



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Liderazgo y clima organizacional en la Empresa Electro Industrial  
Solutions S.A. Lima, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

**AUTOR:**

Br. Quispe Carbajal, Luis Alejandro (ORCID: 0000-0001-6176-9321)

**ASESOR:**

Mg. Chicchon Mendoza, Oscar Guillermo (ORCID: 0000-0001-6215-7028)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

LIMA - PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

Me es indispensable dedicarle a Dios por su honorable ejemplo de sabiduría y de consistencia en la adversidad.

A mis apreciados padres, hermanas y hermano que son parte esencial y central para seguir constante en mi crecimiento personal y profesional.

A mis familiares que son el soporte que maximiza mis ganas de seguir perseverando en la vida.

## **Agradecimiento**

Considerable a Dios, a mis padres (Carlos Quispe Cisneros e Iris Carbajal Achahuanco), a mis hermanas (o) y familiares por su apoyo incondicional en mi caminar profesional.

A mis docentes especialistas Mg. Oscar Chicchon y Mg. Gustavo Zarate por compartir sus conocimientos, apoyo incondicional y consejo para mi desarrollo profesional en esta faceta de mi vida.

A mis colegas de estudio y docentes que he conocido en este programa académico en la prestigiosa Universidad César Vallejo, por sus ánimos, apoyo mutuo y gratas anécdotas.

# Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
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	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	14
3.3. Población, muestra, muestreo	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5. Procedimientos	16
3.6. Método de análisis de datos	16
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS	18
V. DISCUSIÓN	25
VI. CONCLUSIONES	30
VII. RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS	34
ANEXOS	39

## Índice de tablas

	Pág.	
Tabla 1.	Operacionalización de variable: Liderazgo	14
Tabla 2.	Operacionalización de variable: Clima Organizacional	15
Tabla 3.	Distribución de frecuencia de Liderazgo	18
Tabla 4.	Distribución de frecuencias de dimensiones del Liderazgo	19
Tabla 5.	Distribución de frecuencia de Clima organizacional	20
Tabla 6.	Distribución de frecuencia, dimensiones del Clima Organizacional	21
Tabla 7.	Prueba de Hipótesis general y específicas	22

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Diagrama de barras de Liderazgo	18
Figura 2. Diagrama de barras de dimensiones del Liderazgo	19
Figura 3. Diagrama de barras del Clima Organizacional	20
Figura 4. Diagrama de barras de dimensiones del Clima Organizacional	21

## Resumen

El trabajo de investigación titulado “Liderazgo y clima organizacional en la Empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020” tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A., 2020. El estudio que se realizó es de tipo básico con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental-transversal cuyo método es descriptivo-correlacional. Para ello, se tomó como población a 95 trabajadores (muestra censal). Los instrumentos de recolección de datos fueron validados por 2 expertos y la confiabilidad se obtuvo por medio del alfa de Cronbach donde arrojó un 0.79 respecto al cuestionario de liderazgo y un 0.724 del cuestionario de clima organizacional, por lo cual el nivel de confianza es alto. En los resultados, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,448 con significancia de 0,000 lo cual es menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se da paso a la aceptación de la hipótesis alterna. En conclusión, el liderazgo si se relaciona con el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. y que se presenta una correlación positiva media entre las variables.

**Palabras clave:** liderazgo, clima organizacional, transformacional, transaccional

## Abstract

The research work entitled "Leadership and organizational climate in the company Electro Industrial Solutions SA Lima, 2020" aimed to determine the relationship between leadership and organizational climate in the company Electro Industrial Solutions SA, 2020. The study was carried out is of basic type with a quantitative approach of non-experimental-transversal design whose method is descriptive-correlational. For this, 95 workers were taken as the population (census sample). The data collection instruments were validated by 2 experts and the reliability was obtained by means of Cronbach's alpha, which yielded 0.79 for the leadership questionnaire and 0.724 for the organizational climate questionnaire, whereby the level of confidence is high. In the results, a Spearman Rho correlation coefficient of 0.448 was obtained with a significance of 0.000, which is less than 0.05, therefore the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted. In conclusion, leadership is related to the organizational climate in the company Electro Industrial Solutions S.A. and there is a mean positive correlation between variables.

**Keywords:** leadership, organizational climate, transformational, transactional



## I. INTRODUCCIÓN

La actual crisis mundial provocado por la pandemia COVID 19 ha hecho demostrar la importancia del liderazgo como soporte de cada país en mantener un clima favorable en lo socioeconómico y cultural. En España; Sánchez et al. (2020) expuso que las Naciones Unidas ha llamado a líderes empresariales a nivel mundial para que replanteen su forma de desarrollar negocios y esclarecer el liderazgo como palanca para la aceleración de cambios positivos. Además, en DELOITTE (2019) se obtuvo, por medio de encuesta titulada Tendencias Globales de Capital Humano 2019, que el 31% de los individuos operan en equipo y el 65% se desenvuelven en un marco operativo por jerarquías funcionales; por lo que se afirmó que en la mayoría de las organizaciones no actualizaron la manera de liderar. Así mismo, se proporcionó en términos de tendencia por región a nivel mundial (África, Asia, Europa, América Latina y del Sur, América del Norte, etc.) que el 80% de los individuos consideraron de suma importancia el liderazgo en el futuro de su organización.

En conexión ESAN (2019) se mencionó, que 9 de 10 empleados peruanos podrían renunciar si el clima organizacional fuese negativo, por ende, es parte de una gestión que cada empresa debe de cuidar. Además, se incluyó el comentario de uno de sus docentes, Rosana Vargas, afirmando que el clima organizacional puede afectar directamente en el rendimiento y motivación de forma inmediata. Así mismo, Sotomayor (2018) expresó que la empresa Aptitus encontró por medio de aplicación de encuestas en tal año, que el 86% de peruanos renunciarían a sus labores si hubiese un mal clima laboral.

Ante lo redactado, la empresa Electro Industrial Solutions S.A., dedicado a la fabricación de equipos eléctricos con venta al por mayor y menor; así como al mantenimiento eléctrico. Han estado teniendo discrepancias entre áreas, por una inadecuada comunicación, falta de definición de funciones, a ello se atribuyó a que la jefatura de operaciones designase a personal en ciertas tareas que suelen no alinearse al puesto en que fueron contratados los trabajadores. Además, se percibió que hay demasiada potestad en el área de operaciones y que dificulta la buena relación laboral; así mismo, ha habido constantemente fechas donde se laboraban más de 8 horas y más de 12 horas seguidas, lo cual generó sobrecarga laboral, así

como presión constante por suplir las tareas y llegar a los objetivos propuestos. No se tuvo una gestión por competencias, además, no se dio mucha relevancia los espacios de dinámicas en equipos entre áreas de manera continua, teniendo en cuenta los parámetros de seguridad y salud laboral, y no hubo muchos incentivos para el personal en todas las áreas.

Así también, la empresa no gestionó un programa de capacitaciones para el crecimiento y desarrollo de habilidades blandas de sus trabajadores; solo tuvieron en el marco de Seguridad y Salud en el Trabajo, que es obligatorio por normativa legal; así mismo, no realizaron evaluaciones a personal, donde se incluyan temas de comportamiento, trabajo en equipo, productividad, entre otros puntos en marco de gestión de recursos humanos. Así mismo, fue común la falta de comunicación asertiva entre áreas; así como la continuidad de celebraciones de cumpleaños por la situación de distanciamiento, en materia de seguridad y salud ocupacional.

Por las situaciones que se han dado, se hizo una reunión a puerta cerrada entre líneas de mando, no generó grandes cambios y resultados, por ende, no hubo mejora en la calidad del ambiente laboral, ni se mostró un fuerte liderazgo transformacional. Por lo expuesto, el problema general planteado de la investigación es ¿En qué medida se relaciona el liderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020?; así como problemas específicos, primero ¿En qué medida se relaciona el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020?; segundo, ¿En qué medida se relaciona el liderazgo transaccional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020?; tercero, ¿En qué medida se relaciona el liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020?; por último, ¿En qué medida se relaciona el seudoliderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020?.

Así mismo, la justificación teórica del estudio de investigación fue porque brinda aporte teórico referente a estilos de liderazgo y clima organizacional en una organización empresarial, lo que permitió analizar estudios culminados y ampliar aún más los conceptos del tema. Además, desde un enfoque metodológico, el estudio usó instrumentos adaptados y adecuados para la recolección de datos referidos a las variables de estudio, por lo que aportarán a próximas investigaciones

un instrumento adaptado con validez de juicio de expertos y con un alto índice de confiabilidad. En la justificación práctica, fue porque el estudio de investigación buscó conocer la relación del liderazgo y el clima organizacional en una organización, lo que ayudó a tener en cuenta la significancia de la relación y proponer al empleador que sea utilizado como una herramienta de consulta acorde a los resultados obtenidos; a ello, optar a posteriori en alguna implementación de mejoras organizacionales para que los colaboradores de la empresa se vean beneficiados, buscando mejorar continuamente su aporte en su centro laboral.

Cabe precisar que el objetivo general fue determinar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020. El primer objetivo específico fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020. Segundo objetivo específico fue determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020. Tercer objetivo específico fue determinar la relación entre el liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020 y como cuarto objetivo específico fue determinar la relación entre el seudoliderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.

Finalmente, se propuso como hipótesis general de que existe relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020. Además, como primera hipótesis específica: Existe relación entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020; como segunda hipótesis específica de que existe relación entre liderazgo transaccional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020; como tercera hipótesis específica de que existe relación entre liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020 y como cuarta hipótesis específica de que existe relación entre seudoliderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.

## II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se establecieron los trabajos previos en el contexto nacional sobre el Liderazgo, como de Ramos (2020) que tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo transformacional y la identidad corporativa en la empresa Qtzal S.A.C en Lima; con un enfoque cuantitativo, no experimental, correlacional y transversal, con aplicación de cuestionarios adaptados para cada variable de estudio con validez de juicio de expertos y alfa de Cronbach de 0.666 para primera variable y 0.672 para segunda variable (identidad corporativa), y una muestra de 25 colaboradores. Se obtuvo un coeficiente de Rho de Spearman de 0,871 con una significancia de 0,000 entre transformacional e identidad corporativa. En conclusión, llegó a determinar que si existe correlación positiva y alta entre las variables de estudio.

Además, Tarrillo (2020) con el propósito de analizar la relación entre los estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de instituciones públicas de Chiclayo, con enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y tipo correlacional, se utilizó un cuestionario adaptado CIELID 2012 con un alfa de Cronbach de 0.946 para liderazgo y otro cuestionario Escala de Gestión Administrativa con coeficiente de confiabilidad de 0,959; bajo una muestra de 100 a 30 bajo muestreo probabilístico por conveniencia. Se obtuvo dominio medio del liderazgo transaccional (57%), laissez faire (57%) y el liderazgo transformacional (53%), así mismo, se obtuvo Rho de Spearman de 0,598 (sig. 0.000) entre liderazgo transformacional y gestión administrativa, un 0,633 (sig. 0.000) entre transaccional y segunda variable; mientras que el liderazgo laissez faire se obtuvo -0,421 (sig. 0.021) con la otra variable. En conclusión, existe relación positiva directa entre liderazgo transformacional y transaccional con la segunda variable de estudio; mientras que una relación inversa entre laissez faire y gestión administrativa.

