



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Estilo del Liderazgo y su Relación con el Clima Organizacional en el  
Personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**AUTORES:**

Chigne Linares, Joe Daniel (ORCID: 0000-0002-7489-8138)

Martinez Chávez, Eloá (ORCID: 0000-0002-0025-2764)

**ASESORA:**

Mg. Alva Morales, Jenny (ORCID: 0000-0002-2598-1912)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

TRUJILLO – PERÚ

2021

## Dedicatoria

A Dios, por permitirnos llegar a esta etapa en los estudios, en un paso tan importante como lo es la vida profesional. Por los logros y las dificultades que nos ha tocado pasar para darnos cuenta de que nunca estamos solos, lo cual ha hecho valorar más cada experiencia.

A nuestros padres con amor y admiración. Ustedes hicieron todo en la vida para que nosotros podamos lograr todo lo que proponga, por motivarnos y darnos la mano en todo momento, a ustedes siempre nuestro amor incondicional y gratitud.

A nuestra familia, por sus palabras de aliento para seguir adelante en los estudios y poder realizarnos como profesionales, a ustedes todo nuestro amor y apoyo incondicional.

## Agradecimiento

A nuestra asesora, Mg Alva Morales Jenny, por el apoyo constante y paciencia durante la investigación, por resaltar los talentos y habilidades que todo ser humano posee y explotarlos al máximo. A usted mi eterno agradecimiento

A la plana docente de la Universidad, por proporcionarme los conocimientos y las herramientas necesarias para poder desarrollarnos de manera adecuada como profesional.

A Librerías Crisol SAC; por darnos la oportunidad y las facilidades para desarrollar el estudio y de esa manera completar nuestra formación académico profesional.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos .....	iv
Índice de Tablas .....	v
Índice de Figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	26
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	26
3.2 Variables y Operacionalización.....	27
3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	28
3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos.....	29
3.5 Procedimientos .....	30
3.6 Método de análisis de datos .....	30
3.7 Aspectos éticos.....	31
IV. RESULTADOS .....	32
V. DISCUSIÓN .....	38
VI. CONCLUSIONES.....	42
VII. RECOMENDACIONES .....	44
REFERENCIAS.....	46
ANEXOS	

## Índice de Tablas

Tabla 1. Relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020 .....	32
Tabla 2. Estilo de Liderazgo en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020. ....	33
Tabla 3. Nivel de clima organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020 .....	34
Tabla 4. Relación entre la dimensión Estilo Transformacional con el clima organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020 .....	35
Tabla 5. Relación entre la dimensión Estilo Transaccional con el clima organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020 .....	36
Tabla 6. Relación entre la dimensión Estilo Transaccional con el clima organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020 .....	37
Tabla 7. Matriz de operacionalización de variables .....	49
Tabla 8. Pruebas de normalidad de datos .....	52

## Índice de Figuras

Figura 1. Estilo de liderazgo en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020 .....	53
Figura 2. Nivel de clima organizacional en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020.....	54
Figura 3. Relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020.....	55

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general; Determinar el tipo de relación que existe entre el Estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020. Para esto se desarrolló una investigación descriptiva correlacional y de corte transversal, con una muestra de 11 colaboradores. Para la recolección de datos se aplicaron dos encuestas con preguntas de escala. La primera para identificar el Estilo de Liderazgo en la organización; dando como resultado que el estilo Transaccional y Laizer predomina con una puntuación de 36%. La segunda encuesta fue para conocer el nivel de Clima Organizacional que percibe el personal, siendo el resultado que el 90.9% percibe un clima organizacional regular. Luego, al aplicar la correlación de Spearman, se obtuvo que ambas variables, Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional, se relacionan significativamente, coeficiente de 0.008 el cual es menor a 0.05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación la misma que indica que exista relación entre el estilo de liderazgo y el Clima Organizacional en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020, concluyendo que mientras mejor sea el estilo de liderazgo, el clima organizacional mejora.

**Palabras Clave:** Estilo de liderazgo, Clima Organizacional, personal.

## Abstract

The general objective of this research work is to determine the type of relationship that exists between the Leadership Style and the Organizational Climate in the staff of Crisol Bookstores Trujillo 2020. For this purpose, a descriptive correlational and cross-sectional research was developed, with a sample of 11 workers. For data collection, two surveys with scaled questions were applied. The first one to identify the Leadership Style presented by the organization; resulting in the Transactional and Laizer style predominating in the company with a score of 36%. The second survey was applied to determine the level of Organizational Climate perceived by the workers, with the result that 90.9% perceive a regular organizational climate. Subsequently, when applying Spearman's correlation, it was obtained that the two variables, Leadership Style and Organizational Climate, are significantly related since the coefficient results in 0.008 which is less than 0.05, therefore the null hypothesis is rejected and the research hypothesis is accepted, which indicates that there is a relationship between leadership style and Organizational Climate in the staff of Crisol Bookstores Trujillo, Trujillo, 2020, concluding that the better the leadership style, the better the organizational climate.

**Keywords:** Leadership Style, Organizational Climate, workers



## I. INTRODUCCIÓN

El estilo de liderazgo, ha sido un aspecto esencial e importante para el desarrollo laboral, progreso de los equipos y las organizaciones; no solamente con la aspiración de lograr las metas establecidas, sino también para el desarrollo pleno y la satisfacción laboral que deben obtener todos los trabajadores, adquiriendo herramientas para afrontar los cambios en el entorno y una mejora progresiva del desempeño en sus funciones, así como de los resultados del trabajo en la empresa.

Para este caso de estudio se toma a la empresa Librerías Crisol sede Trujillo, la cual está aplicada a la venta de artículos de entretenimiento y de libros de cultura nacional e internacional, sus tareas se centran en la venta de libros, caracterizado por el excelente servicio y la orientación hacia el cliente de los librereros; ahora, Librerías Crisol tiene 35 tiendas en todo el país entre ellas la ciudad de Trujillo, además de libros, Librerías Crisol ofrece mucha variedad en cuanto a artículos como CD y DVD musicales, juegos educativos, rompecabezas, entre otros; fue creada en el 2001 por la corporación española Santillana, quienes luego deciden vender la empresa a inversionistas peruanos, adquiriéndola el señor Jaime Carbajal, accionista mayoritario y sus asociados, luego de cinco meses de la adquisición, la empresa decide abrir dos sucursales más en la ciudad capital (locales de Plaza San Miguel y Real plaza primavera), convirtiéndose rápidamente en una fuente importante de ingresos, permitiéndole a la organización, posicionarse como la número uno en el mercado; Jaime Carbajal Pérez, conocido empresario y fundador de las Librerías Crisol, fallece el 10 de octubre de 2016, se caracterizaba siempre por ser una persona alegre, comprometido, entusiasta, un líder que tenía confianza por sus colaboradores, premiando el esfuerzo con incentivos y bonos, Solía tomar la mayor parte de las decisiones y confiaba mucho en su experiencia en el mercado como librero, por ello adquiría lotes grandes de títulos, sin hacer previos estudios o consultas. La dirección de la empresa ha sido percibida para algunos de los colaboradores de Crisol sede Trujillo, como de estilo paternalista, ya que se contaba solamente con la presencia de Jaime Carbajal como gerente, el cual siempre destacó por ser más que un jefe, un líder, una persona que irradiaba cordialidad y simpatía, Jaime daba a notar el interés y la preocupación por los

miembros del equipo, transmitiendo apoyo a su personal por el trabajo bien realizado y cumpliendo con las normas.

Sin embargo, no permitió que se cuestionara su manera de dirigir, ni sus ideas. Premiando a su personal con bonos por el cumplimiento de objetivos, pero a su vez corrigiendo y reprendiendo a los que no seguían sus instrucciones, es por ello que ahora en su ausencia, se siente el vacío, ya que no deja una persona a cargo la cual pueda seguir el estilo de dirección del Gerente. Con la enfermedad de Jaime Carbajal y posterior fallecimiento, se empezó a percibir la ausencia en la dirección de la empresa, ya que no se contaba con un sucesor del gerente. Para los colaboradores de librerías Crisol sede Trujillo, la situación no fue nada favorable, los sueldos no fueron abonados con puntualidad, la mayoría de los directivos renunciaron, y los que quedaron no comunicaron a nivel cadena la situación real de la empresa, generando confusión e incertidumbre.

A medida que pasó el tiempo, la situación cambió de manera radical, debido a que La Derrama Magisterial hace la compra de Librerías Crisol incluyendo sus deudas, debido a este último punto, se cancelaron los bonos por metas, los incentivos por fechas especiales, y se redujo personal. En cuanto a las ventas, se disminuyó la compra de lotes con novedades y se suspendieron las campañas y promociones. Todo esto dirigido por un nuevo Gerente. Como consecuencia de estos hechos, la empresa pasó por una difícil transición y adaptabilidad, el cual se percibió tanto en colaboradores como clientes. Los colaboradores se sintieron desanimados por los comentarios y reclamos por parte de los clientes que exigen novedades, empezando a percibirse un clima laboral insostenible y frustrante. Mostrándose el desánimo, y la desmotivación al momento de realizar las funciones diarias por parte de los colaboradores, como llegar tarde al trabajo, y renunciaciones, ésta falta de interés en el trabajo, y en las labores encomendadas, han causado que no se cumplan muchas de las funciones delegadas por el supervisor.

En gran parte de las organizaciones se ha reflejado como una falencia habitual un clima laboral inapropiado, donde los subordinados se desempeñan sin motivación y evidente desánimo afectando al desarrollo productivo de éstas organizaciones. Esto como consecuencia de la falta de satisfacción que tienen los colaboradores en el trabajo, no se sienten cómodos con la forma en que se desempeñan, ven al

trabajo como algode rutina y de funciones repetitivas, y no se sienten valorados como para trabajar mejor, entre otros puntos; estas actitudes generan un mal trato a sus compañeros y al público, generando el decaimiento de la organización.

Por consiguiente, debido al cambio de organización en Librerías Crisol, se generó un desbalance en la dirección de la empresa. Se creó un clima tenso en las relaciones entre los trabajadores, quienes a diario demostraban muy poco interés y sentido en lo que hacen, convirtiendo la retribución económica que perciben como el único alivio a su labor, trayendo como consecuencia un bajo rendimiento laboral, declive en las ventas, sufriendo las consecuencias que ello implica y viviendo, a diario, un ambiente laboral de desmotivación incertidumbre y tensión.

Los factores expuestos en esta investigación determinan el desarrollo del clima organizacional además de la trascendencia del liderazgo en el cual radica el pilar para poder encaminar una institucion; la perduración de ésta obedece al talento del líder para conseguir los objetivos trazados por la institucion. Es por ello por lo que nació como necesidad, conocer cómo se relacionan en la organización el estilo de liderazgo y el clima organizacional, en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo, con el fin de conocer cuál es el clima organizacional imperante, y sus principales causas, y como esto afecta a la apreciación de los integrantes de la organización en su satisfacción y situación laboral.

Con base a todo lo expuesto, se formula la pregunta de investigación: ¿Qué relación existe entre el Estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional, en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020?

En el presente estudio la justificación teórica, contiene conceptos y teorías del Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en todas sus dimensiones aplicadas. Así mismo en la justificación metodológica, debido a que las ciencias administrativas se aplican en todas las organizaciones, y requieren adaptación a la inmensa variedad de estas, debido a las diferentes problemáticas que presenta cada organización, tanto en su entorno interno como externo, es por esta razón que para el estudio se tomarán algunos instrumentos, encuestas y entrevistas, para la medición y análisis de las variables. Por último, la justificación practica del estudio contribuirá a solucionar un problema real en la empresa y que afecta a su desarrollo

y productividad, pues los estilos de Liderazgo tiene una intervencion en cada una de las jerarquias de la organización, ya que el personal requiere una buena dirección, para cumplir con los objetivos, y del mismo modo se necesita tener un excelente clima Organizacional para el progreso de estos.

La investigación tiene como objetivo general: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el Clima Organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020, de los cuales sus objetivos especificos son: Identificar el Estilo de Liderazgo en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020, el segundo objetivo específico es: Determinar el nivel del Clima Organizacional en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020. Y, por último; determinar la relación entre las dimensiones del Estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020.

Por otra parte, para el progreso de la investigación se estableció la siguiente hipótesis: Existe relación directa entre el Estilo de liderazgo y el Clima Organizacional en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

En seguida, se tienen trabajos que tienen relación con las dos variables: y Clima Organizacional y Estilo de liderazgo, se recopiló investigaciones con ámbito internacional para (Ifedi 2020) en su investigación para obtener el título de Doctor de Filosofía en Robinson College of Business “Leadership Style and Organizational Structure Alignment: Impact on Innovativeness and Business Performance”. This research focused on the optimal fit between the leadership style of the CEO and the organizational structure of the company, so that they develop their innovation, in order to achieve better business performance. The study was quantitative, with a sample of 448 workers from small and medium-sized companies, the results showed that, Regardless of the organizational structure used by a technological, style of transformational leadership has an impact and indirect on innovation and development. organizational performance; to show that the transformational leadership style is aligned with each of the structure types organizational and, consequently, leads to an improvement of the innovation and the commercialization of the company.. On the other hand, no relationship was found between the transactional leadership style and any of the types of organizational structure.

Según (Duran, Gallegos y Cabezas, 2019) en su artículo para la Revista Espacios, Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: esta caso de investigación es de una institución que exporta comestibles. En el artículo se investiga el lazo entre liderazgo y clima organizacional. Esta investigación tiene como origen una institución ubicada en Chile que exporta comestibles, el estudio de los estilos de liderazgo tienen valor de acuerdo con la conclusión del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire, el cual mide el liderazgo transaccional, transformacional, laissez faire y las variables de resultado por medio de 3 escalas (efectividad, satisfacción y esfuerzo extra). Está formado por un cuestionario para líderes y trabajadores; esta valoración se efectuó con 278 colaboradores, catalogándolos por áreas. La conclusión se contrastó con la valoración de clima laboral, teniendo como resultado que los empleados de la empresa (48% de la muestra) considera que su jefe directo se le describe como a un guía con tendencia a líder transformacional y se genera un clima organizacional más favorable. La correlación fue directa y

positiva entre el liderazgo transformacional y los indicadores que resultaron del clima organizacional, así se demuestra que a medida que en la institución aumente el liderazgo transformacional, mejorará favorablemente el clima laboral.

Para (Bueno y Orozco, 2019) "Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira", en Colombia, año 2019. El actual estudio sostenía como meta principal verificar el vínculo entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional como la plantilla administrativa de dicha institución, el modelo de investigación que se utilizó fue descriptivo correlacional, de corte transversal. El cuestionario fue aplicado a 385 colaboradores y funcionarios de la plantilla administrativa que están en vínculo directo o en sus diferentes modalidades. Los resultados de la encuesta fueron procesados con la herramienta SPSS versión 23; infiriendo que presenta una correlación ( $p=0.798$ ) la cual por el valor  $p$  es significativa, entre clima organizacional y el liderazgo transformacional, este resultado se dio con la valoración de correlación de Pearson. Como aportación se resalta que por una parte la empresa carece de un particular estilo de liderazgo hay un enfoque general por parte de los gerentes hacia el liderazgo transformacional, esta situación se debe aprovechar y fortalecer en los gerentes de la empresa a través de capacitaciones y una buena formación.

Jiménez y Contreras (2016) en su tesis "Liderazgo y Clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, lineamientos básicos para su intervención", Universidad del Rosario Colombia. Su objetivo fue detallar a qué estilo de líder tenían tendencia los gerentes y sus diferentes indicadores del clima organizacional de la institución, el método de estudio que se usó fue cuantitativo no experimental, para esto el liderazgo y el clima organizacional se testearon a través de 2 instrumentos validados: La Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008) y el test de adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997). En la ejecución de estos cuestionarios de aplicación de manera grupal, para lo cual se trabajó con los docentes, directivos y estudiantes siendo la muestra total de 130 trabajadores, resultando que hay una predisposición a un estilo no conveniente para la institución en el liderazgo y de esto se derivan malas prácticas en la organización. En relación al clima organizacional las conclusiones demuestran que el mando es superior a lo que el

colegio debe de tener y la impresion de los empleados respecto a los premios se obtuvo un nivel bajo.