Así mismo, Rodríguez et al. (2018) que se propusieron identificar la relación entre los estilos de liderazgo, el engagement y su rol en el job crafting en una organización de servicios de laboratorio y de certificaciones en el Perú, bajo enfoque cuantitativo, explicativo, predictivo y transversal, haciendo uso del instrumento MLQ y UWES, con participación de 254 colaboradores. Se obtuvo en el análisis inferencial, en Rho de Spearman que el liderazgo transformacional

(máximo con 0.44) y transaccional (máximo con 0.45) tuvieron correlación significativa positiva con engagement y job crafting; por otra parte, el liderazgo pasivo/evitador generó una correlación negativa significativa con las dimensiones de las otras dos variables (máximo con -0.25,  $p < 0.01$ ). En conclusión, existe un efecto directo entre los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) sobre el engagement debido a mayores prácticas de job crafting, y el estilo pasivo/evitador tiene un efecto indirecto estandarizado sobre el engagement.

En referencia a los trabajos previos revisados en el contexto internacional, se obtuvo a Franco et al. (2017) que plantearon como objetivo evaluar los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores en empresas de servicios del Ecuador, por medio de una investigación descriptiva y correlacional, bajo enfoque cuantitativo, aplicando el instrumento MLQ y S20/23 que obtuvieron un alfa de Cronbach de 0.752 y 0.75 respectivamente; con una muestra de 322 trabajadores, por lo que dio resultados en el análisis correlacional que hay una relación significativa positiva entre el liderazgo transformacional y satisfacción general con coeficiente de 0.273 y liderazgo transaccional con satisfacción general arrojó 0.295, por otra parte una relación negativa no muy significativa entre liderazgo pasivo-evitador con satisfacción laboral -0.079. En conclusión; se denotó una correlación moderada con tendencia baja entre las variables de estudio (estilos de liderazgo y satisfacción laboral).

Así mismo se tuvo la investigación de Hughes y Harris (2017) con el objetivo de verificar el vínculo entre Seudo liderazgo y el cambio organizacional, por medio de estudio exploratorio, método mixto, con uso de cuestionarios abiertos adaptados y confiables por medio de coeficientes Kappa (mayor a 0.65, fiabilidad sustancial) y literatura del tipo seudoliderazgo, en una empresa de tamaño medio en la región del Atlántico de los Estados Unidos, bajo una muestra de 40 individuos. Se obtuvo que un 7.5% (3) percibió el liderazgo transformacional, 17.5% (7) percibieron un liderazgo laissez-faire, mientras que predominó un 75% (30) el Seudoliderazgo. En conclusión, los investigadores determinaron que el estilo destructivo (Seudo) tiene relación con cambios negativos en la empresa de estudio. Los investigadores recomendaron que se siga profundizando este tipo de liderazgo en las organizaciones.

En referencia a los trabajos previos revisados en el contexto nacional sobre la variable Clima organizacional, se revisó a Canchanya (2019) que se propuso describir la relación entre liderazgo y el clima organizacional en SEDAM Huancayo S.A., por medio de una investigación descriptivo correlacional, no experimental y transversal, con uso de cuestionarios en escala de Likert bajo validación y confiabilidad, aplicados a 102 trabajadores. Se arrojó un Rho de Spearman de 0.359 entre las variables de estudio con una significancia de 0,000; así mismo, se obtuvo que el nivel de liderazgo en la empresa de estudio fue bajo con un 54.9% y nivel medio con un 35.3%, respecto al nivel de clima organizacional fue regular con un 69.6% y bajo con 13.7%. En conclusión, existe relación positiva débil entre el clima organizacional y el liderazgo en la empresa de estudio.

Así mismo, Sosa (2017) tuvo como objetivo determinar la relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la empresa SKC S.A. Bajo método hipotético deductivo, enfoque cuantitativo, tipo aplicada y diseño no experimental, descriptivo correlacional, transversal. Uso de cuestionario con escalamiento de Likert con un alfa de Cronbach de 0.89, además, el estudio tuvo una población de 60 colaboradores. Se obtuvo un Rho de Spearman ( $r_s$ ) de 0.923 con significancia de 0,000 entre las variables de estudio. Así mismo, un  $r_s$  de 0.912 entre clima organizacional y transformacional con sig. 0.000, un  $r_s$  de 0.920 con sig. 0,000 con el transaccional, por último, un  $r_s$  de 0.911 con sig. 0,000 con el liderazgo pasivo-evitador. En conclusión, se demostró que existe relación positiva significativa entre los estilos de liderazgos y el clima organizacional.

Así mismo en la investigación de Ramirez (2016) se propuso como objetivo determinar el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Taurus Group, aplicando un nivel explicativo, tipo aplicado y bajo método ex post facto; bajo una muestra de 75 colaboradores, se aplicó el cuestionario WES en referencia a clima organizacional y el cuestionario de Escala de Evaluación de Desempeño respecto a la otra variable de estudio, que dieron como resultado que la dimensión de clima organizacional denominada Implicancia con el desempeño laboral arrojó un Rho de Spearman de 0.25, cohesión con el desempeño un 0.096, apoyo con el desempeño un 0.118, autonomía con desempeño un 0.253, organización con desempeño, un 0.051, presión con desempeño un 0.019, claridad con desempeño un 0.109, control con desempeño un 0.088, innovación con

desempeño un 0.252 y comodidad con desempeño un 0.056. En conclusión, se indicó que existe correlación positiva significativa en tres dimensiones de clima organizacional (implicación, autonomía e innovación) con el desempeño laboral.

En referencia a los trabajos previos revisados en el contexto internacional; se tiene a Murillo (2020), quien se planteó describir el clima organizacional y la relación entre el liderazgo transformacional y transaccional en un club social y de negocios en Bogotá, por medio de un diseño no experimental con nivel descriptivo – correlacional y con un total de 685 colaboradores. Por el cual, obtuvo una correlación de mayor significancia ( $<0.001$ ) entre liderazgo transaccional y las dimensiones del clima (con motivación un 0.39; comunicación un 0.46, relaciones interpersonales un 0.47, funcionamiento un 0.55, condiciones de trabajo un 0.27 y desarrollo organizacional un 0.53); así mismo, hubo correlación entre liderazgo transformacional y con dimensiones del clima (con trabajo en equipo un de 0.52 y solución de problemas un 0.66); también se obtuvo que el liderazgo predominante en el lugar de estudio fue el transaccional (67.3%). En conclusión, llegó que hay relación significativa entre el clima organizacional y los dos tipos de liderazgos estudiados.

Así también, Boderó y Díaz (2017) que se planteó el clima organizacional y el liderazgo transformacional influye en las empresas de alimentos de la ciudad de Guayaquil, bajo el método explorativo-descriptivo y análisis cuantitativo de correlación en encuestas; por lo que se obtuvo una correlación positiva y significativa entre el tipo de liderazgo estudiado y el clima organizacional bajo medida de asociación no paramétrica de los cuales los más resaltantes fueron Influencia idealizada y relaciones con un tau de 0.316; Influencia idealizada y estructura de la organización con un tau de 0.306; motivación inspiracional con relaciones con un tau de 0.30 y consideración individualizada con relaciones con un tau de 0.262. En conclusión, se indicó que existe relación entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en el lugar de estudio.

Entrando en las teorías de las variables; se tiene al Liderazgo bajo definición de teoría moderna por medio de Fischman (2017) que dio a comprender que es un proceso continuo donde el líder desarrolla poder interno por su propio crecimiento emocional y espiritual para conducir a seguidores hacia la reflexión ética, romper las cadenas del egoísmo e impulsar a luchar por una causa común al servicio de

los demás (p. 25). Además, Benawa et al. (2017) expresaron entre líneas que el liderazgo es un proceso donde un individuo se relaciona con otros con un objetivo común hasta el logro de ello. Además, Saifuddin et al. (2019) expusieron que el liderazgo incluye la construcción de relaciones basadas en confianza entre el líder y sus seguidores; haciendo de una escucha activa y respondiente en contra de varios puntos de vista, de tal manera que se refleje un apoyo en decisiones tomadas por los seguidores y brindarles la oportunidad de convertirse en un líder.

Además, Li y Sun (2019) mencionaron que el liderazgo es un tipo de comportamiento en el que los líderes generan un impacto sobre sus seguidores haciendo uso de sus derechos para obtener el logro de objetivos de una empresa. En base a Silva (2018) alegó que el liderazgo es un procesamiento de la influencia colectiva con fin de lograr ciertos objetivos, metas y proporcionando una visión; dejando en claro que no puede ser un proceso individual. Ante ello, Fischer y Schratz como se citó en Silva (2018) dio a conocer a los tres componentes que incurren en el liderazgo: Inicialmente, la individualidad del líder; que incurre en la personalidad, conocimientos, habilidades y experiencia propia del individuo; y como mencionaron Lopes et al. (2019) ya que el líder es un componente clave en una organización; segundo, es la peculiaridad de los seguidores y, por último, el contexto de la situación.

Siguiendo con los conceptos; se establecieron Estilos de liderazgo que según, Lumpé (2016) expuso 3 tipos bajo la teoría del liderazgo clásico; el cual se compone: primero, el estilo autocrático que deriva de tipo dominante, de mente cerrada, concentrados en el poder, sin dar paso a la fomentación de la participación entre trabajadores. Segundo, el estilo democrático, que alienta a los seguidores en participar de manera activa en la toma de decisiones; atribuyéndole como líder consultivo y colaborador. Tercero, el estilo *laissez-faire*, es el que evita cualquier tipo de responsabilidad proporcionando las más mínimas indicaciones a los seguidores, conllevando a una libertad de trabajo sin ningún guía.

Northouse (2015) proporcionó otros 3 estilos acorde a la teoría del liderazgo del comportamiento orientado a las cualidades, que comprende: primero, estilo orientado a tareas, dando más relevancia a un plan, coordinación y control de cronograma de tareas; por consiguiente, hay menor énfasis en los lazos laborales. Segundo, estilo orientado a las relaciones, hincapié en lo interpersonal por medio



de una imagen de solidaridad y promoviendo recompensas externas e internas, además del involucramiento de la mejora en la comunicación grupal, también incluyen a los seguidores en la toma de decisiones. Tercero, estilo participativo enfocado en administrar el grupo, pero es menos directivo, por lo que expresa apoyo en ideas para la toma de decisiones y generación de un equipo cohesionado.