Según el artículo de (Pedraza, 2018) de nombre “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano”. El tipo de investigación fue cuantitativo, no experimental y explicativo, teniendo una muestra por conveniencia de 133 personas, la técnica utilizada fue el cuestionario, y se concluyó que, existen tres factores que se identificaron en la variable clima organizacional, donde se refleja vínculos significativos con la variable satisfacción laboral, siendo los elementos de apoyo, identidad y ambiente de efecto, favorable significativamente en que los colaboradores en las empresas tengan un buen bienestar.

Para (Sotelo y Figueroa, 2017) en su artículo para una revista internacional, “El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior”. De una muestra con 52 personas, el instrumento de medición fue un cuestionario, el cual concluyó que, hay una relación alta entre el clima organizacional y la calidad en el servicio reflejada en los resultados donde se evidencia que mientras aumente el clima organizacional, aumenta a su vez la calidad.

Melenje (2016), para obtener el grado de Magister en Educación, realiza la investigación; “Dimensiones y estilos del liderazgo que predominan en los profesores de una escuela de formación de la policía nacional ubicada en Colombia” presentada en la universidad Tecnológico de Monterrey. Este trabajo ayudó a conocer si los estilos de liderazgo trascienden como factor decisivo y fundamental que coopera al desarrollo de líderes directivos para la institucion; de diseño cualitativo, cuyos instrumentos usados para el acopio de los datos fue la encuesta y la observación, y cuyas conclusiones permiten entender el fenómeno de liderazgo que estan dentro del proceso aprendizaje enseñanza de esta institución de orientacion superior. Con una muestra de 20 estudiantes, se detectó patrones de conducta relacionadas con un líder transaccional en 3 docentes e indicadores que corresponden a las de un líder transaccional en 2 de ellos. El resultado finaliza en que el liderazgo Transaccional tiene uan tendencia alta en la organización, quiere decir que los docentes se enfocan más en seguir las normas

y reglas establecidas, que en plantear algún cambio o modificación que permita aumentar la productividad.

Por otro lado, como antecedentes nacionales tenemos la investigación de (Ruiz, 2019) en su investigación “Estilos de Liderazgo y su relación con el clima organizacional en la Asociación de bienestar social Seis de Agosto, Lima 2019” para obtener el título profesional de Licenciado en administración, este estudio tuvo como meta general determinar el lazo que se presenta entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo en la asociación. La muestra tomada fue de 45 colaboradores de ambos sexos, la metodología fue aplicativa, descriptivo, correlacional y no experimental, además se utilizó como instrumento la encuesta, con estadística no paramétrica y la correlación de Spearman para el contraste de las hipótesis. Los resultados demostraron que, con el líder democrático y el clima organizacional predomina una relación positiva, con 0.313 de correlación, y con 95% de confiabilidad. Se estableció como válida la hipótesis planteada, ya que hay un lazo moderado entre las dos variables.

En ese mismo año, (Barboza y Chircca, 2019) en su tesis “Liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la empresa Química Suiza S.A.C. – 2019” para obtener el título de Licenciado en administración de la Universidad Autónoma del Perú. El estudio fue de manera no experimental, de corte transversal, descriptivo correlacional; con treinta y cinco colaboradores y una muestra estadística. La Investigación finalizó con un resultado de un 0.921 en Rho de Spearman, con 0.000 de valor p. Se concluyó que entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional existe una correlación significativamente alta en los colaboradores de la empresa; por esta razón se aconseja implementar programas que se enfoquen al modelo transformacional, y así aumentar el buen clima organizacional en el establecimiento.

Según (Navarro, 2018) en su tesis “Estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana” para obtener el título de Licenciado en Psicología; en estas empresas se enfocaban en hacer incrementar la cartera de consumidores con la innovación e creatividad. La muestra fue de setenta colaboradores, siendo en su totalidad de empleados los que están



dentro de la institución; la investigación fue de corte transversal y para medir el grado de relación se aplicó un estudio correlacional, la obtención de resultados de base en 2 cuestionarios, el Cuestionario de la efectividad y adaptabilidad del líder (CEAL) este cuestionario se usó para los estilos de líder y su efectividad y la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) para reconocer las impresiones de los colaboradores con 3 jerarquías a analizar: interpersonal, organizacional y individual. Las conclusiones identificadas evidencian que entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo hay una correlación significativa positiva. Adicionalmente, se verificó la conexión de las variables psicológicas registradas con las variables sociodemográficas sexo y edad. En conclusión, el Estilo Integrado es el estilo de liderazgo predominante con un promedio alto así como el grado de clima percibido, ya que sienten que están dentro de un ambiente óptimo y agradable permitiéndoles trabajar y realizar toda su gestión.

Según (Castillo y Medina, 2018) en su artículo para la revista Scielo Analities "Clima organizacional y Liderazgo en trabajadores de establecimientos de salud de una micro red en Perú como ubicación". El objetivo de la investigación fue determinar el vínculo entre clima organizacional y el liderazgo en los trabajadores del nosocomio sanitario, como método utilizado fue descriptivo transversal y correlacional, se realizaron 2 cuestionarios, uno por cada variable y de acuerdo con el contexto de la población. Los resultados demostraron que del total de 88 trabajadores el 54,5% presentaron liderazgo transaccional, mientras que el 44,3% liderazgo transformacional, el nivel de liderazgo de la gerencia fue intermedio con 50% y el clima organizacional por mejorar de los empleados alcanzó el 68,2%, la correlación de Spearman demostró que hay un lazo significativo entre el clima y el Liderazgo Transaccional ( $r_s=0.644$ ;  $p=0,00$ ) y transformacional ( $r_s=0,660$ ;  $p=0,000$ ), en conclusión si ambos estilos son significativos, entonces el clima también aumentará significativamente, y si baja esto también afectará al clima organizacional.

En ese mismo año (Alvarado y Cafferatta, 2018) en su investigación "Clima Organizacional del personal administrativo y la Relación con Estilo de Liderazgo de los líderes con el en la empresa Andahuasi 2018" para obtener el grado de Licenciado en Administración en la provincia de Lima, La investigación tuvo como

meta general ratificar las 5 dimensiones del clima organizacional y su vínculo con el estilo de líder. La metodología utilizada fue descriptivo correlacional, la instrumentaria utilizada fue la escala de clima Laboral CL-SPC y el cuestionario MLG Forma 5x corta, la muestra fue de 161 (ciento sesenta y uno) colaboradores con un nivel de confianza de 95%. Los resultados determinaron que el estilo de liderazgo predominante fue el Liderazgo correctivo con 54.7%. Por otro lado se concluyó que no hay lazo con estilo de líder y el clima organizacional de la empresa azucarera, la dimensión autorrealización fue la más desfavorable (86.3%), esto demostró que la empresa presentaba otros factores importantes para generar un buen clima organizacional.

Según (Rondán, 2017), donde obtuvo el grado de Licenciado en Administración, en su estudio "Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el Cercado de Lima" se enfocó en el dominio que se percibe en los modelos de líder sobre el clima organizacional a través de impresiones que tienen los colaboradores, en seis medianas y grandes empresas del grupo que comercia electricidad en el Cercado de Lima. Se efectuaron tres tipos de cuestionarios dos para los empleados (clima organizacional de Sonia Palma y tipos de liderazgo de Kurt Lewin) ultimando en los que recibieron los gerentes (estilos de liderazgo de Blake and Mount). El cuestionario que se ejecutó en los líderes (gerentes y jefes) fue originalmente para saber que estilo se percibe en el liderazgo de las seis instituciones. Como resultado produjo la inferencia positiva entre el estilo de líder y el clima organizacional, con un nivel de significancia del 5%, ya que los colaboradores creen que obedece al estilo de liderazgo que ejecute su jefe para determinar que tan favorable será el ambiente laboral.

Para (Collantes, 2017) "Clima organizacional y el liderazgo transaccional según los trabajadores de la Información Agraria y Dirección de Estudios Económicos en Lima 2015" para obtener el título en gestión pública de Magister. El propósito fue comprobar el vínculo entre el clima organizacional y el liderazgo transaccional en la institución. Con un estudio descriptivo correlacional, bajo el diseño no experimental de corte transversal, con una población de 50 colaboradores, para esto se prepararon las siguientes instrumentarias, la primera para medir el clima laboral y la

segunda para verificar la variable de liderazgo. Siendo el Rho de Spearman 0,467, un vinculo medio con ambas variables, en un  $p = 0.001$ , gracias a este resultado se aceptó hipótesis alterna. Además los resultados evidenciaron un vinculo medio moderado con las variables clima organizacional y lider transaccional. Dando a conocer que en hay personal específicamente preparado y capacitado para estar acargo de cierta funcion y con suficiente experiencia el las instituciones públicas, se recomendó a la institución enfocarse más en la satisfacción de los subordinados, la motivación, el desarrollo de la organización y el aprendizaje de manera continua para fortalecer los pilares de la institución.

Según (Bardales y Coveñas, 2016) en su investigación “Influencia del liderazgo en el clima laboral del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado América de la Ciudad de Trujillo año 2015” para obtener el grado académico de licenciado en administración en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. De diseño descriptivo y correlacional, integrado por 15 colaboradores del Instituto como muestra, su propósito fue comprobar si existe alguna influencia en el clima labroal con el liderazgo de la empresa, para ello se realizó la prueba no paramétrica exacta de Fisher, los instrumentos empleados fueron la encuesta y una ficha resumen. El estudio sentenció que existe una alta relación en el instituto, ya que si existe buen liderazgo (66.7%) el clima laboral es bueno (80%), y cuando no se percibe liderazgo, baja el clima laboral.

Según (Cigueñas, Martensen y Chavez, 2016) en su investigacion “La relación entre las actitudes ante el cambio Organizacional y los estilos de liderazgo en una empresa de servicios” donde se obtuvo en la Universidad del Pacifico el grdo de Magister en el area de Desarrollo Organizacional. Para el desarrollo del estudio se uso un diseño cuantitativo y correlacional, de corte transversal, con 193 colaboradores de muestra; dados los cuestionarios MLQ (Multifactorial de Liderazgo) Forma 5x corta de Avolio y Bass (1997) y el cuestionario en los estilos de lider, y la escala de Actitud ante el cambio de Rabelo (2004). Los resultados demostraron al modelo Transformacional como el más sobresaliente, y para la variable actitud, la aceptación alcanzó un mayor puntaje. De igual manera, los estilos correctivo, transaccional y transformacional se relacionaron amplia y significativamente positiva en relación a la modificacion de organización con la

aceptación. Debido a los resultados, los autores presentaron un plan de mejora donde se plantearon estrategias para mejorar la actitud de aceptación frente al cambio en la organización, teniendo como referencia los modelos de líderes identificados en la empresa.

Para (Valdivia 2015) en su investigación “Relación entre el estilo de liderazgo y el Clima organizacional percibido por el área laboral y área administrativa hospital III Yanahuara, 2015”, realizada en la Universidad Católica de Santa María en Arequipa. El estudio fue identificar la relación entre estilos de liderazgo y el clima organizacional en la organización. Para el desarrollo de los objetivos el estudio fue no experimental y cuantitativo, con una muestra de 108 docentes. Los resultados demostraron que el 86.1% de los colaboradores identifican un modelo de liderazgo democrático en la institución, mientras que el 48.1% percibe un clima organizacional favorable. Según estos resultados, la investigación concluye que ambas variables no guardan relación.; esto refleja que mientras el estilo de liderazgo sea favorable así también lo percibirán los trabajadores y de igual manera en el clima organizacional, tal como se muestra en los resultados.

Según (Marreros, 2018) en donde obtuvo el título profesional de licenciada en trabajo social con su investigación “Relación entre desempeño laboral de los trabajadores y clima laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera-2018”. Presentado en la Universidad Nacional de Trujillo, Perú. El diseño fue no experimental, transaccional y correlacional, con 150 colaboradores del área administrativa como muestra; la investigación buscaba conocer el vínculo entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores en cuanto a su labor. Se emplearon la observación, entrevista y encuesta como instrumentos. Finalmente se concluyó que, el desempeño laboral sostiene un vínculo significativamente alto y directo con el clima organizacional, debido al 50% de empleados percibe un nivel significativo de clima organizacional y de igual manera el desempeño en la labor del trabajador. Los resultados arrojan que a mayor motivación y óptimo clima laboral, mejora el desempeño en el área administrativa de dicha institución.

Para (Pastor, 2018) en su estudio “Desempeño laboral y Clima organizacional en trabajadores del área administrativa en una empresa de hidrocarburos y

combustibles , Lima 2017” donde la la Universidad San Ignacio de Loyola Obtuvo el titulo de Licenciada en el area de Administracion, Se tuvo una muestra de 162 colaboradores, y se realizaron 2 encuestas una por cada variable; se obtuvo que entre el Clima Organización y fuerza o desempeño del trabajador hay una relacion, (Rho de Spearman de 0,941) siendo esta puntuación una significativa correlación.

Para (Polo, 2017) en su investigación “Incidencia en la satisfaccion laboral con el clima organizacional de los trabajadores de la caja Trujillo sede Huamachuco en el año 2016”, el estudio reveló que el clima organizacional contribuye de forma positiva en la satisfacción laboral, donde utilizando una muestra de 20 trabajadores, basándose en el método inductivo deductivo, estadístico y apoyándose en técnicas de recopilación de información, observación y encuestas determinaron que los trabajadores no estaban alineados con las metas de la empresa, ya que la falta de un motivo reducía el rendimiento en sus labores diarias y con la sociedad.

Para (Albañil, 2015) en su investigación para obtener la maestría en educación. “La participación y el clima laboral en la institución educativa de Piura Enrique López Albújar”, presentado en la Universidad de Piura, Perú. De tipo descriptivo y de corte transversal, con un estudio cuantitativo, se realizó una encuesta 58 profesores de la institución. Se describió el ambiente laboral que existe en el colegio, los elementos y sus indicadores de medición que la institución señala como los factores que son influyentes para su configuración, Se concluyó que la institución presentaba un nivel medio de clima laboral, debido a que no es del todo agradable para los docentes y colaboradores, siendo el factor relevante la falta de reconocimiento que el colegio brinda a los docentes y colaboradores administrativos.

Segun (Montero, 2017) en su investigación “Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del instituto de educación superior tecnológico público” de las fuerzas armadas (iestpffaa)” en la ciudad de Piura, en su investigación, se realizó una encuesta para una muestra de 49 docentes. Luego del procesamiento de datos, se apreció que el modelo de liderazgo que resalta en la dirección de la empresa es el modelo Transaccional, de promedio 4.0, seguido del estilo el transformacional 3,99. El estudio concluyó que el liderazgo transformacional tiene una forma de

gestión de alto grado, siendo el que mejor encaja de acuerdo a los requerimientos que se exigen en las instituciones educativas.

Así mismo se revisaron teorías correspondientes a cada variable. Para los estilos de Liderazgo; se entiende que, ha sido centro de múltiples estudios, de manera que ha generado diferentes opiniones, formas de explicar y, por tanto, diferentes teorías sobre el tema. El sociólogo Douglas McGregor (1960) propone ambas teorías contrapuestas. Por un lado, la teoría X, según la cual a un individuo medio no le agrada la labor por esencia y frecuenta de evadirlo o evitarlo. En realidad, a las personas les gusta ser orientadas (así eluden cualquier trabajo), no alojan codicia alguna por tanto únicamente anhelan certeza. Basada además en el viejo principio del garrote y la zanahoria, en la que se asume que las personas tienen una propensión original a la diversión y que la labor es un perfil de sanción, de acuerdo con esta teoría se muestran ambas necesidades urgentes para las empresas; guiar y motivar.

Las afirmaciones de la teoría X son: el individuo común siente un fastidio intrínseco hacia la labor y lo evade constantemente que pueda, debido a esta predisposición, al instante de ejecutar la tarea, la superior fracción de los trabajadores tienen que ser obligadas a laborar, siempre, orientados y amenazadas con sanciones por parte de la organización; en esta teoría se asume que el individuo frecuente prefiere que lo dirijan, quiere evitar la responsabilidad, tiene poca aspiración y desean más que nada certeza. Opuesta a la teoría X, se encuentra la denominada teoría Y, que considera que los trabajadores encuentran en su trabajo un principio de agrado y que trabajaran persistentemente por conseguir unos óptimos resultados. En la teoría Y, las compañías tienen que librar las aptitudes de los colaboradores con protección de los objetivos propuestos, Los aspectos que avalan la teoría son: el progreso del brío físico e intelectual en la labor es tan original como la vida a diario, al individuo habitual, esencialmente le gusta ocuparse; el vigilancia externo y la intimidación con sanción no son los principales medios de encaminar el energía humana hacia las metas de la empresa, el individuo debe liderarse y controlarse a sí mismo en favor de los objetivos a los cuales es su compromiso, impulsadas además, por los premio que van de la mano con su logro; una persona ordinaria se habitúa a buscar responsabilidades; no tiene codicia y la insistencia en la certeza

son, habitualmente, consecuencia de las mismas vivencias y no características esenciales del ser humano; la amplitud de desplegar en un nivel respectivamente valioso; para disipar las dificultades de la empresa, características de muchas organizaciones.

Por otra parte, según la página web de la asociación para progreso de dirección (REDACCION APD, 2018) en su apartado “Liderazgo Transformacional y Transaccional, conoce sus diferencias” la función principal que se ejerce en el liderazgo transaccional es continuar y conservar los procedimientos que actualmente tenía la compañía, mientras que el transformacional se enfoca en los cambios y mejoras para un buen funcionamiento de la organización. Es necesario conocer ambos modelos de liderazgo para el buen desempeño de la organización, para lograr resolver cuál es el que va a contribuir mejores resultados al empleo.

El modelo transformacional tiene como objetivo primordial crear cambios en la institución que promuevan mejores resultados favorables, no se centra en animar a los colaboradores a investigar el favor conveniente, en cambio promueve el trabajo en equipo y el favor habitual de todos.

Además, también toma en cálculo las capacidades del personal de forma particular, identifica y potencia sus capacidades, esto motiva que los empleados sean más y más productivos ya que sus principales aptitudes estarán potenciadas. Esto hace que se desarrolle en el grupo un buen ánimo, asombro por los compañeros y la construcción del empleado de manera particular. Además, en este modelo de liderazgo, el vínculo con el personal se centra en la confianza; los valores y la personalidad del líder son tremendamente importantes aquí, ya que serán el cimiento sobre el que se construya el compromiso, la obediencia y la rectitud también son fundamentales para conservar un buen lazo de equipo sólido y duradero, éste póstumo foco es de trascendente peso, ya que el liderazgo transformacional rastrea resultados a extenso término. El líder transformacional debe transferir certeza y responsabilidad con el grupo, además de tener un buen carisma, para que transmita al personal que pueden fiar de él. Esto es primordial, ya que se trata de un arquetipo de liderazgo motivacional, se anima y estimula la creatividad mediante la motivación, con la finalidad de modificar sus actitudes para ser la superior versión de sí mismos.

Con respecto al Liderazgo transaccional, este arquetipo de líder se enfoca en conservar la firmeza en la empresa, pero sin cambiar desmedidamente los métodos de la misma. Este modelo de liderazgo tiene grandes diferencias con el liderazgo transformacional. Por ejemplo; la firmeza de la institución es el cimiento primordial de este arquetipo de liderazgo.

A discrepancia de lo que pasa en el liderazgo transformacional, en este asunto las decisiones son tomadas, prontamente se comunican al personal para que se apliquen, si las siguen cabalmente y el encargo está perfecto elaborado, el participante recibe un premio. Sin embargo, si el encargo se hizo deficientemente, el participante generalmente recibe una sanción. En resumen, básicamente el personal tiene el cometido de ejercer exclusivamente aquello que el dirigente les diga, por este motivo, es considerablemente trascendental la clara comunicación que líder exprese; cuáles son sus expectativas con el trabajo y que espera de equipo de trabajo. De esta forma, a los empleados les resultará cómodo ajustarse a sus requerimientos.

La primordial característica de este estilo de liderazgo es la comunicación aproximadamente unidireccional, esto quiere expresar que los líderes de la organización son quienes deciden cuál es la vía que perseguir, de esta manera, el personal exclusivamente se limita a respetar las disposiciones del líder y seguir las instrucciones lo más y más fielmente viable. En cambio, las relaciones entre los líderes y el personal en el liderazgo transformacional son más abiertas e íntimas. El líder transaccional tiene un vínculo básico con los empleados. Son impersonales y con pocas expectativas de perdurar en el tiempo; por esta razón, este liderazgo es seguro a breve plazo, ya que solamente tiene como propósito un cambio entre el empleado y la compañía, fuera de una rectitud inquebrantable.

Entre el liderazgo transformacional y el transaccional hay grandes diferencias, por poco se puede expresar que son contrarios, sin embargo, la medida de resolver cuál es el principal modelo la tienen los líderes de cada compañía. Por ejemplo, para una organización que requiere resultados a muy corto plazo y eficientes, el modelo de liderazgo transaccional va a ser el más acertado. Sin embargo, si lo que se requiere es la unión con el personal, que se sientan pieza de la compañía y que



se necesite obtener objetivos a largo fecha, puede que la superior selección sea el liderazgo transformacional.

Según (Evans y Lindsay, 2008) el Liderazgo Transformacional, refiere a que los gerentes practican ciertos comportamientos como: consideración, influencia, estimulación intelectual y motivación; de idéntico carácter el líder debe suscitar el cambio en la organización, invertir en capacitación y tomar riesgos.

Así mismo los autores definen al Liderazgo Transaccional, como un estilo que está basado en el perfeccionamiento de la potencial de los líderes para inculcar a su personal a ejecutar fuerzas, con el resultado de alcanzar las metas de la empresa, mediante comportamientos que podrían contener premios o motivaciones, es decir, trajo consigo el buen vinculo usando el feedback.

Otro modelo muy popular es el liderazgo Liberal (Laissez-Faire), en este modelo se tiene escaso trato y soporte por parte del líder hacia sus empleados, evita el merecer y la obligación que esta conlleva, delegándoles la compromiso, monitor, mando y toma de decisiones a los trabajadores, y fija un pequeño número de reglas a los subordinados.

Chiavenato (2004), refiere al liderazgo liberal (laissez-faire) de intervención minimizada, el cual se caracteriza por enfocarse más en los empleados, usualmente supervisa el encargo con un modo lejano y da independencia para las decisiones particulares o de equipo a los empleados a cargo.

En una revisión hecha en el año 2010, se efectuó un estudio factorial de distribución de la escala MLQ (Multifactorial Questionnaire Leadership), este modelo valora las dimensiones del supuesto de rango completo, esta publicación infirió que el superior modo tiene cuatro factores: liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, pasivo y correctivo, seguido de los sub dimensiones:

Liderazgo transformacional: Influencia atribuida e idealizada conductual, estimulación intelectual y motivación inspiracional.

Liderazgo transaccional: Recompensa contingente y la individualización de la consideración

Liderazgo correctivo: Dirección por excepción activa.

Liderazgo pasivo evitado: Laissez-faire y dirección excepción pasiva.

Hersey y Blanchard (1993), plantean la teoría situacional la cual muestra que el modo más eficiente de liderar varía según el conocimiento de los trabajadores. Los autores conceptualizan la madurez no como los años ni la firmeza emocional, por el contrario, como el anhelo del resultado, la habilidad para admitir responsabilidades, la destreza y práctica en relación con la labor. A su vez, el lazo entre el director y los empleados se da en cuatro periodos; en el grado que los empleados se desenvuelven y crecen, los directores necesitan cambiar su estilo de liderazgo en cada etapa. En la etapa original, es cuando empleados ingresan a la empresa, lo más apropiado es una buena influencia del director a las labores, orientarlos a sus funciones, indicándole las reglas y procesos a seguir de la empresa. En la segunda fase, el directivo por lo general causa ansia y enredo al nuevo personal, pero un vínculo participativo con ellos igualmente sería inapropiada, ya que aún no se les puede calificar como colegas. Sin embargo, la confianza y soporte del directivo pueden acrecentar a medida que se vincule con sus subordinados.

En la tercera etapa crece la disposición y motivación en los colaboradores, examinan una mayor responsabilidad en las tareas, es aquí cuando la cabeza de la organización ya no tiene que ser directivo; pero seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de reforzar las decisiones de los subordinados en la obtención de responsabilidades. Y por último conforme los empleados adquieren progresivamente más confianza, se volverán más auto directivo y lograrán experiencia, esto los hará más independientes, y permitirá reducir el grado de apoyo y estímulo por parte del gerente.

La teoría situacional del liderazgo presenta 4 niveles de desarrollo: El Líder Controla, el Líder Supervisa, el líder Asesora y el líder Delega.

En conclusión, El líder debe estar atento y reaccionar ante la variación en la motivación o las habilidades de sus trabajadores, debido a que estos cambian en el tiempo por escenarios diversos como; Cambios de puestos, rotación de empleados más jóvenes y preparados, circunstancias personales, o cambios en la gerencia, y por lo tanto ante todos estos aspectos la organización debe estar preparada.

Por otro lado, Likert (1961) plantea que los estilos de liderazgo se reparten en 4 modos con sus extremos en el modo 1, autoritario y el modo 4 participativo

El Modo 1, denominado imperioso y explotador; en el que los gerentes son grandemente autoritarios, tienen muy poca confianza en los subordinados, en su mando, motivan mediante la intimidación y la sanción, se dan recompensas ocasionalmente y se caracterizan por impartir la comunicación descendente, y la toma de decisiones se practican en los grados de arriba de la empresa. El modo 2, denominado imperioso pero paternal; aquí los directivos son condescendientes con los empleados, motivan con premios y en parte, con la intimidación y la sanción; promueven un poco la comunicación ascendente, solicitan ocasionalmente opiniones e ideas a los empleados y dan alguna dependencia de la toma de decisiones, sin embargo, el control se realiza mediante políticas dictadas por la empresa. Seguido a este modo se encuentra el modo 3, denominado el modo consejero quien además puede tener la última decisión; aquí los gerentes tienen cierta intimidad en los empleados, pero incompleta, saben manejar las ideas y opiniones de los empleados; por otro lado la salida de información se practica de forma descendente y ascendente; los directivos toman decisiones generales en el nivel óptimo; además permiten la toma de decisiones en grados precedentes, y en algunas ocasiones actúan preguntando a los empleados. Finalmente, para Likert en el modo 4, participativo y demócrata; el directivo desarrolla una amistad plena en los empleados, permanentemente obtienen de los trabajadores opiniones e ideas y las utilizan de modo constructivo; recompensan salarialmente en convenio con la colaboración y la composición del conjunto ante la destreza de metas y según los resultados obtenidos; ejercen la comunicación ascendente y descendente, y logran tomar de decisiones en conjunto con toda la compañía.

Con relación a la segunda variable clima Organizacional. A comienzo de los años sesenta, personajes como Mc Gregor y Likert plantean el concepto de Clima en una Organización en una necesidad de investigar cual es el modelo que los jefes gerente y líderes, crean en torno al ambiente para el buen desempeño de los trabajadores y colaboradores, la forma en que lo hacen, el nivel en que resultan eficientes en sus resultados y su capacidad para que las acciones que se llevan a cabo ejerzan una inferencia positiva en la organizacional. Por lo tanto, se puede

visualizar la profunda unión que hay entre liderazgo y clima, afectando, inclusive, al desempeño de la empresa en su integridad (Rodríguez, 1999).

Para Chiavenato, (1992) el Clima se refiere al partido central en la institución, el ambiente psicológico característico que se imparte en todas las empresas. Conjuntamente, indica que la percepción de clima organizacional implica varias caras del escenario, que se presentan en varios niveles, como el arquetipo de la empresa, las políticas, la tecnología, los reglamentos internos, las metas, conjuntamente de las actitudes, y maneras de llevar los cambios.

A su tiempo, Schneider y Reichers (1990) concretan al Clima Organizacional en una apreciación que comparten cada integrante de una empresa con relación a las prácticas, políticas, y procedimientos, que se imparten en una organización.

Por otra parte, se ha corroborado que la construcción de un grato clima Organizacional tiene un vínculo, en general, con el apropiado desenvolvimiento de una empresa, puntualmente con los indicadores que mencionaremos, entre otros: satisfacción en el puesto laboral, complemento del trabajo con la familia, excelencia directiva (liderazgo). En concordancia al último mencionado, ha adquirido tal trascendencia que, con toda seguridad, es la cara que tiene predominancia en el clima organizacional. En este mismo panorama, tiene como apreciación que el estilo de líder que presente la dirección de la empresa tendrá una fuerte contribución ante el clima de la organización y también, sobre la productividad y creatividad.

Las percepciones que engloban el clima organizacional, tiene sus orígenes en muchos factores que a su vez se relacionan con el liderazgo, y en algunas prácticas de dirección, es decir los modelos de inspección, influyen en el desenvolvimiento de los trabajadores y que pueden ser valoradas, a estas se las nombran como dimensiones.

Litwin y Stinger (1978), plantean una teoría de nueve factores que son los que influyen en la creación de clima organizacional, los cuales se desarrollan a continuación. La primera dimensión es la Estructura; Esta dimensión abarca la forma en que se reparten, coordinan y agrupan las actividades dentro de la empresa, en concordancia con los niveles jerárquicos plasmados en el

organigrama, las cuales involucran normas, reglas, políticas y procedimientos, estos factores permitirán o dificultará el buen desarrollo de las actividades y tareas dadas a los colaboradores. La segunda dimensión es la Responsabilidad; representa a la autonomía en la toma de decisiones al momento de la ejecución de las tareas encomendadas, y está ligada directamente con el modo de inspeccionar las metas de los colaboradores, cuando un colaborador se desenvuelve de forma placentera en sus actividades, habrá una impresión de que se está aportando algo importante a la empresa, esa jerarquía se mide con la calidad de autonomía que se le asigne al colaborador. Seguido está La Recompensa; es lo que se recibe a cambio del brío y la perseverancia que se pone para alcanzar los buenos resultados, para empezar, tiene que ver con un sueldo equitativo y adecuado, concorde con las actividades que se desarrollan. También tiene que percibir con el agradecimiento sindical, ya sea una congratulación o un ascenso. Otra dimensión son los desafíos; que son los que corresponden a la impresión de los colaboradores en relación a los desafíos que permite la labor, hasta qué punto promueve la empresa la aprobación de riesgos medidos, a fin de alcanzar los objetivos, este factor permite un buen clima competitivo. Las Relaciones; es la dimensión que permite percibir un buen clima en el trabajo y de relaciones sociales en todo nivel de la organización, (colaboradores y subordinados), se establece con el respeto interpersonal a toda la organización, seguido de una buena cooperación y un agradable trato con el objetivo de conseguir en el equipo, productividad y obediencia. Otra dimensión es La Cooperación; son las sensaciones de los miembros de la organización respecto al ánimo de asistencia por parte de los directivos y demás colegas, está ligado al soporte recíproco en todos los niveles. Los estándares; es la dimensión que mide la intensidad que pone la empresa referente a las normas de utilidad, los cuales deben ser establecidos de manera racional y que sean posibles de llevar a cabo, para ser vistos como justos y equitativos. Otra dimensión es El Conflicto; que es la imagen de aceptar opiniones discrepantes sin temor a enfrentamientos, para remediar problemas, es el grado de aceptación que poseen los colaboradores en cuanto a opiniones diferentes a las propias y que surgen dentro de la organización. Para finalizar, la dimensión de Identidad es la impresión de pertenencia a la empresa, sensación de importancia

dentro de la organización, usualmente es la impresión de tomar parte de los objetivos individuales con los del trabajo.

Likert, (citado por Brunet, 2004) estima lo que conocemos del clima organizacional en ocho funcionales dimensiones: Los métodos de mando: Es el modo en que se usa al estilo de líder para ejercer presión sobre el personal. Las características del poder motivacional: Los procesos que se utilizan para promover al personal y contestar a las necesidades del trabajador y/o empleado. Las propiedades en cada proceso de la comunicación: la índole en la tipología de cada proceso de la comunicación en la compañía, estudiando la morfología de su aplicación. Las propiedades en cada proceso en la que influye: La trascendencia en cada comunicación entren subordinado/jefe en la que se construyen las metas de la empresa. Las propiedades de las faces en las que se toman decisiones: que tan eficaz es la base de donde se toman las decisiones, asimismo la forma como se delega las funciones. La particularidad en cada proceso de la planeación: El modo como se dicta el régimen de adherencia en las directrices y objetivos trazados. Las propiedades de cada proceso en el control: El adiestramiento y repartición de la inspección entre las instancias de las empresas. Las metas de perfeccionamiento y rendimiento: lo que se plantean y desean producir en la empresa.