Por último, se tiene a los estilos de liderazgo que serán tomados para el estudio de investigación, acorde al autor base, Fischman (2017) que considera en su libro 4 estilos de liderazgo que está relacionada a la teoría de liderazgo neocarismático. En su libro menciona el estilo de liderazgo transformacional, que promueve el desarrollo de organizaciones y grupos, promoviendo deseos de lograr lo propuesto y superar expectativas, inmerso en el autodesarrollo por medio de la inspiración y uso de reconocimiento y búsqueda de caminos creativos; ello se refuerza con lo mencionado entre líneas en el artículo de Wan, Daud y Baharin (2016) que este tipo de liderazgo proporciona visión y un sentido de misión organizacional; inspirando orgullo, respeto y sobre todo confianza entre sus seguidores; Khattak et al. (2017) menciona que tiene una asociación con la creatividad y Tziner y Shkoler (2018) expuso que opera a través de espectro como el afecto (emoción positiva), las cogniciones (creencias) y los comportamientos dando una expresión mutua de visión colectiva.

El autor base citado direcciona a que se divide en 4 indicadores: La influencia idealizada que según Boyu et al. (2018) se da cuando los líderes reflejan un buen ejemplo, permitiendo a los empleados a lograr pensamientos y comportamientos firmes a través de la observación y el aprendizaje, mejorando en la comprensión y la mutua confianza. Consideración individualizada, según autor base es la dedicación en enseñar y orientar a los individuos de manera personal y grupal. Estimulación intelectual, proporciona apoyo para observar los problemas desde varios puntos de vista, evaluando supuestos y creencias para verificar si es correcto y apropiado; es decir; se imparte la creatividad y propiciación de ruptura de esquemas. Motivación inspiraciones, otorga dirección al futuro de manera optimista, con entusiasmo sobre metas organizacionales, bajo confianza y rescatando las necesidades de los trabajadores.

Segundo, liderazgo transaccional, mencionó Fischman que se orienta a la recompensa, siempre y cuando se consigue lo esperado (condiciones), por lo que el líder y los seguidores quedan acordados asumir roles y responsabilidades para el alcance de metas y objetivos. Asimismo, Hermann y Pinkow (2020) expusieron que son los líderes que utilizan la conceptualización de recompensas contingentes y gestión por excepción con la finalidad de motivar a sus seguidores, con quienes establecen una relación de intercambio, por lo cual definen tareas y metas, en conjunto con las recompensas, ya sean de tipo psicológicas o materiales. Además, Asgari et al. (2020) y Espinoza (2020) concuerdan que es un tipo de liderazgo de teoría intercambio entre un líder-miembro a través de recompensas y castigos organizacionales para que provoquen el aumento del desempeño en los empleados. Martínez et al. (2016) mencionó que exhibe comportamientos correctivos, ya requieren detectar irregularidades y fallas para la toma de acción de manera preventiva o paliativa.

Este estilo se divide en 3 indicadores, basados en el autor base de la investigación, Fischman (2017): Recompensa contingente, es el líder que brinda recompensa bajo acuerdo hasta llegar a resultados esperados. Segundo, Gerencia por excepción activa es aquel líder que se anticipa al control y la búsqueda, para que no se genere desviaciones que distancien a las normas; en caso se hallen errores, se gestionan acciones correctivas; y tercero, Gerencia por excepción pasiva, se dan correcciones a desviaciones y errores ocurridos, no anticipado, por lo que la situación es mucho más seria y se espera información del problema previo a la toma de decisión y en paralelo se solicita cumplimiento de responsabilidades a seguidores.

Posterior a ello, se tiene el estilo Laissez-faire que el autor base lo mencionó como liderazgo ausente, ya que no trata de influir en los seguidores, evitando responsabilidades de supervisión y todo tipo de confrontación, además de no aportar metas claras ni apoyo en toma de decisiones; como refuerzo Geraldo et al. (2020) expresó que es un líder con perfil bajo que no provoca variaciones dentro del equipo laboral. Es así que se tomaron los indicadores como ausencia de supervisión como lo mencionó Rodríguez, Martínez y Cantillana (2018) que es evitar la supervisión responsable dentro de un grupo laboral. Ausencia de toma de decisiones, es producido por la libertad de decisión puesta en los seguidores y

ausencia de poder (autoridad), según Rodríguez et al. (2018) mencionaron que es evitar en su totalidad cualquier tipo de implicación en asuntos relevantes que le competen a un líder.

Por último, se tiene el estilo seudoliderazgo, Fischman (2017) mencionó que es basado en los propios valores del líder y propios intereses; sacan lo peor de la gente, por uso de la negativa energía emocional para motivar a los seguidores; además este líder dice lo que los seguidores quiere oír no lo que necesitan oír; así mismo, simula el paso del poder, pero en realidad, busca generar dependencia. Además, Cote (2017) lo menciona como el lado oscuro del liderazgo por un comportamiento poco ético. Lin et al. (2015) expusieron que se deriva cuando los subordinados atribuyen una intención alta de manipulación, lo que genera un significado negativo a los comportamientos del liderazgo.

Ante ello se extrajo 3 indicadores: Autoritarismo, que según Franco et al. (2017) expresaron que es caracterizado por uso despóticamente del poder. Ambición elevada que según autor base es ambicionar más de lo que se tiene sin precaución de la ética y Egocentrismo, que viene a ser la manipulación de las situaciones y generar la búsqueda de satisfacción propias en detrimento dentro de una organización.

En este espacio se da a conocer las teorías de la segunda variable de estudio que es el Clima organizacional; en la cual el autor base para esta variable fue Moos (citado en García et al., 2014) quien expuso que “Es el ambiente social, ubicando las relaciones interpersonales, las percepciones y el ambiente físico; como las características físicas de la arquitectura y el diseño” (p.1371), por lo que su vinculación forma el clima social organizacional. Así mismo, lo reforzó Bordas (2016) indicando que está asociado al entorno de trabajo, que es estructurado por un conjunto de aspectos intangibles y tangibles, que se encuentran presente de forma casi estable en una determinada empresa, y que afecta directamente a la motivación, el comportamiento y las actitudes de sus miembros; además que puede permitir que el clima cambie.

Según Brunet (2011) lo definió como un conjunto de características percibidas por los miembros de una organización, como los valores, opiniones, actitudes, necesidades y satisfacción laboral. Tales características varían en cada

organización y pueden lograr determinar el comportamiento de cada trabajador. Cardona y Zambrano (2014) mencionan que es un conjunto de percepciones dentro de una empresa en base a sus procedimientos y políticas compartidas en todo el entorno laboral. Según Chiang et al. (2010) aseveran que la importancia del clima organizacional se encuentra en la relación de los procesos y resultados de los trabajadores y la empresa. Iglesias y Torres (2018) expusieron que es la repercusión en el comportamiento y motivación de los integrantes de una organización con el fin de ser partícipe en un sistema social laboral. Así mismo, Segredo, García et al. (2017) indicaron que es el conjunto de características del medio ambiente laboral, por medio de percepciones directas o indirectas de los individuos que laboran en ese medio.

Además, Seifollahi y Rahimi (2018) expresaron que el clima organizacional es referido a la comprensión del medio ambiente por parte de individuos de una organización. Bustamante y Grandón (2016) mencionaron que llega a ser características que se encuentran permanentes en una organización, distinguiéndolas de otras por medio de percepciones. Da Silva et al. (2015) connotaron que puede ser entendido como indicador de satisfacción o insatisfacción en los individuos de una organización dada, ya que se relaciona con los procedimientos que puedan intervenir directa o indirecta en actividades y bienestar del ambiente laboral. Así mismo, Borges et al. (2017) mencionan que es una propiedad o cualidad del ambiente donde interactúan participantes de una organización. Díaz, Rodríguez et al. (2016) expresaron que es un grupo de características estructurales, personales y comportamientos que se encuentran en el ambiente físico y social en una empresa.

Ahora se establecen las dimensiones del clima organizacional, que según Moos (citado por García et al., 2014) lo agrupó en 3 dimensiones claves del clima organizacional. El primero denominado Relaciones, es una dimensión que evalúa la forma de interacción del trabajador en su entorno laboral, con sus compañeros, jefes y como ellos los apoyan y dirigen. De lo cual se desprenden tres indicadores: Implicación, Cohesión que está dirigido a la percepción de la relación entre los colaboradores y Apoyo que se refugia en la tolerancia y la ayuda mutua. Segundo, se denomina Autorrealización que es una dimensión donde se evalúa la manera de motivar a los trabajadores en llegar a ser autosuficientes, tomando sus propias

decisiones, para que se logre así la eficiencia y buena elaboración de las actividades. De ello se descompone en tres indicadores: Autonomía, que se relaciona con la responsabilidad del propio dominio en la toma de decisiones, Organización y Presión, que es la percepción en el desempeño de las tareas por medio de estándares, desde el inicio hasta la finalización.

Tercero, según autor base de la variable en cuestión, se tuvo a Estabilidad/control que es una dimensión que mide el grado en que los trabajadores poseen el conocimiento respecto a lo que les espera en sus labores diarias, además que los jefes usan a las normas para controlarlos; así mismo, se incluye la importancia del cambio, como nuevas propuestas que incentivan a crear un ambiente de trabajo agradable. De ello se desprende cuatro indicadores: Claridad, Control, Comodidad e Innovación que se precisa como el ánimo de asumir riesgos y nuevas responsabilidades.

### III.METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo Básica, ya que se buscó ampliar conocimiento por medio de recopilación de información de estudios y conceptos previos. Diseño de investigación: No experimental, no se manipuló deliberadamente las variables, con corte transversal, Nivel descriptivo – correlacional, ya que no son causales y pueden hacer uso de parte cuantitativa bajo estadística descriptiva; apoyado en nivel correlacional ya que su finalidad es conocer la relación existente entre dos o más variables en un determinado contexto, así como se da a entender en lo indicó Hernández, Fernández y Baptista (2014).

#### 3.2. Variables y operacionalización

Tabla 1

*Operacionalización de variable: Liderazgo*

Dimensión	Indicador	Ítem	Escala	Rango
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada	1, 2 3	Escala Ordinal:	Deficiente (0-36)
	Consideración individual	4, 5		
	Estimulación intelectual	6, 7		
	Motivación inspiracional	8, 9		
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	10 11 12	Nunca (0)	Parcialmente eficiente (37-72)
	Gerencia por excepción Activa	13 14 15	Casi Nunca (1)	
	Gerencia por excepción Pasiva	16 17	A veces (2)	
	Ausencia de supervisión	18	Casi Siempre (3)	
Liderazgo Laissez faire	Ausencia de poder	19	Siempre (4)	Eficiente (73-108)
Seudoliderazgo	Ausencia de toma de decisiones	20		
	Autoritario	21 22 23		
	Ambición elevada	24 25		
	Egocéntrico	26 27		

Tabla 2

*Operacionalización de variable: Clima Organizacional*

Dimensión	Indicador	Ítem	Escala	Rango
Relaciones	Implicación	1, 2	Escala Ordinal:	Bajo (0-29)
	Cohesión	3, 4		
	Apoyo	5, 6		
	Autonomía	7, 8		
Autorrealización	Organización	9	Nunca (0)	Medio (30-58)
		10	Casi Nunca (1)	
	Presión	11	A veces (2)	Alto (59-88)
	12			
Estabilidad/Cambio	Control	13	Casi Siempre (3)	
		14		
	Innovación	15	Siempre (4)	
		16		
	Comodidad	17		
	18			
		19		
		20		
		21		
		22		

### 3.3. Población y muestra

**Población:** La población fue finita considerando a todos los trabajadores de la empresa Electro Industrial Solutions S.A.C. con un total de 95 trabajadores.