Con respecto a las definiciones conceptuales de la variable Estilo de líder, David Fishman (2017) indica “En una compañía, puede ser un individuo que carezca de jurisdicción, y tiene predisposición a ejercer el rol de líder”, además afirma que el liderazgo no es utilizar dicha autoridad para administrar subordinados, por el contrario, es emplear un proceder para el escenario que se presente. Líder, es un individuo que entre un equipo ejerce superior predominio, por lo general se le presenta como director, pero en otras ocasiones, es puramente el elemento que se aprecia más entre los de su equipo.

Newstrom (2011), citado por Avenecer (2015), expone que en el liderazgo o el líder no es notables sus características individuales para ser exitoso, contrapuesto, resalta más la diligencia, acciones y habilidades que pueda establecer, siendo esto de importante jerarquía, por lo que lo citado precedentemente son propiedades que pueden ser modificadas o aprendidas de convenio con el individuo que lo ejerza, en cambio sus características individuales son permanentes.

Existen muchos autores e investigadores que han analizado el liderazgo y han tratado de definirlo, sin embargo, según Burns (1978) afirma lo siguiente: "el líder o liderazgo es uno de los temas más estudiados y aun así mínimamente comprendidos de todos" (citado en Guibert, 2010). S. 186).

Gómez-Rada (2002) indica en sus principios que el líder fue visto como el mensajero de Dios que controlaba su comportamiento de liderazgo. El líder fue visto como un semidiós que era responsable de descubrir certezas y transmitir las a sus trabajadores. Es dicho entonces que "sin discípulos un líder no tiene causa de su existencia" (Carbó y Pérez, 1996, p. 161).

Cáseras, González y Siliceo (1999) expone que los jefes o líderes son los especialistas en la civilización organizacional, definido también en un acumulado en valores, creencias, hábitos, tradiciones, normas, actitudes y comportamientos los cuales dan el significado necesario para que la institución o empresa pueda conseguir las metas trazadas. Y socialmente, por lo tanto, inferimos que el líder debe ser el primordial beneficio de la institución para que logre sus metas. En tal sentido, Gómez-Rada (2002) confirma que debe ser un individuo que quiera compensar las necesidades del equipo que tenga predisposición a un clima con confianza y promueva toda unión con sus compañeros.

French y Bell (1996) afirman: ejercer el liderazgo es un procedimiento muy dinámico y colaborativo donde las unidades y todos los que conforman al equipo desarrollan sus habilidades en el igual progreso. Significa determinar un enfoque y estrategias para conseguir un objetivo, adecuar esto a los individuos y motivarlos a igual tiempo. (Citado en Gómez-Rada, 2002, p. 64).

Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007) indican lo siguiente: "ser líder o liderar un de un quipo se traza como la autoridad que interviene en el desarrollo y logros de los individuos de tal manera que se esfuercen de modo voluntario y apasionado por lograr los objetivos de sus equipos" (citado en Cardona y Buelvas, 2010, p. 144).

Continuando con las definiciones investigamos sobre el clima organizacional, donde se encontró que, durante mucho tiempo, la palabra clima se ha utilizado ampliamente para describir el sentimiento o el ambiente en el que se desarrolla las organizaciones.

El origen de los conceptos en cuanto a clima organizacional son Litwin y Tagiuri (1968), ellos indican que es la característica o cualidad que perciben y/o experimentan los trabajadores y empleados de una organización en cuanto al ambiente organizacional, el cual tiene influencias en el comportamiento y a l a ves es de durabilidad referente.

Campbell (1970) luego incrementa las definiciones y lo ve como un grupo de cualidades comparativamente permanentes y particulares del medio interno de la institución que pueden inferirse de la forma en que una institución se enlaza con sus integrantes y su entorno.

Lawler, Campbell, Weick y Dunnette (1971) detalla el clima de una organización como el grupo de cualidades particulares de una institución en específico en el cual podrían derivarse del modo en que la institución interactúa con sus integrantes y con el entorno.

Pritchard y Karasick (1972) indican que es la naturaleza de un entorno donde se desarrolla la organización que da como resultado del comportamiento de los integrantes para luego ser traducidas y orientar su desenvolvimiento; por ello se entiende que el clima es una acción que se percibe con relación al entorno en el que se encuentra, además sus dimensiones están divididos en once; conflicto, cooperación y autonomía, estructura, remuneración, rendimiento, relaciones sociales, flexibilidad, estatus, innovación y motivación, apoyo y el centro donde se toman las decisiones de la empresa.

Jonhson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976) sugieren; el ambiente donde se desarrolla la institución tiene un impacto en el comportamiento de sus miembros e influye en las actividades porque está compuesto por una serie de variables que incluyen: valores, normas, estructuras organizativas, valores grupales y otros. Para Payne, asimismo se puede calcular operativamente usando modelos observables metódicos a través de las impresiones de los individuos que lo conforman.

Nash y Fincher (1983) localizan el clima de una organizacional adentro de un método de gestión y/o productor, donde está incluido toda la distribución de la organización, lineamientos, el sistema de compensación, reglas, procedimientos la toma de todas las decisiones, etc. El clima organizacional, para Fincher está



definido: el discernimiento que el personal puede poseer relativo a la práctica que se realiza en la organización junto a las bases operativas.

En la evaluación del clima en la organización se es relevante para la evaluación del desempeño, ventajas y desventajas de la institución y puede proponer medidas correctivas” (p. 383). Para Nash (1983) se considera más como un modo de administración; es la consecuencia en la comunicación con la distribución organizativa, el enlace individual, las relaciones humano, político y social.

Gant (1983), con un artículo presentado en la Asociación Estadounidense de escuelas educativas en una reunión de cada año, reflejó las propiedades de los colegios y escuelas de educación eficaces donde describió a los líderes que son efectivos y eficaces a la hora de ejercer su labor docente. Organizaciones y equipos administrativos. Se considera que el gerente es la clave para la eficacia de una institución educativa. Además de tener funciones específicas, debe ser competente de fundar un equipo, portarse como instructor, facilitar comentarios y establecer un ambiente de producción eficaz. Se deben poner altas expectativas en los estudiantes, facultades y líderes de departamento. Estos tienen que estar claramente indicados en relación con la contratación, la admisión y el salario, el desarrollo del personal y la productividad, y las metas deben ser publicadas por el organismo.

En un estudio sobre el clima laboral y organizacional, Sherman y Chruden (1999) muestran: la institución posee su propio comportamiento o clima que la diferencia de otras instituciones. Debido al impacto del clima en la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores y empleados al momento de conseguir las metas de una empresa, la jefatura cree que esta cualidad debe ser considerada cuidadosamente.

Para Chiavenato (2009) al clima de una organización se menciona al entorno en el que convive la organización a diario. Está altamente involucrado con el nivel de motivación de los empleados y muestra particularmente las características motivacionales del entorno empresarial. Por tanto, es factible para la organización que la satisfacción de las necesidades individuales se eleva, así como la ética en los trabajadores, y no será favorable cuando esas necesidades ya dejen de poder satisfacerse.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

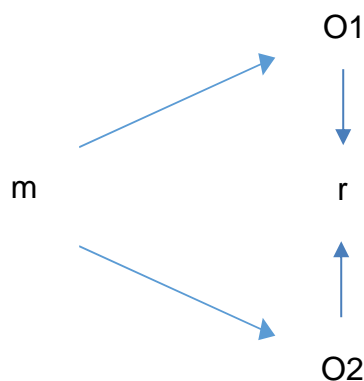
##### 3.1.1 Tipo de investigación

La investigación es aplicada porque tiene como objetivo resolver la problemática que existen en el personal de las tiendas de Librerías Crisol sede Trujillo, con la finalidad de sostener la dirección y el clima organizacional de la empresa y sus colaboradores.

Se trabajo con un modelo de investigación de estudio el cual es correlacional. El objetivo de este modelo de estudio es evaluar los vínculos que existen las categorías, variables o conceptos (en un escenario en particular). El estudio cuantitativo correlacional valora el nivel de las relaciones que hay con las variables de estudio, en palabras simples, vamos a medir cada una de las variables donde se presume una relación para luego también medir y analizar sus correlaciones. (Hernández, (2003) p.121)

##### 3.1.2 Diseño de investigación

Se utilizó el diseño no experimental y de corte transversal. El tipo de investigación no experimental se apoya en la búsqueda basada en la observación y la recopilación de evidencia científica sobre un tema de estudio, mediante un método en el cual, el investigador, no controla de manera directa las variables (no son manipulables), debido a que existe un acontecimiento previo. (kerlinger y Lee, 2002)



Dónde:

m: Muestra

O1: Estilo de Liderazgo

O2: Clima Organizacional

r: relación

### 3.2 Variables y Operacionalización

El análisis de la investigación tiene dos variables; la variable independiente; Estilo de liderazgo, y la variable dependiente; Clima Organizacional.

Variable independiente: Estilo de Liderazgo es cualitativa

- **Definición conceptual:** Según Lindsay y Evans (2008), es la destreza de intervenir eficientemente con cada empleado, creando una condición aspirada, y la finalidad de alcanzar productos ideales en la empresa.
- **Definición operacional:** La variable estilo de liderazgo ha sido medida mediante la aplicación del cuestionario CELID – A (Castro, Nader y Casullo, 2004) adaptado de la versión española del MLQ realizada en 1995 por Molero y Morales los mismos que sirven para medir las 3 dimensiones: estilo transformacional, el estilo transaccional y por ultimo el estilo Laissez Faire
- **Indicadores:** La variable Estilo de Liderazgo contiene 3 dimensiones: Estilo transformacional con los indicadores; Estimulación intelectual, carisma, inspiración y consideración individualizada la segunda dimensión Estilo transaccional con los indicadores; recompensa contingente, y adiestramiento por excepción, y la última dimensión Estilo laissez-faire con el indicador ausencia de liderazgo.
- **Escala de medición:** Ordinal

Variable dependiente: Clima Organizacional, la variable es cualitativa

- **Definición conceptual:** Según Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional como un grupo de características valoradas del medio ambiente y de la labor percibidas, sea directa o indirectamente por los individuos que laboran en la institución y que influyen en su comportamiento y motivación.
- **Definición operacional:** La variable clima organizacional se midió de acuerdo al cuestionario de (Litwin y Stringer, 1968) del libro “Motivación y Clima Organizacional”, los mismos que sirven para medir las nueve dimensiones las cuales son: responsabilidad, estructura, riesgo, recompensa, apoyo, calidez, normas, identidad y conflicto.
- **Indicadores:** La variable Clima Organizacional tiene 9 dimensiones; dimensión estructura con los indicadores jerarquía, normas y procedimiento y definición de tareas, dimensión responsabilidad, con los indicadores grado de compromiso e iniciativa propia, dimensión desafío con los indicadores nivel de riesgo y toma de decisiones, dimensión calidez con los indicadores buenas relaciones y grato ambiente de trabajo, dimensión apoyo con el indicador apoyo mutuo, dimensión normas, con el indicador definición de estándares y expectativas, dimensión conflicto, con el indicador aceptación de diversas opiniones, dimensión identidad con los indicadores ser miembro activo de la institución e identificaciones con valores y metas, y por último la dimensión recompensa con el indicador reconocimiento y estímulo.
- **Escala de medición:** Ordinal.

### 3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

#### 3.3.1. Población

En esta investigación, el poblado elegido fue todo el personal que conforman Librerías Crisol en la ciudad de Trujillo, la cual consta de 02 tiendas y 11 colaboradores.

### 3.3.2. Muestra Censal

Cuando se trabaja con todos los individuos que integran la comunidad, se dice que la muestra será una muestra censal, en este caso se trabajó con todos los 11 colaboradores de la mencionada empresa.

### 3.3.3. Unidad de Análisis

Según (Hernández 2003) los individuos a ser medidos son la unidad de análisis. La unidad de análisis viene a ser cada uno de los 11 colaboradores de Librerías Crisol sede Trujillo.

## 3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos

Para definir el vínculo que hay entre el estilo de liderazgo con el clima organizacional de los 11 colaboradores de librerías Crisol sede Trujillo, una encuesta como técnica fue utilizada.

El instrumental que se usó fueron el cuestionario de CELID – A para estilo de Liderazgo y el cuestionario de Clima Organizacional Stringer y Litwin, los cuales se aplicaron a 11 colaboradores que trabajan en Librerías Crisol sede Trujillo, con el cual se obtuvo la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

### Validación

El cuestionario de Estilo de Liderazgo sienta su validez gracias a (CELID – A), que tiene por autores a Casullo, Nader y Castro Solano es una versión del país argentino elaborado en el 2004 con un nivel de confiabilidad de 0.60 y 0.75, de la adaptación española del MLQ se basaron para su elaboración Molero y Morales (1995), este se basó en el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) elaborada por Avolio y Bass (1985 y 1990). El CELID –A, tiene 34 ítems y el formato de resultado es de tipo Likert que van de 1 (en total desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo)

El cuestionario usado para la variable clima organizacional sienta su validez gracias al libro “Motivación y Clima organizacional” (Stringer y Litwin 1968), este cuestionario tiene 50 preguntas también de tipo Likert.

Además de la aplicación del cuestionario en la tesis de (Almirón, 2017) “Clima organizacional y satisfacción laboral en el Ministerio Público Sede Central Lima 2017” con la validación del cuestionario por el jurado de expertos: Mg. Willian S. Flores Sotelo Gestión Económica Empresarial Económica Dr. Noel Alcas Zapata Metodología de la Investigación y el Mg. Santiago A. Gallarda y Morales, Docencia e Investigación Universitaria.

#### Confiabilidad

Debido a que ambos instrumentos han sido utilizados en diversas investigaciones y además de ello, han sido validados por investigadores reconocidos; la confiabilidad del instrumento queda establecido.

#### 3.5 Procedimientos

Para la obtención de los datos en Librerías Crisol sede Trujillo, se solicitó un permiso en el área de recursos humanos, para la aplicación de las encuestas a los 11 colaboradores, con la finalidad de obtener datos reales para la investigación, se procedió a visitar a los colaboradores, previa coordinación y teniendo en cuenta los horarios de trabajo de cada uno de ellos. Se comenzó por explicar los pasos a seguir en cada una de las encuestas, para luego procesar, identificar y discutir los resultados, según sea el caso. La recolección de datos ha sido vaciada en una hoja de cálculo de Excel para que posteriormente se convierta en la base de datos de la investigación.

#### 3.6 Método de análisis de datos

Se aplicó el cuestionario CELID – A de estilo de liderazgo y el cuestionario de clima organizacional a los 11 colaboradores de Librerías Crisol sede Trujillo. Siguiendo el desarrollo de los instrumentos para la recolección de datos creados por los autores, se utiliza el análisis estadístico descriptivo, para la interpretación de resultados y construcción de tablas y figuras estadísticas cuantitativas, teniendo en primer lugar la tabulación de los resultados y cuadros estadísticos para su análisis, seguido del método estadístico inferencial para la contratación de la hipótesis. Por último, los datos recogidos fueron procesados en el programa SPSS 25.

### 3.7 Aspectos éticos

Siguiendo los lineamientos de la Universidad César Vallejo, se ha citado a diversos autores para la elaboración de la investigación y de esa manera conservar la propiedad intelectual. Se ha respetado los resultados encontrados en los diferentes trabajos citados en esta investigación, para la elaboración del informe, se ha respetado los lineamientos de las normas APPA.

Los participantes tomaron conocimiento de su participación en nuestra investigación, y se guardó la confidencialidad, es por ello por lo que se protegió la identidad de los encuestados.

#### IV. RESULTADOS

Según el objetivo general: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el Clima Organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020

**Tabla 1.** *Relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020*

<b>Correlaciones</b>				
			Clima Organizacional	Estilo de Liderazgo
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	,7552**
		Sig. (bilateral)	.	0.008
		N	11	11
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,752**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.008	.
		N	11	11

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

La Tabla 1 demuestra que existe una relación fuerte positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional representado por el coeficiente de correlación de Spearman de 0.75, es decir cuanto mejor sea el estilo de liderazgo, mucho mejor se desarrollará el clima organizacional en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020

#### **Contrastación de la Hipótesis de investigación**

En la misma tabla se puede apreciar el valor de la Significancia (Sig.) donde se muestra un valor de 0.008, menor a 0.05, por ende, se puede aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula, la misma que indica que, existe relación directa entre el Estilo de liderazgo y el Clima Organizacional en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020, además que el valor de Sig. es menor a 0.01 entonces la relación que existe entre ambas variables es altamente significativa.



Objetivo específico 1: Identificar el Estilo de Liderazgo en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020.

**Tabla 2.** *Estilo de Liderazgo en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020*

Estilo	n° colaborador	%
Liderazgo Transformacional	3	27
Liderazgo Transaccional	4	36
Liderazgo Laizer	4	36
Total	11	100

*Nota:* Resultado encontrado mediante el procesamiento de datos.

La Tabla 2 demuestra que de acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario de CELID-A, adaptación de cuestionario MLQ, aplicada a los colaboradores de Librerías Crisol sede Trujillo, la organización del conjunto de colaboradores presenta 2 estilos de liderazgo, el estilo transaccional con 36% al igual que el estilo Laizer (36%), esto quiere decir que para los colaboradores de Librerías Crisol sede Trujillo, se percibe a un líder transaccional, que solo da órdenes y espera que se aplique según lo indicado, está preocupado principalmente en el beneficio y los objetivos de la empresa y no se relaciona con los empleados, y no genera algún vínculo con ellos. Al igual que el estilo Laizer, que para el 36% de los colaboradores, perciben a un líder que solo delega funciones y en algunos casos deja que ellos tomen las decisiones y responsabilidad según sea el caso. Por otro lado, un 27% percibe a un liderazgo transformacional, este pequeño grupo de colaboradores sienten que la dirección de la empresa está comprometida con ellos, y busca también el beneficio y el crecimiento de sus trabajadores.

Objetivo específico 2: Determinar el nivel del Clima Organizacional en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020.

**Tabla 3.** Nivel de clima organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020

Clima Organizacional	n° de colaboradores	%
Deficiente	1	9.1
Regular	10	90.9
Total	11	100

*Nota:* Datos recogidos mediante la aplicación de una encuesta.

La Tabla 3 muestra que, de acuerdo a los resultados obtenidos con el cuestionario de (Litwin y Stringer, 1968) del libro “Motivación y Clima Organizacional” a los trabajadores de Librerías Crisol sede Trujillo, se determinó que; existe un nivel regular de clima organizacional, con un porcentaje de 90.9%, lo cual evidencia que la dirección de la empresa no está manejando un clima óptimo dentro la organización, por lo cual genera un ambiente tolerable hacia sus empleados, prevalece la falta de comunicación, lo cual refleja que solo se preocupan por su bienestar y no permiten que sus subordinados puedan desarrollar todas sus habilidades de manera efectiva. Asimismo, un 9.1%, manifiesta que existe un nivel deficiente, lo que afirma que los superiores tienen problemas al relacionarse con sus empleados, carecen de comunicación efectiva lo que imposibilita el trabajo en equipo, y a su vez genera un ambiente de clima organizacional intolerable.

Objetivo específico 3: Determinar la relación entre las dimensiones del Estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020.

**Tabla 4.** *Relación entre la dimensión Estilo Transformacional con el clima organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020*

		<b>Correlaciones</b>		
			Estilo Transformacional	Clima Organizacional
Estilo Transformacional		Coeficiente de correlación	1.000	0.081
		Sig. (bilateral)		0.813
Clima Organizacional		N	11	11
		Coeficiente de correlación	0.081	1.000
		Sig. (bilateral)	0.813	
		N	11	11

*Nota: Resultados obtenidos mediante el procesamiento de datos con el programa SPSS vr.25.*

En la Tabla 4 en la cual se observa un resultado de Spearman de 0.081, lo cual significa que no hay relación entre el estilo Transformacional y el clima organizacional presente en la empresa. Por otro lado, el valor Sig. es de 0.813 es mayor a 0.05, este resultado demuestra que no presenta significancia alguna.

**Tabla 5.** *Relación entre la dimensión Estilo Transaccional con el clima organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020*

		<b>Correlaciones</b>		
		Estilo Transaccional	Estilo Transaccional	Clima Organizacional
	Estilo Transaccional	Coeficiente de correlación	de 1.000	0.691*
		Sig. (bilateral)		0.018
Rho de Spearman	Clima Organizacional	√	11	11
		Coeficiente de correlación	de 0.691*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.018	
		√	11	11

*Nota: Resultados obtenidos mediante el procesamiento de datos con el programa SPSS vr.25.*

En la Tabla 5 se muestra que el estilo transaccional se relaciona de forma positiva fuerte con el clima organizacional, dado que el valor de Sig. es menor a 0.05 y el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0.691. Además, el valor de Sig. al ser menor incluso a 0.05 se dice que la relación es significativa.

**Tabla 6.** *Relación entre la dimensión Estilo Transaccional con el clima organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020*

<b>Correlaciones</b>			
		Estilo Laizer	Clima Organizacional
Estilo Laizer	Coeficiente de correlación	1.000	0.099
	Sig. (bilateral)		0.773
Rho de Spearman	N	11	11
Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	0.099	1.000
	Sig. (bilateral)	0.773	
	N	11	11

*Nota: Resultados obtenidos mediante el procesamiento de datos con el programa SPSS vr.25.*

En la tabla 6, en la cual se observa un resultado de Spearman de 0.099, significa que no hay relación entre el estilo Laizer y el clima organizacional presente en la sede. Por otro lado, el valor Sig. es de 0.773 la cual es mayor a 0.05, este resultado demuestra también que no presenta significancia.

## V. DISCUSIÓN

En la actualidad, en las organizaciones el liderazgo tiene un papel fundamental, se ha visto trabajos muy marcados por el descontento y la poca motivación a los subordinados, quienes también necesitan sentirse valorados para rendir adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos de la empresa, es por ello que la figura de un líder puede repercutir positiva o negativamente en el clima organizacional, debido a esto, la presente investigación analizó si existe relación directa entre el Estilo de liderazgo y el Clima Organizacional en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020". Para Gómez-Rada (2002), ejercer el papel de líder se debería enfocar en ser una persona dispuesta a poder satisfacer todas las necesidades del equipo en un ambiente seguro y con tendencia a la unidad y equidad.

Según el objetivo general: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el Clima Organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020, esta relación se determinó mediante la correlación de Spearman, y se obtuvo como resultado 0.75, nos muestra que en cuando al vinculo o relación que hay entre ambas variables es fuerte como se puede apreciar en la Tabla 1, es decir cuanto mejor sea el estilo de liderazgo, mejor será el desarrollo del clima en la organización con el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020. Esto es ratificado por (Coveñas y Bardales en 2016) en su investigación *"Influencia del liderazgo en el clima laboral del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado América de la Ciudad de Trujillo año 2015"* El estudio obtuvo como resultado la relación significativa que hay entre las variables del instituto, debido a que cuando existe buen liderazgo (66.7%) el clima laboral es bueno (80%), y cuando no se percibe liderazgo, baja el clima laboral. Para la contrastación de la Hipótesis de investigación, en la Tabla 1 se puede apreciar el valor de la Significancia (Sig.) el cual es de 0.008, menor a 0.05, entonces se puede rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación la misma que indica que, existe relación directa entre el Estilo de liderazgo y el Clima Organizacional en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020, quiere decir que mientras el estilo de líder crezca, el clima en la organización será alto. Este resultado es

validado por (Ruiz, 2019) en su investigación “Estilos de Liderazgo y su relación con el clima organizacional en la Asociación de bienestar social Seis de Agosto, Lima 2019”, el estudio concluyo demostrando que el liderazgo democrático y el clima de la organización existe relación positiva, con una correlación de 0.313, con un nivel de confiabilidad del 95%. Se estableció como válida la hipótesis planteada, donde se probó que hay una relación o vinculo moderado en las variables.

De acuerdo al objetivo específico 1: Identificar el Estilo de Liderazgo en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020, en la investigación se determinó que la empresa presenta 2 estilos de liderazgo, el estilo transaccional y el Estilo Laizer, ambos con un porcentaje de 36% donde se aprecia en la Tabla 3 evidenciando que la dirección de la empresa tiene comportamientos en los que suele centrarse por hacer cumplir las normas de la empresa, y se enfoca en dar recompensa (bonos) por el cumplimiento de estos o castigos de no ser así. No se relaciona con los subordinados, al igual que el Estilo Laizer, que también alcanzó un porcentaje de 36%. Por otro lado, este grupo de colaboradores no se percibe una figura de líder en la empresa, debido al cambio en la organización, ya que sienten que la toma de decisiones y las tareas o problemas que se presenten del día a día están bajo su responsabilidad y juicio para resolverlas. Estos resultados son reafirmados por (Cigueñas, Martensen y Chavez, 2016) con su investigación “La relación entre las actitudes ante el cambio Organizacional y los estilos de liderazgo en una empresa de servicios” donde concluye que los estilos correctivo, transaccional y transformacional se relacionaron de manera notablemente positiva y moderada en las actitudes de aceptar las variaciones de la organización. Concluyendo así que la figura de un líder influye en el comportamiento de los subordinados para afrontar dicho cambio. Los resultados en este objetivo específico 1 también son ratificados por (Melenje, 2016) en su investigación “Dimensiones y Estilos del liderazgo que predominan en los profesores de un colegio de formación de la policía nacional de Colombia”, donde se demuestra la existencia de dos estilos de liderazgo, el estilo transformacional y el estilo transaccional, concluyendo que el estilo de tipo transaccional predomina en la organización esto quiere decir que los docentes se

enfocan más en seguir las normas establecidas que el plantear un cambio que permita aumentar la productividad en la empresa.

Con respecto al objetivo específico 2: Determinar el nivel del Clima Organizacional en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020, en la investigación se determinó que, existe un nivel regular de clima organizacional, con un porcentaje de 90.9%, como se aprecia en la Tabla 4, lo cual refleja que los colaboradores no cuentan con las herramientas para desarrollarse y una comunicación efectiva en las tiendas de Librerías Crisol sede Trujillo, perciben que solo les dan ordenes mas no se preocupan por su bienestar, y otras veces frente a un problema en la empresa, deben encargarse por cuenta propia y bajo su experiencia, sintiendo la ausencia del líder. Esto es ratificado según el artículo de (Pedraza, 2018) *“El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano”* en este estudio se demuestra que existen tres factores que se identificaron en la variable Clima organizacional los cuales refleja un vínculo significativos con la variable satisfacción, estos son; apoyo, identidad y ambiente, siendo de efecto favorable en el bienestar de los colaboradores de la empresa, esto indica que a medida que la organización se desarrolle en un ambiente de apoyo mutuo, comunicación y de crecimiento personal, el clima organizacional será óptimo.

Según el objetivo específico 3: Determinar la relación entre las dimensiones del Estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional, en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020, en la investigación se ha determinado que la dimensión Estilo transaccional y variable clima organizacional, se relacionan, dado que el coeficiente de correlación de Spearman es de 0.691 demostrando un vínculo fuerte positivo como se puede apreciar en la Tabla 5, este estudio es revalidado por (Collantes, 2017) *“Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima 2015”*. Donde su meta fue verificar el grado de relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional, los resultados evidenciaron entre el clima organizacional y el liderazgo transaccional existe una relación directa moderada, resaltando que toda organización posee colaboradores altamente capacitados y eficiente para trabajar en cualquier rol teniendo una amplia experiencia en los



cargos, se recomendó enfocarse más en satisfacer las necesidades del personal, el aprendizaje y el desarrollo organizacional siendo óptimos y abiertos a los trabajadores. Así mismo se confirma por (Castro y Medina, 2018) en su artículo “Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de establecimientos de salud de una micro red de Perú”, en este estudio se demostró que, entre el clima organizacional y el liderazgo transaccional y transformacional, existe una relación positiva significativa siendo éste de vital apoyo para el buen clima organizacional, si el liderazgo transaccional y transformacional son altos, entonces se reflejará en un clima óptimo.

## VI. CONCLUSIONES

Con relación al objetivo general, en la investigación se determinó la relación entre el estilo de Liderazgo y el clima organizacional de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020, se obtuvo como resultado 0,7552 lo que significa que existe una correlación muy fuerte, concluyendo que el Estilo Transaccional y el clima organizacional se relacionan de manera inversa, es decir mientras que los funcionarios tengan un mayor nivel de Estilo Transaccional, el clima laboral se ve afectado obteniendo un nivel bajo y se evidencia un clima laboral desfavorable para la Sede Trujillo.

De acuerdo al objetivo específico 1, en la investigación se observa que hay dos estilos de liderazgo predominantes, Estilo Transaccional y Laizer, que percibe el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020, en el cual se evidencia que ambos tienen un porcentaje del 36%, concluyendo que la percepción del personal es un tipo de líder que prefiere mantener la inspiración de los subordinados mediante recompensas o motivaciones dejando las responsabilidades, la guía y el control a los subordinados.

Dado los resultados del objetivo específico 2, Se determinó el nivel de clima organizacional de los trabajadores de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020, el cual determinó que existe un nivel regular de clima organizacional con un porcentaje de 90.9%, lo que concluye que la autonomía por parte de la dirección de la empresa limita el desarrollo de los colaboradores y crece la inseguridad y el miedo a no realizar de manera satisfecha sus labores, la carencia de comunicación efectiva entre las áreas y la toma de decisiones por el jefe provoca menos implicación en las tareas y reducción de las metas en la empresa, por lo que prevalece la falta de motivación en la sede Trujillo.

Según los resultados del objetivo específico 3, en la investigación se determinó la relación entre la dimensión Liderazgo transaccional con el clima organizacional de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020, representada por la correlación de Spearman de 0,691 en la cual se muestra que el p-valor es menor a 0.018, siendo esta dimensión importante ya que muestra que existe una correlación entre esta clase de estilo de Líder y eso contribuye a la sede Trujillo a que el clima organizacional no crezca y se desarrolle solamente de forma regular. De manera

que a menor estilo transaccional será mayor el nivel de clima laboral y eso beneficiará para obtener un clima organizacional favorable y que los subordinados se sientan plenos en sus puestos de trabajo y labores diarias; con relación a la dimensión transformacional con el clima laboral de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020, representada por la correlación de Spearman es de ,081 siendo el p- valor de 0.813 el cual es mayor a 0.5 esto demuestra que la relación no presenta significancia; por último, con respecto a la relación entre la dimensión Estilo Laizer con el clima laboral de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020, representada por la correlación de Spearman es de 0,099 siendo el p- valor de 0.773 el cual es mayor a 0.5 esto demuestra que la relación no presenta significancia, es decir no hay relación. Los resultados han demostrado que el clima organizacional tiene una relación solamente con una dimensión de estilo de liderazgo.

## VII. RECOMENDACIONES

Luego de conocer la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional correspondiente al objetivo general, como recomendación a las futuras generaciones continuar con estudios correlacionales de diseño no experimental interesantes en la medida que se relacione el estilo transaccional de los jefes inmediatos en negocios RETAIL con el desempeño de los subordinados, con la finalidad de seguir aportando investigaciones que permitan encontrar el perfil adecuado para este ritmo de trabajo, que si bien es cierto existe una buena relación entre las variables, el objetivo es construir un óptimo vínculo entre el clima de la organización y el estilo de líder.

Dado el objetivo específico 1 el cual permitió conocer el estilo de liderazgo en Librerías Crisol sede Trujillo, al área de recursos humanos se recomienda que, al momento de reclutar al personal para que ocupen los cargos de supervisores o jefes de tienda, realicen una evaluación psicológica donde determine el nivel estilo de liderazgo predominante que tienen para realizar el trabajo con el perfil adecuado, siendo pieza fundamental para la entidad dado que estas personas son las que tendrán a su cargo a un grupo de subordinados, de manera que su forma de trabajar en equipo tendrá impacto positivo o negativo en el clima organizacional de la sede.