**Muestra:** Se optó por una muestra censal, tomando a toda la población para no incurrir en una categoría de muestra pequeña o no muy representativa, como lo mencionó Niño (2019). Además, de muestreo no probabilístico por conveniencia, motivo que se considera conveniente toda la población, por su disponibilidad y tiempo permitido para el estudio de investigación.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta. El tipo de instrumento implementado fue el cuestionario organizado en dos partes, la primera fue sobre el liderazgo donde se adaptó el Cuestionario de Bass y Avolio – MLQ 5X, por el cual se compuso de 27 ítems, y la segunda parte sobre el clima organizacional se adaptó del cuestionario de Moos denominado WES versión 2008 por el cual se compuso de 22 ítems. Ante ello, su aplicación fue auto administrada, proporcionando el

cuestionario directamente para que sean contestados; y dirigida, debido a que, hubo involucramiento en la investigación para resolver las dudas de los trabajadores en referencia al cuestionario. Así mismo la validez del instrumento se ha dado por medio de juicio de tres expertos (ver Anexo 5) con el perfil dentro del área de investigación, dándole credibilidad por medio de certificado de validez.

Por último, se aplicó el Alfa de Cronbach por el cual se obtuvo 0.790 y 0.724 de las variables de estudio, liderazgo y clima organizacional respectivamente, teniendo en cuenta a Maldonado (2018), que es un indicador que oscila de 0 a 1, bajo rangos, tales como: 0.81 a 1 significa muy alta confiabilidad; 0.61 a 0.8 significa una magnitud alta; 0.41 a 0.6 significa moderada; 0.21 a 0.4 significa baja y de 0.01 a 0.2 significa una magnitud muy baja.

### 3.5. Procedimientos

El proceso de la investigación, comenzó con el planteamiento y formulación del problema, posterior a ello, con el análisis teórico donde se hizo uso de revisión bibliográfica sobre el contexto de las variables y antecedentes pertinentes al estudio de investigación. Luego, se estableció la tabla de operacionalización y consistencia de las variables, en la cual, se precisó el método de estudio, la población y la muestra. Seguido, se formuló los instrumentos a aplicar en base a las variables de estudio; con su respectiva validación y medición de su confiabilidad. Posterior a ello; se gestionó el permiso para aplicar los instrumentos en la empresa Electro Industrial Solutions S.A.C., donde se procedió la ejecución de manera presencial, a través del apoyo del Supervisor de SST. Con los datos obtenidos se procedió a realizar el análisis estadístico pertinente para determinar si es válido o no las hipótesis planteadas en la investigación. Por último, se elaboró las discusiones, conclusiones y recomendaciones.

### 3.6. Método de análisis de datos

El método estadístico aplicado es descriptiva - inferencial; por uso de la estadística descriptiva para analizar todo un conjunto de datos para la extracción de conclusiones y valederas, aplicando frecuencias, porcentajes, bajo gráficos estadísticos. La estadística inferencial en la que se hace uso del coeficiente de Spearman, como estableció Lomax y Hahs (2012) que es un coeficiente para



encontrar la correlación entre variables y aún más apropiado si son de escala ordinal. Ante ello, se usó el programa estadístico IBM SPSS Statistics 22.

### 3.7. Aspectos éticos:

La investigación se desarrolló cuidadosamente respetando el marco normativo legal peruano y parámetros de calidad universitaria de la casa de estudios de posgrado, por lo que, los datos obtenidos en el estudio de investigación fueron auténticos y teniendo presente derecho intelectual de autores citados. Así mismo, se gestionó la evaluación de la similitud a través de la plataforma de Turnitin con la finalidad de obtener un porcentaje menor a 24% en similitud con otros trabajos de investigación, a ello, se suma la obtención de la Declaración de Autenticidad y la Carta de autorización de la Empresa donde se realizó el estudio de investigación; junto a la aprobación de proyecto de tesis por medio de RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 3923-2020-UCV-EPG-LN expedida por la Universidad César Vallejo con fecha 23 noviembre 2020.

#### IV. RESULTADOS

##### Resultados descriptivos

Tabla 3

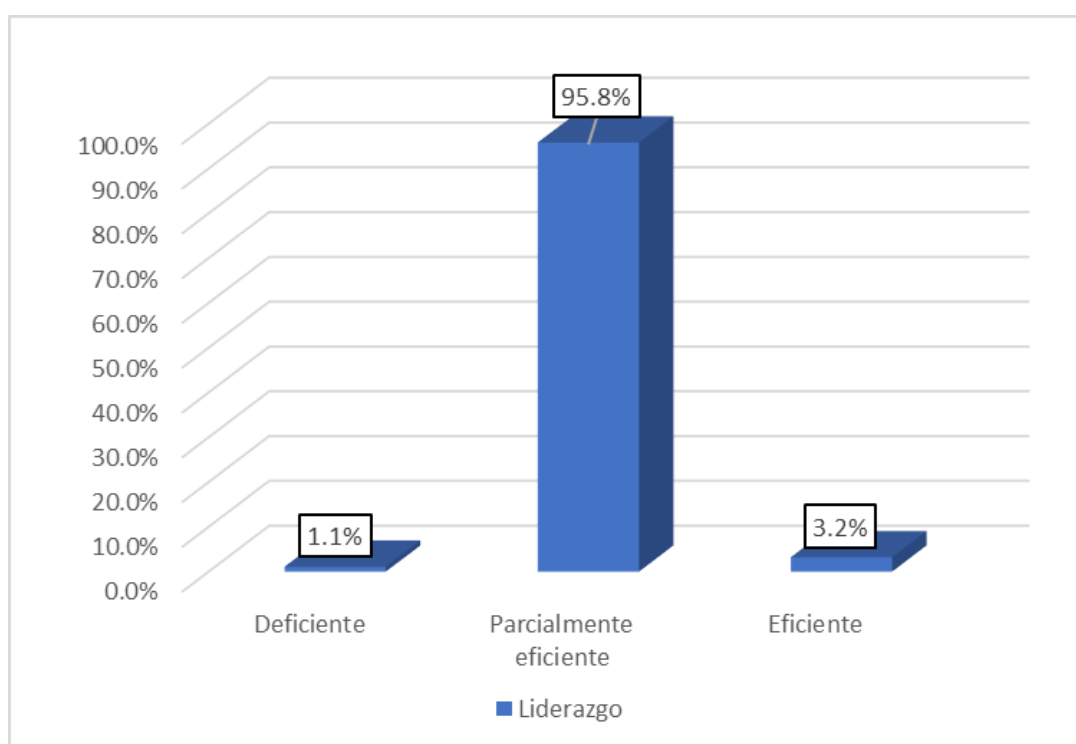
*Distribución de frecuencia de Liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Deficiente	1	1.1	1.1
	Parcialmente eficiente	91	95.8	96.8
	Eficiente	3	3.2	100.0
	Total	95	100.0	

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 22

Figura 1

*Diagrama de barras de Liderazgo*



En la tabla 3 y figura 1, se observó el nivel de percepción de liderazgo en la empresa Electro Industrial Solutions S.A., 2020. Se expuso que el 95.8% de las personas encuestadas percibieron parcialmente eficiente el liderazgo; como eficiente en un 3.2% y deficiente con un 1.1%.

Tabla 4

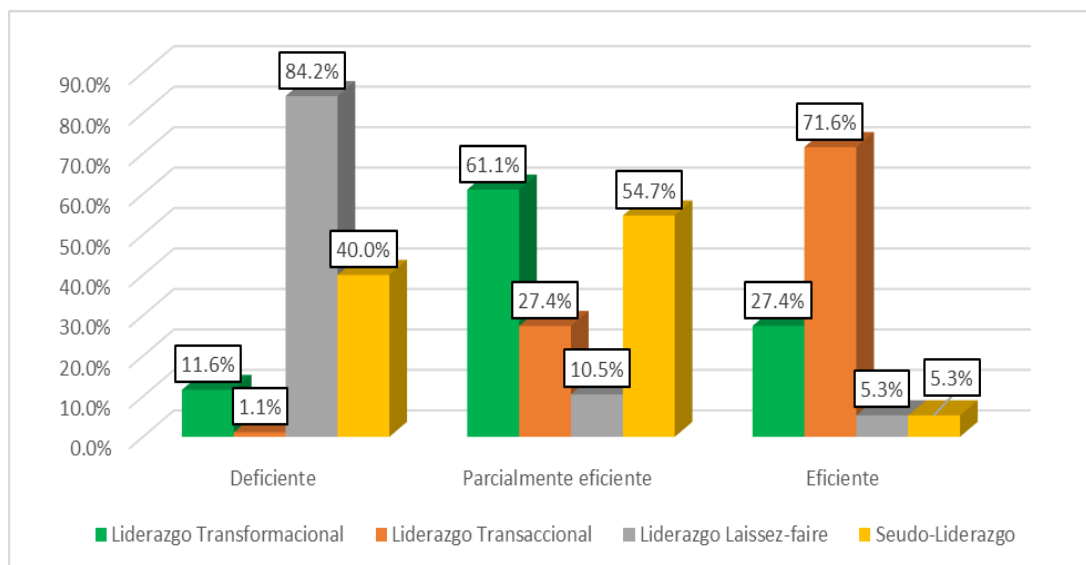
*Distribución de frecuencias de dimensiones del Liderazgo*

Nivel		Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Liderazgo Transformacional	Deficiente	11	11.6	11.6
	Parcialmente eficiente	58	61.1	72.6
	Eficiente	26	27.4	100.0
	Total	95	100.0	
Liderazgo Transaccional	Deficiente	1	1.1	1.01
	Parcialmente eficiente	26	27.4	28.4
	Eficiente	68	71.6	100.0
	Total	95	100.0	
Liderazgo Laissez-Faire	Deficiente	80	84.2	84.2
	Parcialmente eficiente	10	10.5	94.7
	Eficiente	5	5.3	100.0
	Total	95	100.0	
Seudoliderazgo	Deficiente	38	40.0	40.0
	Parcialmente eficiente	52	54.7	94.7
	Eficiente	5	5.3	100.0
	Total	95	100.0	

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 22

Figura 2

*Diagrama de barras de dimensiones del Liderazgo*



En la tabla 4 y figura 2, se observó el nivel de las dimensiones de la variable liderazgo en la empresa Electro Industrial Solutions S.A., 2020. Se obtuvo

que el predominante eficiente es el liderazgo transaccional 71.6%, posterior a ello, 61.1% de los encuestados percibieron un liderazgo transformacional parcialmente eficiente con tendencia a crecer; por otra parte, en referencia a liderazgo laissez-faire un 84.2% percibieron como deficiente y, por último, un 54.7% de las personas percibieron un Seudoliderazgo parcialmente eficiente mientras que un 40% como deficiente con posibilidad de tendencia a baja a través de sensibilización en los tipos de liderazgos.