Debido al resultado encontrado en el objetivo específico 2, donde se evidencia el nivel regular de clima organizacional, se recomienda además al área de recursos humanos en Librerías Crisol sede Trujillo, promover una cultura preventiva acerca de la salud mental, para crear conciencia de la importancia entre una persona y su entorno socio- cultural garantizando una participación laboral responsable, donde cada individuo debe ser capaz de identificar los rasgos de estilo que debieran aplicarse en determinadas áreas promoviendo y mejorando las habilidades en el trabajo. Se sugiere además al área de recursos humanos en Librerías Crisol sede Trujillo realizar actividades dinámicas o fomentar las reuniones de equipo vía virtual (zoom o Teams) para cada área y así fortalezcan la relación entre los Supervisores con sus subordinados, ayudando a eliminar el estrés y puedan contribuir a mejorar la salud de una forma divertida.

Debido a los resultados en el objetivo específico 3, la dimensión estilo transaccional se relaciona con el clima organizacional; se recomienda realizar una investigación experimental donde se vea reflejado el tratamiento del estilo transaccional y su impacto en el clima organizacional de las organizaciones siendo importante que los supervisores y subordinados se encuentren bien física y mentalmente para desarrollar sus diversas actividades en el trabajo día a día.

## REFERENCIAS

- Betul S. Danisman S., Karadag E. (2016) Book *Leadership and Organizational Outcomes* Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/283770800\\_The\\_effect\\_of\\_leadership\\_on\\_organizational\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/283770800_The_effect_of_leadership_on_organizational_performance)
- Chiavenato I.(1992) *Introduccion a La Teoria General de La Administración*. Septima edicion, Madrid España: McGraw-Hill
- Consultora PwC y HBC (2014). *Tendencias de Retención del Talento Perú*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2016 de [http://elcomercio.pe/economia/negocios/solo-50-empresas-peru-logra-retener-su-personal-noticia1721616?ref=flujo\\_tags\\_260543&ft=nota\\_5&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/negocios/solo-50-empresas-peru-logra-retener-su-personal-noticia1721616?ref=flujo_tags_260543&ft=nota_5&e=titulo)
- Consultora Hay Group (2014). *Las Empresas deben analizar el Clima Organizacional anualmente*. Recuperado el 21 de noviembre de 2016 de <http://gestion.pe/empleo-management/empresas-deben-analizar-clima-organizacional-anualmente-segun-hay-group-2112300>
- Fischman D. (2017) *El Espejo del Líder*. Primera edición, Lima - Perú: Planeta.
- Hersey & Blanchard (1993) *Leadership and the One Minute Manager*, New York: William Morrow
- Ifedi, C. (2020) Leadership Style and Organizational structure alignment: impact on innovativeness and business performance (Tesis de Postgrado) Universidad de Georgia state University Robinson College of Business.
- Lemiez G. (1993), *Relaciones Laborales Paternalistas en la Industria del Cemento, 1935 – 1973*. España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso

Likert, R. (1961) *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1967) *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.

Litwin G. y Stinger H. (1978) *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster.

McGregor D. (1960) *El lado humano de la empresa*. México: McGraw - Hill

Melenje, A. (2016). Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de una escuela de formación de la policía nacional de Colombia. (Tesis de postgrado). Universidad Tecnológico de Monterrey. Recuperado de:

<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/621255/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Eduardo%20Melenje%20Trujillo.pdf?sequence=1>

Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. (vol. 15). (n. 1)., 91-99. Corporación Universitaria Lasallista. Colombia. (Revista Lasallista de investigación). Recuperado de

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/695/69559148009/69559148009.pdf>

Revista Scielo Analytics (2018). *Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú*. Recuperado 28 de noviembre de 2018

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662019000200004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000200004)

Revista Espacios (2019) Vol. 40 Pag.3 *Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos*

Revista ResearchGate (2019) Journal Article *The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana.*

Recuperado enero 2019

[https://www.researchgate.net/publication/331782382\\_The\\_Influence\\_of\\_Leadership\\_Style\\_on\\_Organizational\\_Performance\\_at\\_TumaKavi\\_Development\\_Association\\_Tamale\\_Northern\\_Region\\_of\\_Ghana](https://www.researchgate.net/publication/331782382_The_Influence_of_Leadership_Style_on_Organizational_Performance_at_TumaKavi_Development_Association_Tamale_Northern_Region_of_Ghana)

Rodriguez, D. (1999) *Diagnostico Organizacional*, Mexico: Alfaomega D.F.

Rondan, R. (2017). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el cercado de lima (Tesis de Pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola.

Recuperado de:

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3541/1/2018\\_Rondan-Bojorquez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3541/1/2018_Rondan-Bojorquez.pdf)

Schneider y Reichers. (1990) *Clima y Cultura*. Mexico D.F:Thomson

Sotelo, J., & Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. (vol. 8). (n. 15) 3-10. (Revista internacional). Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00582.pdf>



## ANEXOS

### Anexo 1: Tablas

Tabla 7. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Ítems
O1: Estilo de Liderazgo	Según Evans y Lindsay (2008), es la habilidad de influir positivamente en los trabajadores, generando una actitud deseada, con el objetivo de lograr resultados ideales en la compañía.	La variable estilo de liderazgo se medirá mediante la aplicación del cuestionario CELID	Estilo transformacional	Carisma, estimulación intelectual, inspiración, ——— consideración	ORDINAL	3,4,13,14,15,17,19, 21,22, 23,24,25, 28,29,30, 33,34
		– A (Castro, Nader y Casullo, 2004) adaptado de la versión española del MLQ realizada por (Morales y Molero, 1995)	Estilo transaccional	——— Recompensa contingente, dirección por excepción		2,5,7,8,9, 10,11,12,16,1 8, 26
			Estilo Laizer	Ausencia de liderazgo		1, 6, 20, 27 31, 32

O2: Clima Organizacional	Según Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional como un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo percibidas, ya sea directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su	compuesta por tres dimensiones: Estilo transformacional, estilo transaccional y estilo laizer				
		La variable clima organizacional se medirá de acuerdo con el cuestionario de (Litwin y Stringer, 1968) del libro "Motivación y Clima Organizacional" compuesta por nueve dimensiones: Estructura, responsabilidad,	Estructura	Jerarquía, normas y procedimientos, definición de tareas	ORDINAL	8, 16, 20, 25
			Responsabilidad	Grado de compromiso, iniciativa propia		1, 13, 23
			Recompensa	Reconocimiento y estímulo		9, 14
			Riesgo	Nivel de riesgo, toma de decisiones		2, 11
			Calidez	Buenas relaciones, grato ambiente de trabajo		3, 19
	Apoyo	Apoyo mutuo		4, 15, 22		

motivación y comportamiento.	recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad.	Normas	Definición de estándares y expectativas	5, 10, 17
		Conflicto	Aceptación de diversas opiniones	6, 21
		Identidad	Ser miembro activo de la institución, identificaciones con valores y metas	7, 12, 18, 24, 25

Nota: Obtenido del cuestionario CELID – A (Castro, Nader y Casullo, 2004) adaptado de la versión española del MLQ realizada por (Morales y Molero, 1995) Obtenido de cuestionario de (Litwin y Stringer, 1968) del libro “Motivación y Clima Organizacional”

Tabla 8. Pruebas de normalidad de datos

Pruebas de normalidad						
Variables y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estructura	0.228	11	0.114	0.908	11	0.232
Responsabilidad	0.138	11	,200*	0.969	11	0.880
Recompensa	0.170	11	,200*	0.962	11	0.792
Riesgo	0.132	11	,200*	0.941	11	0.536
Calidez	0.235	11	0.091	0.919	11	0.311
Apoyo	0.264	11	0.031	0.854	11	<b>0.048</b>
Normas	0.278	11	0.017	0.913	11	0.266
Conflicto	0.186	11	,200*	0.927	11	0.379
Identidad	0.178	11	,200*	0.919	11	0.312
Clima Organizacional	0.189	11	,200*	0.912	11	0.260
Estilo Transformacional	0.347	11	0.001	0.665	11	<b>0.000</b>
Estilo Transaccional	0.189	11	,200*	0.927	11	0.386
Estilo Laizer	0.280	11	0.016	0.826	11	<b>0.021</b>
Estilo de Liderazgo	0.158	11	,200*	0.956	11	0.721

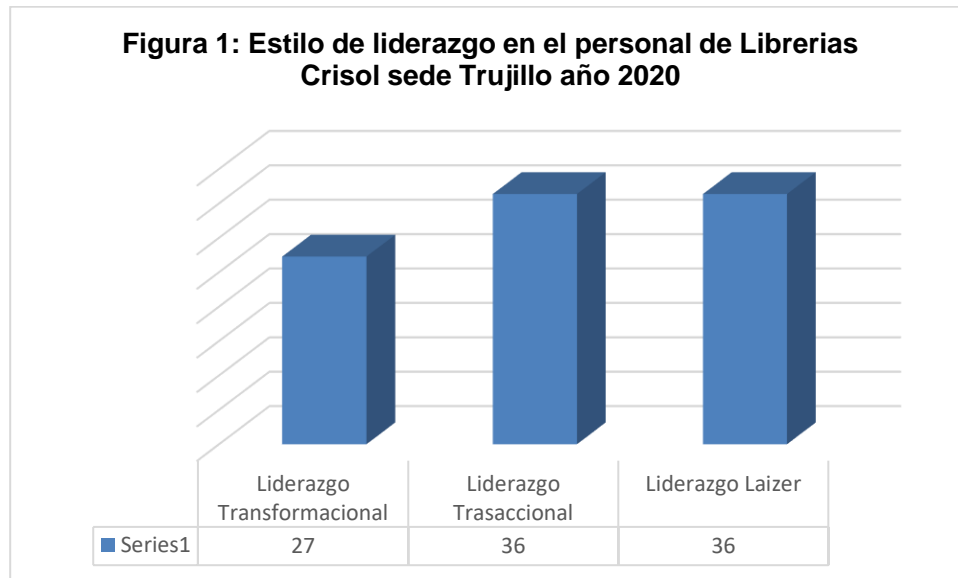
\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

La tabla 8 demuestra que existen valores de Sig. menores al 0.05, por lo tanto, se rechazaría la hipótesis de investigación sobre normalidad de datos, la cual indica que los datos no siguen una distribución normal, y eso implica que se realizaría una prueba de correlación de SPEARMAN en todos los casos correlacionales, ya que algunas dimensiones de las variables en estudio demuestran no presentar normalidad con una seguridad del 95%

## Anexo 2: Figuras

Figura 1. Estilo de liderazgo en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020



*Figura 1*, el nivel que se aprecia con mayor porcentaje son los estilos Transaccional y Laizer con un 36%, correspondiente a la variable estilo de liderazgo en el personal de librerías Crisol sede Trujillo año 2020.

Figura 2. Nivel de clima organizacional en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020.



*Figura 2*, el nivel de clima organizacional que se aprecia con mayor valor porcentual es el nivel regular con un 90.9% correspondiente a la variable clima organizacional en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020

Figura 3. Relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020.

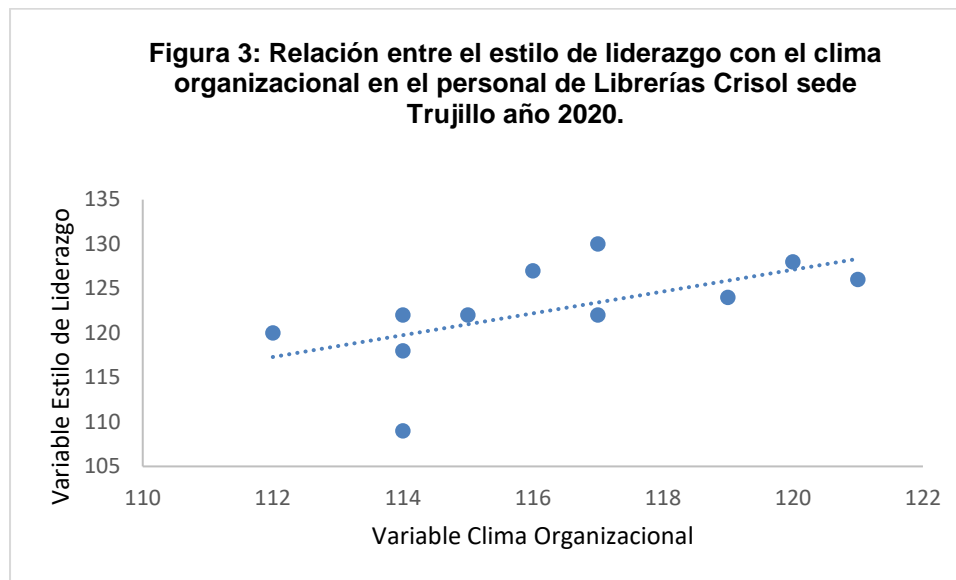


Figura 3, Se aprecia la existencia de una correlación significativa entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020.

La figura 3 de la tabla 1 demuestra que existe una relación fuerte positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional representado por el coeficiente de correlación de Spearman de 0.75, es decir cuanto mejor sea el estilo de liderazgo, mucho mejor se desarrollará el clima organizacional en el personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020

Anexo 3: Base de datos

DIMENSIONES	ESTILO TRANSFORMACIONAL																										
	CARISMA					ESTIMULACION INTELLECTUAL								INSPIRACION					CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA					Prom ETransform	TE Transf		
PREGUNTA	3	2	3	34	Prom	T1	4	1	2	2	2	2	30	Prom	T2	1	2	24	Prom	T3	1	1	17			Prom	T4
ENCUESTA .1	3	3	3	2	2.75	11	4	3	3	3	5	4	3	3.57143	25	4	3	2	3	9	3	4	3	3.333	10	3.16	55
ENCUESTA .2	2	4	3	2	2.75	11	3	2	3	3	4	5	3	3.28571	23	4	4	2	3.333	10	4	4	2	3.333	10	3.18	54
ENCUESTA .3	3	4	3	3	3.25	13	4	3	3	4	3	5	3	3.57143	25	4	3	2	3	9	2	3	3	2.667	8	3.12	55
ENCUESTA .4	3	4	4	3	3.5	14	3	3	4	3	4	3	3	3.28571	23	4	3	3	3.333	10	3	2	3	2.667	8	3.20	55
ENCUESTA .5	3	3	4	3	3.25	13	4	2	3	3	4	3	4	3.28571	23	4	3	2	3	9	2	4	3	3	9	3.13	54
ENCUESTA .6	2	4	3	2	2.75	11	3	4	4	3	4	4	3	3.57143	25	4	4	3	3.667	11	2	3	2	2.333	7	3.08	54
ENCUESTA .7	2	3	4	3	3	12	3	3	4	4	4	3	4	3.57143	25	4	3	2	3	9	2	3	3	2.667	8	3.06	54
ENCUESTA .8	3	3	4	2	3	12	3	4	4	3	4	4	2	3.42857	24	3	4	2	3	9	3	3	4	3.333	10	3.19	55
ENCUESTA .9	2	3	4	3	3	12	3	3	4	4	3	3	2	3.14286	22	4	4	3	3.667	11	2	4	4	3.333	10	3.29	55
ENCUESTA .10	2	3	3	3	2.75	11	3	2	3	3	5	4	3	3.28571	23	5	3	4	4	12	3	3	2	2.667	8	3.18	54
ENCUESTA .11	4	3	3	2	3	12	3	3	4	2	3	2	3	2.85714	20	3	3	2	2.667	8	2	4	5	3.667	11	3.05	51
				Medi a	3								Me dia	3.35065				Medi a	3.24 2				Medi a	3	Med ia	3.148	
																									perc entil	0.07	
																									n° pers ona s	3.00	



Base de datos Estilo de Liderazgo

ESTILO TRANSACCIONAL																	
RECOMPENSA CONTINGENTE							DIRECCION POR EXCEPCION										
8	10	11	12	16	Prom	T1	2	5	7	9	18	26	Prom	T2	PromETransacc	T E Transacc	
3	4	3	4	4	3.6	18	3	4	4	3	3	4	3.5	21	3.55	39	
4	2	3	4	4	3.4	17	4	3	4	3	2	3	3.17	19	3.28	36	
4	4	4	3	4	3.8	19	4	5	4	4	1	3	3.5	21	3.65	40	
4	4	3	4	4	3.8	19	4	3	3	3	3	3	3.17	19	3.48	38	
4	4	5	3	4	4	20	4	4	4	3	1	3	3.17	19	3.58	39	
5	3	4	5	3	4	20	3	5	5	5	2	5	4.17	25	4.08	45	
5	3	5	3	4	4	20	4	4	4	4	2	3	3.5	21	3.75	41	
4	4	5	4	4	4.2	21	3	3	4	3	1	3	2.83	17	3.52	38	
3	4	4	4	3	3.6	18	4	3	5	4	2	4	3.67	22	3.63	40	
5	5	3	4	4	4.2	21	5	4	3	3	5	4	4	24	4.10	45	
4	3	4	3	3	3.4	17	5	5	3	3	4	4	4	24	3.70	41	
Media					3.82	Media							3.52	Media		3.67	
PERCENTIL					75	PERCENTIL							75	PERCENTIL		75	
DE						DE								DE		0.24	
n° personas						n° personas								n° personas		4	

ESTILO LAIZER								GRAN TOTAL
AUSENCIA DE LIDERAZGO						Prom	T E LAIZER	
1	6	20	27	31	32			
4	4	4	4	4	3	3.833333	23	117
3	3	4	4	4	4	3.666667	22	112
4	3	4	3	4	4	3.666667	22	117
3	5	3	4	4	3	3.666667	22	115
3	3	3	4	4	4	3.5	21	114
4	3	4	3	3	4	3.5	21	120
4	3	5	4	3	5	4	24	119
4	4	4	3	3	3	3.5	21	114
4	3	3	4	3	4	3.5	21	116
4	4	3	4	3	4	3.666667	22	121
3	4	4	4	3	4	3.666667	22	114
					Media	3.651515		
					PERCENTIL			
					DE	0.16		
					n° personas	4		

Base de datos Clima Organizacional

DIMENSIONES	ESTRUCTURA							RESPONSABILIDAD								RECOMPENSA						DESAFÍO								
PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	T1	8	9	10	11	12	13	14	15	T2	16	17	18	19	20	21	22	T3	23	24	25	26	T4
ENCUEST. 1	1	2	3	1	3	2	2	14	2	4	1	2	1	4	3	4	21	3	1	2	4	1	4	3	18	2	3	2	1	8
ENCUEST. 2	1	3	3	3	1	3	1	15	1	3	1	2	3	3	2	3	18	3	1	2	3	1	4	3	17	2	3	1	1	7
ENCUEST. 3	1	1	3	3	1	3	3	15	2	3	3	1	3	4	4	4	24	3	3	1	3	1	3	3	17	1	3	2	2	8
ENCUEST. 4	1	1	2	3	3	3	1	14	1	3	1	2	3	2	3	1	16	3	3	1	3	2	4	3	19	3	1	2	3	9
ENCUEST. 5	1	3	3	3	2	1	3	16	3	3	1	3	2	3	3	1	19	3	1	1	3	1	4	3	16	1	1	1	3	6
ENCUEST. 6	1	1	1	2	3	4	3	15	3	3	4	4	3	3	2	3	25	3	1	1	3	2	4	3	17	2	1	1	1	5
ENCUEST. 7	2	1	2	1	3	5	3	17	2	3	1	3	1	3	3	4	20	3	1	2	3	1	2	3	15	3	1	1	1	6
ENCUEST. 8	1	1	3	1	3	1	2	12	3	1	1	3	1	3	3	3	18	3	1	1	3	1	3	3	15	3	1	1	2	7
ENCUEST. 9	1	1	3	1	3	4	3	16	4	1	1	3	3	3	3	1	19	3	1	1	3	1	3	2	14	3	3	2	3	11
ENCUEST. 10	1	1	3	3	4	1	2	15	2	1	1	1	2	3	3	2	15	4	3	2	3	1	5	3	21	3	3	2	3	11
ENCUEST. 11	1	2	2	3	2	1	1	12	2	2	2	3	4	3	5	1	22	4	1	2	4	1	5	3	20	3	2	2	2	9

RELACIONES					COOPERACIÓN							ESTANDARES							CONFLICTO					IDENTIDAD						TCO
27	28	29	30	T5	31	32	33	34	35	36	T6	37	38	39	40	41	T7	42	43	44	45	T8	46	47	48	49	50	T9		
1	2	3	5	11	1	4	1	2	1	2	11	4	4	4	4	1	17	1	4	3	1	9	4	2	1	2	4	13	122	
3	2	2	4	11	1	4	1	3	1	3	13	4	4	4	4	1	17	1	4	3	1	9	4	2	1	1	5	13	120	
2	3	2	5	12	1	4	1	1	2	3	12	3	3	3	5	2	16	1	4	3	1	9	5	2	2	3	5	17	130	
3	2	1	4	10	1	4	1	3	1	2	12	4	4	4	4	1	17	2	4	4	1	11	4	1	1	3	5	14	122	
3	1	2	5	11	2	4	1	2	2	2	13	3	3	4	4	1	15	1	3	3	1	8	5	1	1	2	5	14	118	
1	2	2	4	9	2	5	1	3	1	1	13	3	4	4	5	2	18	2	4	3	2	11	5	2	1	3	4	15	128	
3	2	2	4	11	1	4	2	3	2	3	15	4	3	4	4	2	17	3	3	3	1	10	4	1	1	2	5	13	124	
2	1	1	4	8	1	3	1	3	2	1	11	1	4	4	3	1	13	1	4	3	2	10	4	2	1	3	5	15	109	
2	3	2	5	12	1	5	1	3	1	1	12	4	4	4	3	2	17	3	4	4	1	12	5	2	1	1	5	14	127	
1	2	2	4	9	2	4	2	1	2	1	12	4	4	4	5	2	19	2	4	4	2	12	5	1	1	1	4	12	126	
3	2	1	4	10	1	4	2	1	3	1	12	3	2	4	3	2	14	2	4	3	2	11	4	2	1	1	4	12	122	

## Anexo 5: Validaciones

Publicaciones de los autores de la adaptación del cuestionario MLQ (CELID – A) por Castro Solano, Nader y Casullo en el año 2004 – Armario de Psicología (2009)

*Anuario de Psicología*  
2009, vol. 40, nº 2, 237-254  
© 2009, Facultat de Psicologia  
Universitat de Barcelona

### Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares\*

Martín Nader<sup>1</sup>  
Alejandro Castro Solano<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> *Colegio Militar de la Nación*  
<sup>2</sup> *Universidad de Palermo*

*Se presentan datos correspondientes a un estudio que tuvo como objetivo principal determinar si la cultura organizacional y los valores personales y organizacionales influyen sobre los estilos de liderar tanto en líderes militares como en civiles. Para ello, se administraron el CELID (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004), el Portrait Values Questionnaire (Schwartz, 1987, 1992, 1994, 2000, 2001; Castro Solano & Nader, 2006), el Organizational Description Questionnaire (Bass & Avolio, 1992; Nader, Lupano Perugini & Castro Solano, 2007) y el Cuestionario VAL (Casullo & Castro Solano, 2004) a 226 líderes civiles y 138 líderes militares. Los resultados mostraron que los líderes civiles transformacionales se ven influidos por la cultura transformacional mientras que los líderes militares transformacionales se ven influidos por los valores personales y organizacionales. Por último, los líderes civiles transaccionales refieren estar influenciados por la cultura organizacional mientras que sus colegas militares refirieron estar influenciados por los valores organizacionales.*

*Palabras clave: liderazgo, valores cultura organizacional, civiles, militares.*

### Relationship between leadership styles, values and organizational culture: A study with civilian and military leaders

*We present data corresponding to a study that had as main objective to determine if organizational culture and the personal and organizational values influence military and civilian leadership styles. We have administered the CELID*

\* Este artículo forma parte de la tesis doctoral del primer autor.  
Correspondencia: Martín Nader, Colegio Militar de la Nación, Av. Dorrego 898 4D Torre 1, 1414, Buenos Aires, Argentina.  
Correo electrónico: mnader@fibertel.com.ar  
Original recibido: agosto 2007. Aceptación final: mayo 2009.

Anexo 6: Cuestionario Estilo de Liderazgo

**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID – A)**

**Elaborada por: Castro Solano, Nader y Lupano Perugini**

**Instrucciones:** Por favor, lea con atención los siguientes planteamientos y seleccione la opción de respuesta en cada uno de ellos que más se ajuste a sus experiencias laborales reciente:

1	2	3	4	5
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente De acuerdo</b>

CUESTIONARIO		1	2	3	4	5
1	Mi presencia tiene efecto en su rendimiento.					
2	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien					
3	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo					
4	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5	Evito involucrarme en su trabajo					
6	No les digo donde me situó en algunas ocasiones					
7	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"					
8	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo					
9	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10	Me aseguro de que existe un fuerte acuerdo entre: lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mi por su esfuerzo					
11	Siempre que lo crean necesario; pueden lograr lo que quieran si trabajan conforme lo pactado					
12	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo					
13	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan					
14	Centro mi atención en los casos en lo que se consigue alcanzar las metas esperadas					
15	Hago que se basen en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas.					
16	Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					
17	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					

18	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19	Les doy charlas para motivarlos.					
20	Evito tomar decisiones.					
21	Cuento con su respeto					
22	Potencio su motivación de éxito.					
23	Trato de que vean los problemas como una oportunidad.					
24	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos					
25	Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26	Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho; no parece necesario introducir algún cambio					
27	soy difícil de encontrar cuando surge un problema					
28	Impulso la utilización de la inteligencia para superar obstáculos					
29	Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos					
30	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32	Es probable que esté ausente cuando se me solicita					
33	tengo plena confianza en mi					
34	confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					

Anexo 7: Procedimiento de Cuestionario de Estilo de Liderazgo elaborado por Castro Solano, Martín Nader y María Martina Casullo

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID – A)</b>
<b>Autor</b>	<b>Castro Solano, Martín Nader y María Martina Casullo</b>
<b>Año de Edición</b>	<b>2004</b>
<b>País de Origen</b>	<b>Argentina</b>
<b>Objetivo</b>	<b>Identificar el estilo de liderazgo predominante según la teoría de BASS de acuerdo a las características personales de cada estilo.</b>
<b>Adaptado</b>	Se tomó como base la versión española del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) realizada por Morales y Molero (1995), que utilizaron el cuestionario original de MLQ elaborada por Bass y Avolio (1985 y 1990).
<b>Ámbito de Aplicación</b>	<b>Educativo, Clínico, Militar y Empresarial</b> El cuestionario cuenta con dos formas A y S, la A es un cuestionario de auto percepción del líder y la S es la percepción del subordinado, del líder.
<b>Campo de Aplicación</b>	<b>Militares – Civil</b>
<b>Características y Dimensiones</b>	El instrumento consta de 34 ítems, las preguntas son cerradas de elección única politómicas y maneja una escala Likert con cinco opciones que va del número 1 (en total desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo). El cuestionario se divide en tres dimensiones, cada dimensión tiene ítems de acuerdo a las características personales de cada estilo de liderazgo:  <b>1. Estilo Transformacional:</b> Carisma (Ítems: 3,21,33,34) Estimulación Intelectual (Ítems: 4,15,23,25,28,29,30) Inspiración (Ítems: 19,22,24) Consideración Individualizada (Ítems: 13,14,17)



	<p><b>2. Estilo Transaccional</b> Recompensa contingente (Ítems: 8,10,11,12,16)</p> <p>Dirección por excepción (Ítems: 2,5,7,9,18,26)</p> <p><b>3. Estilo Laissez Faire</b> (Ítems: 1,6,20,27,31,32)</p>
<b>Administración</b>	El cuestionario es autoadministrable, puede aplicarse de forma individual y colectiva. Se administran las 34 afirmaciones al participante debe responder cuán a menudo percibe en sí mismo la acción señalada por el ítem. Antes de recibir el cuestionario, se revisa para comprobar si hay respuestas en blanco, en ese caso devolver el instrumento e intentar que el ítem sea contestado, si la respuesta queda en blanco se puede marcar el 3 de la Escala Likert.
<b>Duración</b>	<b>15 minutos</b>
<b>Validez del Constructo</b>	Se tomó como base al cuestionario español, para realizar la correlación y escala de cada ítem, con el objetivo de conservar los elementos con una mejor fiabilidad y eliminar los ítems con escala bajas ( $r < 0.30$ ).
<b>Validez de la consistencia Interna</b>	Se realizó una prueba piloto de 135 población civil, para verificar si se trataba de un instrumento fiable y útil para evaluar los estilos de liderazgo según la teoría de Bass.  El Coeficiente de Cronbach fue de 0.60 y 0.75, aceptable para estudios sociales y psicológicos.
<b>Evaluación</b>	Los ítems tienen un puntaje menor de 1 y un máximo de 5, se realiza la suma de los ítems correspondientes a cada dimensión, luego se divide la suma por el número de los ítems de cada dimensión, esta puntuación se transforma en valores percentiles utilizando el baremo correspondiente de la Forma A o la Forma S, graficar las puntuaciones percentiles del perfil CELID, interpretar las puntuaciones transformadas en términos de una escala percentil, tomando las puntuaciones de corte: percentil 25 y 75.
<b>Calificación</b>	Liderazgo Transformacional: BAREMO 4.48 – 4.94  Liderazgo Transaccional: BAREMO 3.83 – 4.20  Liderazgo Laissez Faire: BAREMO 3.83 – 4.20

Anexo 8: Baremos del Cuestionario validado de Estilos de Liderazgo

Percentil	Carisma	Estimulación intelectual	Inspiración	Consideración individualizada	Liderazgo Transformacional total
99	5,00	5,00	5,00	5,00	4,94
95	4,75	4,86	5,00	5,00	4,70
90	4,75	4,71	4,67	5,00	4,48
75	4,25	4,43	4,33	4,67	4,20
50	4,00	4,00	3,67	4,00	3,96
25	3,75	3,43	3,33	3,67	3,65
10	3,25	3,14	3,00	3,33	3,28
5	3,00	2,94	2,67	3,00	3,20

Percentil	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Liderazgo Transaccional total
99	4,80	4,83	4,38
95	4,60	4,50	4,25
90	4,40	4,30	4,07
75	3,80	3,83	3,72
50	3,40	3,33	3,33
25	2,80	3,00	3,00
10	2,40	2,50	2,66
5	2,00	2,33	2,34

Percentil	Laissez faire
99	4,20
95	3,83
90	3,33
75	2,83
50	2,33
25	1,83
10	1,67
5	1,33



ESTILO DE LIDERAZGO Y COMPETENCIAS PARA LA INTEGRACIÓN DE  
EVIDENCIA A LA TOMA DE DECISIONES EN JEFES DE LA  
RED SALUD JAUJA, 2018

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE**  
Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

**AUTOR:**  
ÑÚNEZ SALAZAR, STEPHANIE GABRIELA

**ASESORA:**  
MGTR. RUIZ QUILCAT, CRISTINA

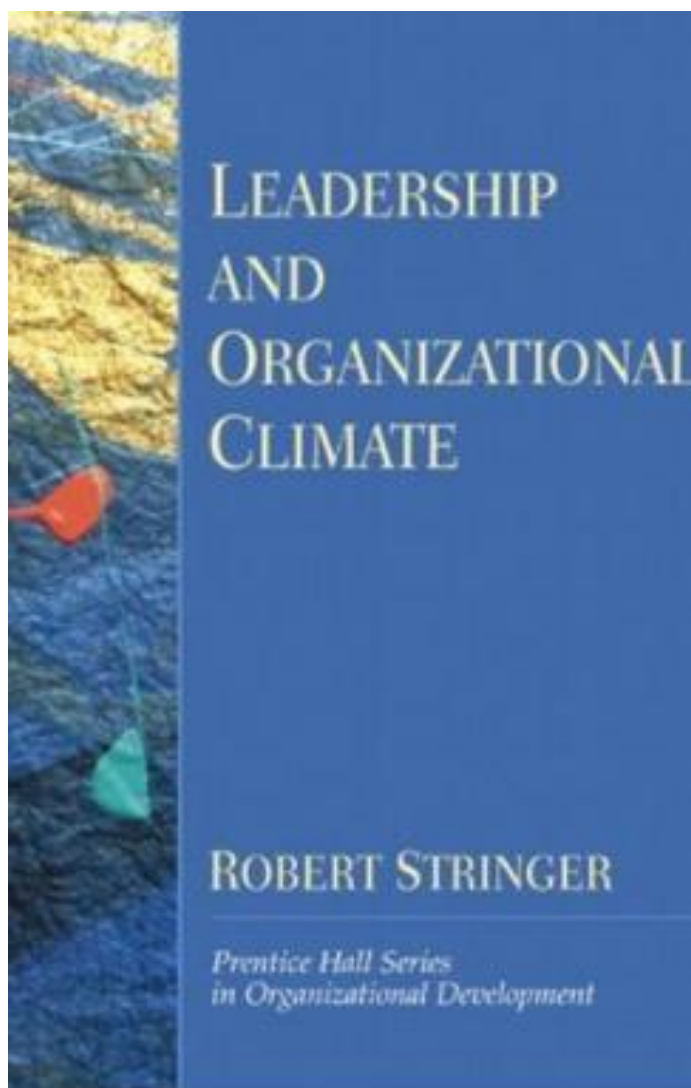
**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Dirección de Servicios de la Salud

**SECCIÓN:**  
Ciencias Médicas

LIMA – PERÚ

2019

Anexo 10: Libro donde se obtuvo el instrumento de Clima Organizacional



Anexo 11: Cuestionario de Clima Organizacional

**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (Motivación y Clima organizacional)**

**Elaborada por: Litwin y Stringer (1968)**

**Instrucciones:** Por favor, lea con atención los siguientes planteamientos y seleccione la opción de respuesta en cada uno de ellos que más se ajuste a sus experiencias laborales reciente:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	a veces	Casi siempre	Siempre

CUESTIONARIO		1	2	3	4	5
1	En esta institución está claro que las tareas están bien organizadas.					
2	En Esta organización siempre está claro quién debe tomar las decisiones.					
3	En esta institución está claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.					
4	En esta Institución es necesario pedir permiso para hacer cada cosa.					
5	Las ideas nuevas no se toman en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y tramites que cumplir.					
6	En esta organización trabajamos de forma clara y Planificada.					
7	En las labores que me desempeño, se exactamente quien es mi jefe.					
8	los jefes prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.					
9	En esta situación hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto al trabajo.					
10	Los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.					
11	Los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.					