Tabla 5

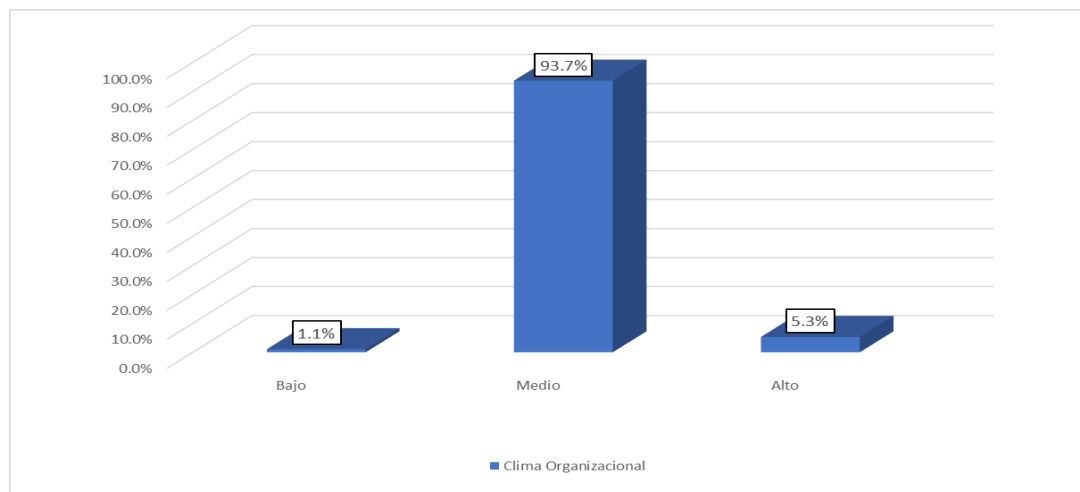
*Distribución de frecuencia de Clima Organizacional*

Válido		Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nivel	Bajo	1	1.1	1.1
	Medio	89	93.7	94.7
	Alto	5	5.3	100.0
	Total	95	100.0	

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 22

Figura 3

*Diagrama de barras del Clima Organizacional*



En la tabla 5 y figura 3, se observó el nivel de la variable 2 en la empresa Electro Industrial Solutions S.A., 2020. Se expuso que el 93.7% de las personas encuestadas percibieron un nivel medio de clima organizacional; un 5.3% con nivel alto y un 1.1 con nivel bajo.

Tabla 6

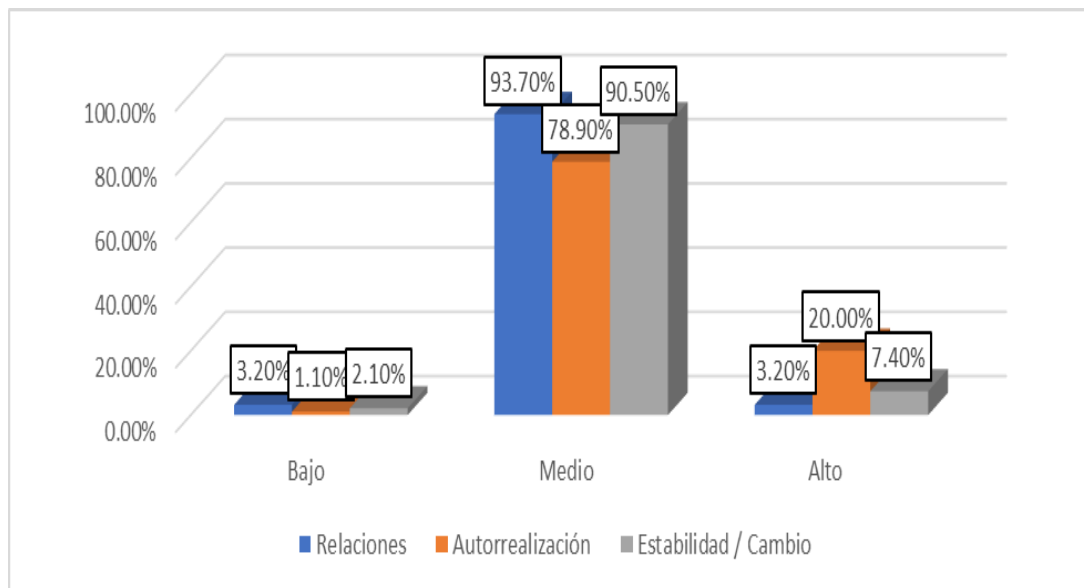
Distribución de frecuencias, dimensiones del Clima Organizacional

Nivel		Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Relaciones	Bajo	3	3.2	3.2
	Medio	89	93.7	96.8
	Alto	3	3.2	100.0
	Total	95	100.0	
Autorrealización	Bajo	1	1.1	1.1
	Medio	75	78.9	80.0
	Alto	19	20.0	100.0
	Total	95	100.0	
Estabilidad/Cambio	Bajo	2	2.1	2.1
	Medio	86	90.5	92.6
	Alto	7	7.4	100.0
	Total	95	100.0	

Nota: Extraído de IBM SPSS Statistics 22

Figura 4

Diagrama de barras de dimensiones del Clima organizacional



En la tabla 6 y figura 4, se observó el nivel de las dimensiones de la variable 2 en la empresa Electro Industrial Solutions S.A., 2020. Se obtuvo que un 93.7% de personal percibió un nivel medio en las Relaciones laborales, un 78.9% de los encuestados percibieron un nivel medio de Autorrealización y un 90.5% percibió nivel medio de Estabilidad/Cambio, es decir que se han hecho modificaciones manteniendo una estabilidad media en la empresa.

## Resultados de estadística Inferencial

Contrastación de la Hipótesis, para ello, se aplicó el Rho de Spearman, que tiene un rango que puede variar desde -1.00 (correlación negativa) hasta +1.00 (correlación positiva) según Hernández, Fernández y Baptista (2014) y sus niveles se distribuyen en el anexo 11; así mismo, se hace uso de una regla para aceptar o no la hipótesis:

Si Sig. (0,05) <  $\alpha$  --> Se acepta la Ha; mientras que, Si Sig. (0,05) >  $\alpha$  --> No se acepta la Ha (Hipótesis alterna).

Tabla 7

### *Prueba de hipótesis general y específicas*

		Rho Spearman	V2:Clima Organizacional
Rho de Spearman	V1: Liderazgo	Coeficiente de correlación	,448
		Sig. (bilateral)	,000
		N	95
	D1: Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	,681
		Sig. (bilateral)	,000
		N	95
	D2: Liderazgo Transaccional	Coeficiente de correlación	,376
		Sig. (bilateral)	,000
		N	95
	D3: Liderazgo Laissez-Faire	Coeficiente de correlación	-,216
Sig. (bilateral)		,036	
N		95	
D4: Seudo-Liderazgo	Coeficiente de correlación	-,212	
	Sig. (bilateral)	,039	
	N	95	

Nota: Extraído de resultados en IBM SPSS Statistics 22

### **Hipótesis General:**

Ho: No existe relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020

Ha: Existe relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020

En la tabla 7 en la fila de V1 se expuso una significancia de 0,000 lo cual es menor a 0,05, por lo que, según regla se rechaza la hipótesis nula y se da paso a la aceptación de la hipótesis alterna. Por ende, el liderazgo se relaciona con el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020. Además, arrojó un Rho de Spearman de 0.448, por lo que es una correlación positiva media.

#### **Hipótesis Específica 1:**

Ho: No existe relación entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.

Ha: Existe relación entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.

En la tabla 7 se expuso un sig. de 0,000 lo cual es  $<$  a 0,05, por lo que, según regla se rechaza la hipótesis nula y se da paso a la aceptación de la hipótesis alterna. Por ende, el liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020. Además, arrojó un Rho de Spearman de 0.681, por lo que es una correlación positiva considerable.

#### **Hipótesis Específica 2:**

Ho: No existe relación entre liderazgo transaccional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.

Ha: Existe relación entre liderazgo transaccional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.

En la tabla 7 se expuso una significancia de 0,000 lo cual es menor a 0,05, por lo que, según regla se rechaza la hipótesis nula y se da paso a la aceptación de la hipótesis alterna. Por ende, el liderazgo transaccional se relaciona con el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020. Además, arrojó un Rho de Spearman de 0.376, por lo que es una correlación positiva media.

**Hipótesis Específica 3:**

Ho: No existe relación entre liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020

Ha: Existe relación entre liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.

En la tabla 7 se expuso una significancia de 0,036 lo cual es menor a 0,05, por lo que, según regla se rechaza la hipótesis nula y se da paso a la aceptación de la hipótesis alterna. Por ende, el liderazgo laissez-faire se relaciona con el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020. Además, arrojó un Rho de Spearman de -0.216, por lo que es una correlación negativa débil.

**Hipótesis Específica 4:**

Ho: No existe relación entre seudoliderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.

Ha: Existe relación entre seudoliderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.

En la tabla 7 se expuso una significancia de 0,039 lo cual es menor a 0,05, por lo que, según regla se rechaza la hipótesis nula y se da paso a la aceptación de la hipótesis alterna. Por ende, el Seudoliderazgo se relaciona con el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020. Además, arrojó un Rho de Spearman de -0.212, por lo que es una correlación negativa débil.



## V. DISCUSIÓN

En este apartado se procede a las discusiones respecto a los resultados obtenidos y la contrastación con antecedentes previos y teóricas consultadas. Empezando por los resultados del objetivo general, con aplicación de la estadística inferencial, se obtuvo un coeficiente de Spearman de 0.448 con un nivel de significancia (sig.) de 0,000; menor a 0,05; por lo que se dio paso al rechazo de la hipótesis nula y la debida aceptación a la hipótesis alterna; concluyendo que el liderazgo se relaciona positivamente a nivel medio con el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020.

Para una mejor comprensión sobre la relación de dichas variables, se menciona a Fischman (2017) que dio a comprender que el liderazgo es un proceso que de manera continua el líder crece emocional y espiritualmente para poder conducir a las masas hacia una reflexión ética con impulso de luchar por una causa común y tratando de romper vínculos de egoísmo en el proceso de su desarrollo de poder interno. Respecto a la otra variable de estudio, se tomó como referencia lo dicho por Moss (citado en García et al., 2014) que conceptualiza al clima organizacional como el ambiente social; donde convergen relaciones interpersonales, el ambiente físico derivado de la arquitectura o diseño del lugar de trabajo y las percepciones de los individuos. Entonces, el liderazgo se da por medio de las percepciones de los seguidores respecto a la conducción del líder, y el clima organizacional se da por la asociación de las percepciones en el entorno y las relaciones laborales, por consiguiente, lo obtenido en la investigación tiene fundamento teórico.

Los resultados obtenidos en la investigación respecto a su objetivo general se asemejaron a los de Canchanya (2019) quien tuvo como objetivo describir la relación entre clima organizacional y el liderazgo en una empresa en Huancayo, arrojando un coeficiente de correlación de 0.359 con sig. 0,000; menor a 0,05, concluyendo una relación positiva directa bajo entre las variables de estudio; considerando que su estudio contemplaron 3 dimensiones en la variable de liderazgo y estos fueron aplicados en la investigación presente, a pesar de ello, en los niveles de relación obtenidos hay una pequeña diferencia y esto fundamentado en que las percepciones de los individuos respecto al liderazgo en distintos lugares

pueden diferir; así mismo, en su estadística descriptiva obtuvo que un 54.9% de sus encuestados perciben que hay un nivel bajo de liderazgo, deficiente; mientras que en la presente investigación se obtuvo que el 95.8% percibieron un liderazgo parcialmente eficiente, por lo que a pesar de los porcentajes obtenidos, los individuos perciben la importancia del liderazgo y ello con correlación positiva.

Además, en los resultados de Sosa (2017) que obtuvo un coeficiente de correlación de 0.923 con una significancia de 0,000, de igual manera menor a nivel 0,05; por lo que rechazó su hipótesis nula y aceptó la alternativa; dando como conclusión que el clima organizacional y el liderazgo se relacionan positivamente con nivel alto; con ello, se precisa una diferenciación entre los niveles de correlación obtenidos, donde el estudio de la presente investigación arrojó positivo medio y en este fue alto; acotando que en Canchanya (2019) fue bajo, lo que da paso a lo mencionado por Li y Sun (2019) que el liderazgo es un tipo de comportamiento que un líder genera en sus seguidores para el logro de objetivos de una organización; y Bordas (2016) que el clima organizacional es asociado al entorno de trabajo por medio de un conjunto de aspectos tangibles e intangibles. Por lo cual, aun incluyendo una dimensión más de liderazgo (seudoliderazgo), la relación con el clima organizacional seguirá siendo positiva, solo con diferencias en su nivel, debido a las percepciones de los individuos en sus respectivas organizaciones.

Respecto al primer objetivo específico, bajo estadística inferencial, se obtuvo un coeficiente de Spearman de 0.681 con un nivel de significancia (sig.) de 0,000; menor a 0,05; por lo que se dio paso al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación a la hipótesis alterna; concluyendo que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente considerable con el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020. Para una mejor comprensión sobre la relación entre el primer estilo y el clima organizacional, se mencionó a Fischman (2017) que conceptualiza al transformacional como el promotor de desarrollo de organizaciones, por medio de inspiración, reconocimiento y caminos creativos encontrados. Respecto a la otra variable de estudio, Brunet (2011) conceptualiza al clima organizacional como la unión de características percibidas en los trabajadores de una empresa, como opiniones, valores y las necesidades laborales.

Así mismo se comparte los resultados de Tarrillo (2020) quien hizo uso de un cuestionario adaptado para el liderazgo, con una confiabilidad de 0.946, por el cual obtuvo un coeficiente de correlación de 0,633 entre el transformacional y la gestión administrativa, con sig. 0,000; menor a 0,05, concluyendo una relación positiva directa; así mismo, un 53% de sus encuestados percibieron un dominio medio de este tipo de liderazgo; es decir que hubo una percepción parcialmente eficiente de este tipo de liderazgo. Además, Ramos (2020) obtuvo una correlación de 0.871 con una significancia de 0,000, indicando una fuerte relación entre sus variables de estudio (liderazgo transformacional e identidad corporativa); mencionar que en su estadística descriptiva arrojó que un 56% de sus trabajadores perciben un nivel regular de este tipo de liderazgo, es decir una percepción parcialmente eficiente.

En este caso, la presente investigación arrojó en la estadística descriptiva que 61.1% de los individuos percibieron un liderazgo transformacional parcialmente eficiente, es decir nivel medio/regular. Por consiguiente, se pudo verificar que en ambos casos se asemejan a los resultados obtenidos en la estadística descriptiva; y en las correlaciones fueron positivas, a pesar de ser relacionada con otras variables, pero que bajo concepto teórico de la variable se alinean.

Respecto al segundo objetivo específico, se obtuvo un coeficiente de Spearman de 0.376 con un nivel de sig. de 0,000; < a 0,05; por lo que se dio paso al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la alterna; concluyendo que el liderazgo transaccional se relaciona positiva media con el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020. Para una mejor comprensión sobre la relación entre el segundo estilo y el clima organizacional, se mencionó a Espinoza (2020) que expone que el transaccional es un tipo de liderazgo de intercambio entre un líder y seguidores por medio de recompensas y castigos laborales para que promuevan el crecimiento del desempeño de los trabajadores. Respecto a la otra variable de estudio, donde Borda (2016) agrega que el clima organizacional se puede ver afectada directamente por las motivaciones, las actitudes de los miembros, así como su comportamiento, por lo que puede permitir que este cambie. Por consiguiente, se fundamenta teóricamente la relación entre el transaccional y el clima organizacional.

Así mismo se destaca los resultados de Murillo (2020), que el 67.3% de los encuestados percibieron como aceptable al liderazgo transaccional, es decir una percepción de eficiencia; además obtuvieron bajo la estadística inferencial, correlaciones positivas significativas entre el estilo en mención y las dimensiones del clima organizacional que fueron motivación con un 0.39; con la comunicación un 0.46, con relaciones interpersonales un 0.47, con desarrollo organizacional 0.53, con condiciones de trabajo 0.27. También en Franco et al. (2017), obtuvieron una correlación significativa de 0.295 que en conclusión existe una relación positiva baja entre el transaccional y clima. En contraste con la estadística descriptiva, en esta investigación se obtuvo un 71.6% de los individuos encuestados percibieron como eficiente al transaccional; lo cual es casi similar al porcentaje de Murillo, donde el coeficiente de correlación unificado es nivel medio al igual que en Franco (0.295), por tanto, la relación positiva entre el transaccional y el clima se puede presentar en otras organizaciones.

Respecto al tercer objetivo específico, se obtuvo un coeficiente de Spearman de -0.216 con un nivel de sig. de 0,036; menor a 0,05; por lo que se dio paso al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la alterna; concluyendo que el liderazgo laissez-faire se relaciona negativamente débil con el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020. Para una mejor comprensión sobre la relación, se mencionó a Fischman (2017) que expuso que el laissez-faire es un líder ausente, no tratando de influir en los demás, pasando por alto responsabilidades en la supervisión laboral, además que no da aporte con metas concisas y claras ni brinda algún apoyo en la toma de decisiones grupales; así como lo refuerza Roca (2020) que es un líder de perfil muy bajo que no genera ninguna alteración dentro de un equipo. Respecto a la otra variable de estudio, Iglesias y Torres (2018) denotan que el clima organizacional es la repercusión en la motivación y comportamiento de los trabajadores con el propósito de participar en un sistema social laboral.

En tal sentido, se da a comprender la relación negativa entre el liderazgo ausente y el clima organizacional, por el concepto y lo obtenido en el estudio de investigación de Rodríguez et al. (2018) que llegaron a obtener una correlación de -0.25 con una significancia de  $p < 0.01$ , por lo que concluye que existe una relación

negativa entre el estilo pasivo evitador con sus otras dos variables de estudio. Así también, Franco et al. (2017) obtuvieron una correlación de -0.079 con una significación  $p < 0.05$ , por lo que concluyó en uno de sus objetivos que existe relación negativa no muy significativa entre el estilo pasivo-evitador o también llamado *laissez-faire* con la variable satisfacción laboral. Ante ello, la relación negativa en otros estudios, se asevera el resultado de esta investigación.

Respecto al cuarto objetivo específico, se obtuvo un coeficiente de Spearman de -0.212 con un nivel de sig. de 0,039, menor a 0,05; por lo que se dio paso al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la alterna; concluyendo que el seudoliderazgo se relaciona negativamente débil con el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020. Para una mejor comprensión sobre la relación, se mencionó a Fischman (2017) que expone que el seudoliderazgo se basa en valores e intereses propios del líder, haciendo relucir lo negativo de las personas para motivarlos, haciendo escuchar lo que los seguidores quieren oír, además de jugar con el paso de poder simulado a los seguidores para la creación de dependencia, que Cote (2017) lo expone como el lado oscuro del liderazgo que va en contra de buenas prácticas éticas. En tal sentido, se da a comprender la relación negativa entre el seudoliderazgo y el clima organizacional.

A ello, se le complementa con el estudio de investigación de Hughes y Harris (2017) que llegaron a obtener que un 81% de sus encuestados percibieron el uso del Seudoliderazgo en la organización, dentro de la región del Atlántico de los Estados Unidos, por lo que concluyeron que existió un impacto directo con cambios en las organizaciones. Por consiguiente, en el estudio de la presente, se obtuvo por medio de la estadística descriptiva que un 54.7% de los encuestados percibieron parcialmente eficiente el seudoliderazgo, mientras que un 40% lo percibieron deficientemente; con ello se precisó que al ser un estilo de liderazgo muy poco estudiado, pero se da de manera silenciosa en las labores de las organizaciones, como lo mencionó Fischman (2017) en su libro que “veo en mis consultorías que el liderazgo que más abunda es el del fuego. Aquel que está más centrado en el ego, búsqueda de poder y que influye a los demás a través del miedo” (p.11), por ende, según el porcentaje arrojado, se pudo afirmar tal indicación del autor y también sobre la negatividad de la correlación obtenida en el estudio de investigación.

## VI. CONCLUSIONES

### Primera

En base a la prueba de hipótesis general planteada donde se demostró por medio del coeficiente de Rho de Spearman equivalente a 0,448 lo que indica que hay una correlación media con una significancia de  $0,000 < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se da paso a la aceptación de la hipótesis alterna; logrando el objetivo general planteado, concluyendo que existe relación positiva entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020

### Segunda

Así mismo, en la primera hipótesis específica planteada se demostró por medio del coeficiente de correlación equivalente a 0,681 lo que indica que hay una correlación considerable con un nivel de significancia de  $0,000 < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se da paso a la aceptación de la hipótesis alterna; logrando el primer objetivo específico planteado, concluyendo que existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020

### Tercera

Además, en la segunda hipótesis específica planteada se demostró con un coeficiente de Rho de Spearman de 0,376 que hay una correlación media con una significancia de  $0,000 < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se da paso a la aceptación de la hipótesis alterna; logrando el segundo objetivo específico planteado, concluyendo que existe relación positiva entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020

#### Cuarta

Por otro lado, en la tercera hipótesis específica planteada se demostró por medio del coeficiente de correlación equivalente a  $-0,216$  lo que indica que hay una correlación débil con una significancia de  $0,036 < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se da paso a la aceptación de la hipótesis alterna; logrando el tercer objetivo específico planteado, concluyendo que existe relación negativa entre el liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020

#### Quinta

Por último, en la cuarta hipótesis específica planteada donde se demostró con un coeficiente de correlación de  $-0.212$  lo que indica que hay una correlación débil con una significancia de  $0,039 < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se da paso a la aceptación de la hipótesis alterna; logrando el objetivo general planteado, concluyendo que existe relación negativa entre el seudoliderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020

## VII. RECOMENDACIONES

### Primera

Se recomienda a la gerencia general de la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020, establecer un plan anual de formación y capacitación referido a liderazgo, con la finalidad de sensibilizar y fortalecerlo en los miembros de la organización, para lograr ser efectivo el plan, es sugerirle que se considere un presupuesto que permita solventar los gastos, dentro de los planes operativos.