12	Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.					
13	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes					
14	¿Es común que los errores sean superados solo con disculpas?					
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume su responsabilidad en el trabajo.?					
16	¿En esta institución los que realizan mejor trabajo pueden llegar a ocupar mejores puestos?					
17	¿En la Institución es importante destacar el trabajo bien hecho?					
18	¿En la Institución mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe?					
19	¿En la entidad existe una tendencia a ser más negativo que positivo?					
20	en la entidad hay recompensa y reconocimiento por el trabajo bien realizado?					
21	¿En esta empresa los errores son sancionados?					
22	¿En la entidad se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos?					
23	¿La entidad se ha desarrollado porque se arriesgó a cuando fue necesario?					
24	En la institución la toma de decisiones se realiza de forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos					
25	¿En la Institución considera las buenas iniciativas?					
26	para que la institución sea mejor a otras, a veces hay que correr riesgos grandes					
27	Entre el personal de la institución predomina un ambiente de amistad					
28	Mi institución se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado					
29	¿En la institución es fácil tener amigos?					
30	¿¿En esa institución la mayoría de las personas es indiferente a las demás??					
31	En esta institución existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal					
32	En esta Institución los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.					
33	En la institución la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.					
34	En esta institución existe mucha confianza entre el superior y el subordinando.					
35	La institución muestra interés por las personas, sus problemas e inquietudes.					
36	Cuando tengo que hacer trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.					

37	En la institución se exige un rendimiento muy eficiente en el trabajo.					
38	Para la administración de esta institución toda tarea puede ser mejor hecha.					
39	Mi jefe continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.					
40	La institución mejorara el rendimiento por si sola cuando los trabajadores estén contentos.					
41	En la institución se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.					
42	En la Institución las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.					
43	La mejor manera de dar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.					
44	La dirección considera que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.					
45	En la Institución se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes					
46	En la Institución no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.					
47	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta institución.					
48	Soy miembro de un equipo que funciona bien					
49	Existe lealtad hacia la Institución					
50	En la Institución las personas están preocupadas de sus propios intereses.					

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE**

**Variable: Clima Organizacional**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Estructura	Jerarquías, Normas y Procedimientos	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7	1= Nunca 2=Casi nunca 3= A veces 4=Casi siempre 5= Siempre
Responsabilidad	Supervisores e Iniciativas	P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15	1= Deficiente 2=Regular 3= Bueno
Recompensa	Reconocimientos y Sanciones	P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22	
Desafío	Toma de decisiones Riesgos	P23, P24, P25, P26	
Relaciones	Ambiente laboral Relaciones interpersonales.	P27, P28, P29, P30, P31	
Cooperación	Óptimo rendimiento Apoyo mutuo	P32, P33, P34, P35, P36	
Estándares	Rendimiento Desempeño.	P37, P38, P39, P40, P41	
Conflictos	Libertad de opinión Acuerdos y desacuerdos	P42, P43, P44, P45	
Identidad	Empatía Lealtad	P46, P47, P48, P49, P50	

Fuente: Lewin y Stinger



## Anexo 13: Validez del instrumento Clima Organizacional



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Estructura</b>								
1	En esta institución está claro que las tareas están bien y organizadas	X		X		X		
2	En esta organización siempre está claro quién debe tomar las decisiones.	X		X		X		
3	En esta institución está claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno	X		X		X		
4	En esta institución es necesario permiso para hacer cada cosa	X		X		X		
5	Las ideas nuevas no se toman en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir	X		X		X		
6	En esta organización trabajamos de forma clara y planificada	X		X		X		
7	En las labores que me desempeño, se exactamente quién es mi jefe.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: Responsabilidad</b>								
8	Los jefes prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.	X		X		X		
9	En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.	X		X		X		
10	Los jefes prefieren que si se hace bien las, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.	X		X		X		
11	Los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.	X		X		X		
12	Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.	X		X		X		
13	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.	X		X		X		
14	Es común que los errores sean superados sólo con disculpas.	X		X		X		
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume su responsabilidad en el trabajo.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: Recompensa</b>								
16	En esta institución los que realizan mejor el trabajo pueden llegar a ocupar mejores puestos.	X		X		X		
17	En la institución es importante destacar el trabajo bien hecho	X		X		X		

18	En la institución mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.	X		X		X	
19	En la entidad existe una tendencia a ser más negativo que positivo.	X		X		X	
20	En la entidad hay recompensa y reconocimiento por el trabajo bien realizado.	X		X		X	
21	En esta empresa los errores son sancionados	X		X		X	
22	En la entidad se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos	X		X		X	
<b>DIMENSION 4: Desafío</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
23	La entidad se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.	X		X		X	
24	En la institución la toma de decisiones se realiza de forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.	X		X		X	
25	La dirección de la institución considera las buenas iniciativas	X		X		X	
26	Para que la institución sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.	X		X		X	
<b>DIMENSION 5: Relaciones</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
27	Entre el personal de la institución predomina un ambiente de amistad.	X		X		X	
28	La institución se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.	X		X		X	
29	En la institución es fácil tener amigos.	X		X		X	
30	En esta institución la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.	X		X		X	
31	En esta institución existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.	X		X		X	
<b>DIMENSION 6: Cooperación</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
32	En esta institución los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.	X		X		X	
33	En la institución la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.	X		X		X	
34	En esta institución existe mucha confianza entre superior y subordinado.	X		X		X	
35	La institución muestra interés por las personas, sus problemas e inquietudes.	X		X		X	
36	Cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.	X		X		X	
<b>DIMENSION 7: Estándares</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
37	En la institución se exige un rendimiento muy Eficiente en el trabajo.	X		X		X	
38	Para la administración de esta institución toda tarea puede ser mejor hecha.	X		X		X	

39	Mi jefe continuamente insiste continuamente en que mejoramos nuestro trabajo individual y en grupo.	X		X		X	
40	La institución mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.	X		X		X	
41	En la institución se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.	X		X		X	
<b>DIMENSION 8: Conflicto</b>							
42	En la institución las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.	X		X		X	
43	La mejor manera de dar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.	X		X		X	
44	La dirección considera que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.	X		X		X	
45	En la institución se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.	X		X		X	
<b>DIMENSION 9: Identidad</b>							
46	En la institución no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.	X		X		X	
47	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta institución.	X		X		X	
48	Soy miembro de un equipo que funciona bien.	X		X		X	
49	Existe lealtad hacia la institución.	X		X		X	
50	En la institución las personas están preocupadas de sus propios intereses.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg: ALCANTARA ZAPATA NORIEGA    DNI: 06167282

Especialidad del validador: Temático

21 de MAYO del 2017

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.



**Clima organizacional y satisfacción laboral en el Ministerio  
Público Sede Central Lima 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Br. Freddy Almirón Mendoza

**ASESOR:**

Mg. Willian Sebastián Flores Sotelo

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

*Administración del Talento humano*

**PERÚ - 2017**



## Anexo 15: Cartas de presentación y aceptación

### Carta de Presentación



Trujillo, 12 de febrero de 2021

#### CARTA No.021-2021-FCE-UCV

Señor:  
**JOSÉ CAMPOS GUERRERO**  
**JEFE REGIONAL ZONA NORTE**  
**LIBRERÍAS CRISOL SAC**  
Presente.-

Es grato dirigirme a usted para saludarlo a nombre de la Universidad César Vallejo, y a la vez manifestarle que, dentro de la programación silábica de las asignaturas de la Escuela de **ADMINISTRACIÓN**, se contempla la realización de visitas empresariales con fines de estudio.

En tal sentido, considerando la relevancia de su organización, solicito su colaboración, para que las estudiantes Eloá Martínez Chávez y Joe Daniel Chigne Linares, puedan realizar una visita de estudios y obtener la información necesaria para poder desarrollar su trabajo de investigación y/o Informe de tesis sobre "Estilo del Liderazgo y su Relación con el Clima Organizacional en el Personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020"

Agradeciéndole anticipadamente por vuestro apoyo en favor de la formación profesional de los estudiantes, hago propicia la oportunidad para expresar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



**DRA. JAELA PEÑA ROMERO**  
**DECANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

## Anexo 16: Carta de Autorización



**AUTORIZACIÓN**

Se autoriza:

A los sres. Bachiller de la universidad Cesar Vallejo Chigno Linares Joe, identificado con DNI 46032653 y Martínez Chávez Elvó, identificado con DNI 44472423, para que realicen sus encuestas de investigación al personal que labora en nuestra empresa Librerías Crisol SAC sede Trujillo, que darán la base a su investigación denominada: Estilo de liderazgo y su relación con el Clima organizacional en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020. Siendo requisito indispensable para obtener la licenciatura en Administración.

Se exige la presente constancia a solicitud de los interesados para los fines que considere pertinentes.

Trujillo, 01 de diciembre de 2020

Atentamente,

  
José Campos Guerrero  
Jefe Regional zona norte  
**José Campos Guerrero**  
Jefe Regional Zona Norte  
**LIBRERÍAS CRISOL S.A.C.**

LIBRERÍAS CRISOL S.A.C. RUC 20503457889 Dirección Fiscal: Av. El Derby 728, Santiago de Surco 15028

## Anexo 17: Evidencias

### Entrevista al Jefe Regional de Librerías Crisol sede Trujillo

#### **Entrevista realizada al administrador de Librerías Crisol Sede Trujillo (José Campos Guerrero)**

1. Su jefe solicitaba la opinión, información y recomendación de los colaboradores

Respuesta: "...Si, siempre el Sr Carbajal destacaba por preocuparse por la opinión de los jefes de equipo, y las tomaba en cuenta antes de la última decisión..."

2. Su jefe le brindaba instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea

Respuesta: "...De manera detallada, cada vez que se realizaba una actividad, convocaba a reuniones en una fecha determinada antes de lanzar la promoción de la actividad..."

3. Su jefe determinaba la modalidad y el grado de participación de los colaboradores en la toma de decisiones

Respuesta: "...Si, pero solo a personal administrativo y a todos los jefes de tienda..."

4. Su jefe se preocupaba por el crecimiento personal del colaborador

Respuesta: "...Si, siempre nos capacitaban con miras a ascender de puesto, nos trataba como si fuésemos sus hijos, y nos facilitaban charlas con editoriales en cada tienda, y nos motivaba para seguir una línea de carrera en la empresa, sentía que no quería perdernos..."

5. Delegaba la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso

Respuesta: "...Algunas decisiones se tomaban en el acto para solucionar problemas, pero teníamos otras, que eran necesarias de pedir permiso para no saltarse procedimientos..."

6. Su jefe dejaba bien en claro el propósito de la misión

Respuesta: "...El sr Carbajal sabia como persuadirnos para seguir todo un solo camino, las charlas y consejos que nos brindaba eran de gran aporte y ayuda, y siempre estaba abierto para conversar, era una persona excepcional..."

7. Su jefe ofrecía recompensas e incentivos por el nivel de desempeño

Respuesta: "...Una de las razones por las que me mantuve 7 años en la empresa; era porque trabajábamos con un gran equipo humano, y el sr Carbajal daba buenos incentivos y bonos por un trabajo bien hecho y por llegar a la meta mensual..."

8. Generalmente el jefe, lo reconocía por un trabajo bien hecho

Respuesta: "...Siempre destacaba las cualidades de sus trabajadores y nos incentivaba a mejorar cada día..."

9. Su jefe solucionaba los problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras

Respuesta: "...A veces se demoraban en dar solución a un tema, pero en general siempre contábamos con una solución de su parte..."

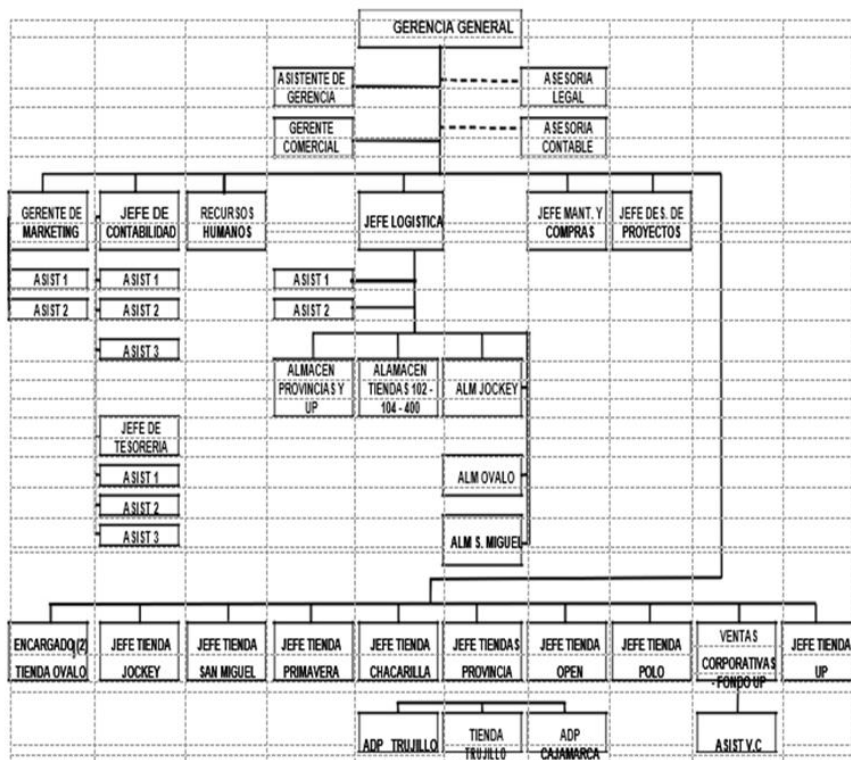
10. El jefe le hacía entusiasmarse con su trabajo

Respuesta: "...Personalmente me sentía muy bien teniendo a una persona con el sr Jaime Carbajal de jefe, lo sentía como un segundo padre, era una persona muy culta y noble, era carismático con todo el personal de las diferentes áreas, y estaba al tanto de todo lo que pasaba en la empresa, esto hacía que siempre estaba accesible para su equipo..."



# Anexo 18: ORGANIGRAMA DE LIBRERÍAS CRISOL

**Estructura organizacional- Librerías Crisol**



Fuente: Librerías Crisol