### Segunda

Se recomienda a la gerencia general de la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020 en conjunto con el responsable de recursos humanos, establecer un plan de incentivos laborales por competencias, con la finalidad de reconocer la dedicación laboral de los trabajadores y fortalecer la motivación individual y grupal, el cual se dé un incentivo por mes y para lograr ser efectivo, es sugerirle que se considere dentro de su presupuesto un monto mínimo para solventarlo.

### Tercera

Se recomienda a las jefaturas de área de la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020, que promuevan la participación activa e innovadora de los trabajadores con el fin de mejorar las relaciones laborales y fortalecer el liderazgo transformacional; para que sea efectivo tales acciones, se sugiere que se establezca como mínimo una vez al mes una actividad integradora.



#### Cuarta

Se recomienda a los supervisores de campo de la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020, que promueva el feedback constructivo al término de cada semana laboral, con la finalidad de resaltar las fortalezas y debilidades de manera asertiva y que los empleados expresen sus opiniones y se sientan con más confianza con sus líderes.

#### Quinta

Se recomienda al responsable de la gestión de recursos humanos de la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020, que planifique una evaluación 360 anual, incluyendo el gasto en el presupuesto del área, con la finalidad de medir e implantar mejoras acordes a los futuros resultados.

## REFERENCIAS

- Asgari, A.; Mezginejad, S. & Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98. <https://bit.ly/3oIHA7bbit.I>
- Benawa, A., Tarigan, N. & Makmun S. (2017). Self-Giving as Spiritual Dimension in Leadership. *IOP Conference Series: Mater. Sci. Eng.* 180 (012102). <https://bit.ly/2LQuBS5>
- Bodero, B. y Diaz, V. (2017). Liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en las empresas de alimentos de Guayaquil. (Tesis maestría, Universidad de Especialidades Espíritu Santo). <https://bit.ly/3bB5ddY>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED. <https://bit.ly/2JSTADQ>
- Borges, V.; Zorzenon, V. y Chiacchio, S. (2017). Training and development focused on organizational climate. *Espacios*, 38(11), 8-18. <https://bit.ly/2MTPWLO>
- Boyu, S.; Shimeng, W. & Qianqian, L. (2018). Research on the Influence of Differential Transformational Leadership on the Dual Innovation of Small and Medium-sized Industrial Enterprises. *IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.* 439 (032049). <https://bit.ly/3i9ec7D>
- Bustamante, M. y Grandón, M. (2016). Creación de un Cuestionario del Clima Organizacional para Hospitales de Alta Complejidad, Chile. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30), 126-141. <https://bit.ly/35Cwl3h>
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Cardona, S. y Zambrano R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Revista Estudios Gerenciales*, 30 (131), 184-189. <https://bit.ly/2LJIToS>
- Canchanya, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018. (Tesis maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática). <https://bit.ly/397QF2U>

- Chiang, M., Vega, M. C., Martín, M. J., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (Vol. 2). Univ Pontifica Comillas.
- ConexiónESAN (2 de setiembre de 2019). Clima laboral: ¿qué impacto tiene en las empresas? [Mensaje en un blog]. <https://bit.ly/35jkaO1>
- Cote, R. (2017). Vision of Effective Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(4), 52-62. <https://bit.ly/2LN9Oiq>
- Da Silva, A.; Azevedo, A. y Pinho, F (2015). O clima organizacional nas bibliotecas universitárias: um estudo das bibliotecas setoriais da Universidade Federal de Pernambuco. *Revista Biblios*, 160, 76-91. <https://bit.ly/3nJGtml>
- DELOITTE (2019). *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano*. <https://bit.ly/38mpBNT>
- Díaz, Rodríguez, Balcindes y Van der Stuyfs (2016). Clima organizacional: Percepción por enfermeras del Nivel Primario de Atención. *Revista Cubana de Enfermería*, 32 (3), 364-376. <https://bit.ly/3oUSMOh>
- Espinoza, E. (2020). Trust and Leadership styles in Ecuador: Divergent perspective by managers and subordinates. *Opción*, 36(92), 318-358. <https://bit.ly/3oGIJfy>
- Franco, A.; Reyes, M. y Cuadrado S. (2017). Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador. *Revista PODIUM*. <https://bit.ly/3s1nOpr>
- Fischman, D. (2017). *El líder transformador 1*. México: Planeta Mexicana S.A.
- García, A.; Ortega, P. y Reyes, I. (2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Journal Psychological Research Records*, 4(1), 1370-1384. <https://bit.ly/38H0RAI>
- Geraldo, L.; Mera, A. y Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 10(4), 155-174. <https://bit.ly/3bBHHxv>

- Hermann, J. & Pinkow, F. (2020). Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space. *Administrative Sciences*, 10(3). <http://dx.doi.org/10.3390/admsci10030037>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. <https://bit.ly/35gGQOH>
- Hughes, P. J., & Harris, M. D. (2017). Organizational laundering: A case study of pseudo-transformational leadership. *Organization Development Journal*, 35(2), p. 59-77. <https://bit.ly/3skzh3A>
- Iglesias, A. y Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), p. 197-209. <https://bit.ly/2LISLEv>
- Khattak, S.; Batool, S.; Haider, M. (2017): Relationship of leadership styles and employee creativity: A mediating role of creative selfefficacy and moderating role of organizational climate. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11 (2), 698-719. <https://bit.ly/3byHUIb>
- Li, S. & Sun, J. (2019). An Empirical Study on the Impact of Leadership Style on Miners' Safety Performance. *IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.* (055013). <https://bit.ly/3hTNI9P>
- Lin, C.; Huang, P.; Chen, S. & Huang, L. (2015). Pseudo-transformational Leadership is in the Eyes of the Subordinates. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 179-190. <https://bit.ly/3nBae8U>
- Lomax, R. & Hahs, D. (2012). An introduction to Statistical Concepts. [bit.ly/39fva09](https://bit.ly/39fva09)
- Lopes, P.; Curado, C.; Matheus, H. & Martin, J. (2019). Facing the Dark Side: How Leadership Destroys Organisational Innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(1), 18-24. <https://bit.ly/2XAu0GY>
- Lumpé, M. (2016). *Leadership and Organization in the Aviation Industry*. Routledge. <https://bit.ly/3hUk70k>
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social*. <http://www.ebooks7-24.com/?il=8043>
- Marínez, M.; Monreal, P.; Perera, S. & Selva, C. (2016). Public Healthcare Organizations: Leadership or Management. *Athenea*, 16(3), 245-257.

- Murillo, R. L. (2020). Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia. (Tesis maestría, Universidad del Rosario). <https://bit.ly/2XjNJKP>
- Niño, V. (2019). *Metodología de la investigación*. Ediciones de la U. <https://bit.ly/3bBL8Ep>
- Northouse, P. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. <https://bit.ly/38mccWc>
- Ramirez, D. (2016). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa TAURUS GROUP lima-Perú. (Tesis maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega). [https:// bit.ly/3op01xF](https://bit.ly/3op01xF)
- Ramos, P. (2020). Liderazgo transformacional de directivos e identidad corporativa en los colaboradores de la Empresa Qtzal S.A.C. – Huaraz. (Tesis maestría, Universidad César Vallejo). <https://bit.ly/3pYEqMD>
- Rodriguez, R.; Romero, L. y Ramos D. (2018). La relación entre el estilo de liderazgo, el engagement y el rol mediador del job crafting en los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú. (Tesis maestría, Universidad del Pacífico). <https://bit.ly/3q3a7Ev>
- Rodriguez; H.; Martínez, A. y Cantillana, F. (2018). Identificación del estilo de liderazgo predominante en Cargo Victory, pequeña empresa familiar, dedicada al transporte de carga, Miami-EEUU. *Revista Perspectiva*, 19(3), 362-376. <https://bit.ly/2KgNRrM>
- Rodriguez, H.; Martínez, A.; Díaz, G.; Fuentes, A. y León, B. (2018). Identificación del estilo de liderazgo en una carrera de ingeniería en el Norte de Chile. *Revista Perspectiva*, 19(2), 185-200. <https://bit.ly/2XAw2H6>
- Seifollahi, N. y Rahimi, H. (2018). The role of organizational climate and organizational commitment in predicting service recovery. *Opción*, 34(15), 19-51. <https://bit.ly/2KizV0s>
- Segredo, A.; García, A.; Cabrera, P. y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional, una aproximación conceptual. *Revista de Información Científica para la Dirección en Salud INFODIR*, 0(24), 86-99. <https://bit.ly/39sZZhO>

- Sosa, V. K. (2017). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A, Miraflores, 2016. (Tesis maestría, Universidad César Vallejo). <https://bit.ly/3oC6yFn>
- Saifuddin, W.; Hamzah, N. & Abdul, I. (2019). Mastery of leadership skills among mechanical engineers from the industrial Perspective. *IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.* 697 (012019). <https://bit.ly/2My5sMr>
- Sánchez, C.; Molero, J.; Rodriguez, V. y Lorenzo, A. (30 de abril de 2020). *El liderazgo empresarial frente a la COVID-19. Pacto Mundial de la Red Española.* <https://bit.ly/3bdlwh4>
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional: marco para mejorar el desempeño del capital humano* (Vol. 46). 3Ciencias. <https://bit.ly/3hRhhZP>
- Sotomayor, J. (22 de agosto de 2018). Este es el porcentaje de peruanos que renunciaría por un mal clima laboral. *Capital.* <https://bit.ly/3s47jsN>
- Tarrillo, E. A. (2020). Estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo. (Tesis maestría, Universidad César Vallejo). <https://bit.ly/2LA7YRMbit.ly/>
- Tziner, A. y Shkoler, O. (2018). Leadership styles and work attitudes. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(3), 195-201. <https://bit.ly/3nD2h2R>
- Wan, W.; Daud, S. & Baharin, N. (2016). Is MLQ Instrument Applicable to Verify the Blue Ocean Leadership Traits. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 32 (012054). <https://bit.ly/2L3yxPL>

# ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Liderazgo y clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020.							
Autor: .Luis Alejandro Quispe Carbajal							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿En qué medida se relaciona el liderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>- ¿En qué medida se relaciona el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020?</p> <p>- ¿En qué medida se relaciona el liderazgo transaccional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020?</p> <p>¿En qué medida se relaciona el liderazgo</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>-Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.</p> <p>-Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>- Existe relación entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.</p> <p>-Existe relación entre liderazgo transaccional y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.</p>	<p><b>Variable 1: Liderazgo</b>, según Fischman (2017) se entiende que es un proceso continuo donde el líder desarrolla poder interno por su propio crecimiento emocional y espiritual para conducir a seguidores hacia la reflexión ética, romper las cadenas del egoísmo e impulsar a luchar por una causa común al servicio de los demás (p. 25)</p>				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			<b>Liderazgo Transformacional</b>	Influencia idealizada	1 -2-3	Nunca (0)  Casi Nunca (1)  A veces (2)  Casi Siempre (3)  Siempre (4)	Deficiente (0-36)  Parcialmente eficiente (37-72)  Eficiente (73-108)
			<p>Fischman (2017) es un liderazgo que promueve el desarrollo de grupos y organizaciones, elevando deseos de logro y autodesarrollo, de ello, la inspiración de dar lo mejor de sí mismos, crear sistemas de reconocimiento y búsqueda de caminos creativos.</p> <p><b>Liderazgo Transaccional</b></p> <p>Fischman (2017) es un liderazgo que se orienta a la recompensa siempre y cuando se consigue lo esperado (condiciones), por lo que el líder y lo seguidores quedan acordado asumir roles y responsabilidades para el alcance de metas y objetivos.</p>	Consideración individualizada	4-5		
				Estimulación intelectual	6-7		
Motivación inspiracional	8-9						
Recompensa contingente	10-11-12						
Gerencia por excepción activa	13-14-15						
Gerencia por excepción pasiva	16-17						

<p>laissez-faire y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020?</p> <p>- ¿En qué medida se relaciona el seudoliderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020?</p>	<p>-Determinar la relación entre el liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.</p> <p>-Determinar la relación entre el seudoliderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.</p>	<p>-Existe relación entre liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020.</p> <p>-Existe relación entre seudoliderazgo y el clima organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima,2020</p>	<p><b>Liderazgo Laissez-faire</b></p> <p>Fischman (2017) es un liderazgo que no trata de influir en sus seguidores, eludiendo las responsabilidades de supervisión, con ello evita cualquier posibilidad de confrontación, ceden demasiada responsabilidad a sus seguidores y no aportan metas claras ni ayuda a su grupo en la toma de decisiones.</p>	Ausencia de supervisión	18				
			Ausencia de poder	19					
			Ausencia de toma de decisiones	20					
			<p><b>Seudoliderazgo</b></p> <p>Fischman (2017) es un liderazgo que es basado en los propios valores del líder y propios intereses; sacan lo peor de la gente, ya que hace uso de la energía emocional negativa para motivar a sus seguidores; además este líder dice lo que los seguidores quiere oír no lo que necesitan oír; así mismo, simula la entrega de poder, pero en realidad, busca perpetuar la dependencia.</p>	Autoritario	21-22-23				
			Ambición elevada	24-25					
			Egocéntrico	26-27					
			<p><b>Variable 2: Clima organizacional</b>, según Moos (citado por García, Ortega y Reyes, 2014) “Es el ambiente social, ubicando las relaciones interpersonales, las percepciones y el ambiente físico; como las características físicas de la arquitectura y el diseño; por lo que su vinculación forman el clima social organizacional” (p.1371)</p>						
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>			<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			<b>Relaciones</b>	Implicación	1-2			Nunca (0)	Bajo



			<p>Moos (citado en García, Ortega y Reyes, 2014) es una dimensión que evalúa la forma en como los trabajadores están interesados y comprometidos con su trabajo, así como, el apoyo de dirección y el ánimo de apoyarse entre compañeros.</p>	Cohesión	3-4	<p>Casi Nunca (1)</p> <p>A veces (2)</p> <p>Casi Siempre (3)</p> <p>Siempre (4)</p>	(0-29)
				Apoyo	5-6		Medio
							(30-58)
					Alto		
			<p><b>Autorrealización</b></p> <p>Moos (citado en García, Ortega y Reyes, 2014) es una dimensión que evalúa la forma en que se motiva a los trabajadores a ser autosuficientes, tomar sus propias decisiones, además de la relevancia en la buena planificación y eficiencia de las tareas; así como, la presión o urgencia en el trabajo.</p>	Autonomía	7-8-9		(59-88)
				Organización	10-11		
				Presión	12-13		
			<p><b>Estabilidad/Cambio</b></p> <p>Moos (citado en García, Ortega y Reyes, 2014) es una dimensión que mide el grado en que los trabajadores tienen el conocimiento de lo que les espera en sus labores diarias, además de la utilización de las normas para controlar a los trabajadores; así mismo, la importancia de la variedad, al cambio y nuevas propuestas,</p>	Claridad	14-15-16		
				Control	17-18		
				Innovación	19-20		
				Comodidad	21-22		

			y el entorno físico que contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.				
<b>Nivel - diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>		<b>Estadística a utilizar</b>			
<p>Tipo Básica, ya que se buscó ampliar conocimiento por medio de recopilación de información. Diseño de investigación: No experimental, no se manipuló deliberadamente las variables, y como fin la observación del fenómeno tal como se comporte en un natural contexto, Nivel descriptivo – correlacional, ya que no son causales y pueden hacer uso de parte cuantitativa bajo estadística descriptiva; apoyado en nivel correlacional ya que su finalidad es conocer la relación existente entre dos o más variables en un determinado contexto, así como lo indicó Hernández, Fernández y Baptista (2014).</p>	<p>Población: Fue finita considerando a todos los trabajadores de la empresa Electro Industrial Solutions S.A.C. con un total de 95 trabajadores. Muestra: Se optó por una muestra censal, tomando a toda la población para no incurrir en una categoría de muestra pequeña o no muy representativa, como lo mencionó Niño (2019). Además, de muestreo no probabilístico por conveniencia, motivo que se considera conveniente toda la población, por su disponibilidad y tiempo permitido para el estudio de investigación.</p> <p><b>Tamaño de muestra censal:</b></p> <p>95 trabajadores.</p>	<p><b>Variable 1: Liderazgo</b></p> <p><b>Técnicas: Encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos: Cuestionario</b></p> <p>Autor: Luis Alejandro Quispe Carbajal</p> <p>Adaptación: Cuestionario de Bass y Avolio - MLQ 5X</p> <p>Año: 2020</p> <p>Monitoreo: Una vez.</p> <p>Ámbito de Aplicación: Empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima</p> <p>Forma de Administración: Auto administrada</p>		<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Uso de la estadística descriptiva para analizar todo un conjunto de datos, para la extracción de conclusiones y valedera. Se hace uso de tablas y gráficos por medio del programa estadístico SPSS.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>Se hace uso de la estadística inferencial por medio del coeficiente de Spearman que proporciona la medición del grado de asociación entre dos variables.</p>			
		<p><b>Variable 2: Clima organizacional</b></p> <p><b>Técnicas: Encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos: Cuestionario</b></p> <p>Autor: Luis Alejandro Quispe Carbajal</p> <p>Adaptación: Cuestionario de Moos - WES (Versión 2008)</p> <p>Año: 2020</p> <p>Monitoreo: Una vez.</p> <p>Ámbito de Aplicación: 2 instalaciones de Electro Industrial Solutions S.A. Lima</p> <p>Forma de Administración: Auto administrada</p>					

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICION	RANGO
<b>VARIABLE 1 Liderazgo</b>	Fischman (2017) da a comprender que es un proceso continuo donde el líder desarrolla poder interno por su propio crecimiento emocional y espiritual para conducir a seguidores hacia la reflexión ética, “romper las cadenas del egoísmo e impulsarlos a luchar por una causa al servicio de los demás” (p. 25)	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada	1 -2 -3	Escala Ordinal:  Nunca (0)	Deficiente (0-36)
			Consideración individualizada	4 -5		
			Estimulación intelectual	6 -7		
			Motivación inspiracional	8 -9		
		Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	10 -11 -12	Casi Nunca (1)	Parcialmente eficiente (37-72)
			Gerencia por excepción activa	13 -14 -15		
			Gerencia por excepción pasiva	16 -17		
		Liderazgo Laissez-faire	Ausencia de supervisión	18	A veces (2)	Eficiente (73-108)
			Ausencia de poder	19		
			Ausencia de toma de decisiones	20		
		Seudoliderazgo	Autoritario	21 -22-23	Casi Siempre (3)	
			Ambición elevada	24-25		
Egocéntrico	26-27					
<b>VARIABLE 2 Clima Organizacional</b>	Moos (citado por García, Ortega y Reyes, 2014) menciona que “Es el ambiente social, ubicando las relaciones interpersonales, las percepciones y el ambiente físico; como las características físicas de la arquitectura y el diseño; por lo que su vinculación forman el clima social organizacional” (p.1371)	Relaciones	Implicación	1-2	Escala Ordinal:  Nunca (0)	Bajo (0-29)
			Cohesión	3-4		
			Apoyo	5-6		
		Autorrealización	Autonomía	7-8-9	Casi Nunca (1)	Medio (30-58)
			Organización	10-11		
			Presión	12-13		
		Estabilidad/Cambio	Claridad	14-15-16	A veces (2)	Alto (59-88)
			Control	17-18		
			Innovación	19-20		
			Comodidad	21-22		

## Anexo 3A: Cuestionario de Liderazgo en empresa Electro Industrial Solutions S.A.

### Señor(a)

El presente cuestionario tiene como finalidad recoger información sobre los tipos de liderazgo en la empresa, por el cual se le agradecerá sea sincero y objetivo en sus respuestas.

### INSTRUCCIONES:

A continuación, le presento un conjunto de ítems, le solicito marque con una (X) la respuesta que considere correcta.

### ESCALA DE VALORACIÓN

0=Nunca

1=Casi nunca

2= A veces

3= Casi siempre

4= Siempre

ÍTEMS	Opción de respuesta				
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Dimensión: Liderazgo Transformacional</b>					
1	Hacen que sus compañeros se sientan orgulloso de laborar con usted				
2	Se le permite que exprese sus valores para fortalecer el clima organizacional				
3	Se dejan los intereses personales por el bienestar del grupo				
4	Le dedican tiempo para que le orienten y enseñen ante cambios que se presenten en sus labores				
5	Le apoyan a desarrollar sus fortalezas para la contribución en la mejora del clima organizacional				
6	Es apoyado en la resolución de problemas de distintas formas posibles y eficientes, evitando un mal clima organizacional				
7	Le sugieren nuevas formas de hacer su trabajo de manera asertiva sin generar un mal clima organizacional				
8	Se le habla con entusiasmo sobre las metas de la empresa y la contribución en el mejoramiento del clima organizacional				
9	Le motivan para tener confianza en sí mismo, promoviendo su autorrealización.				
<b>Dimensión: Liderazgo Transaccional</b>					
10	Es ayudado por los demás siempre que se esfuerza				
11	Se le aclara y especifica sus responsabilidades, para lograr objetivos de desempeño				
12	Se le indica lo que recibirá a cambio de su trabajo				
13	Tratan de poner atención sobre sus irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.				
14	Se centran en detectarle y corregirle errores constantemente, sin medir el efecto en el clima organizacional				
15	Se le dirige la atención a sus fracasos o errores para que se alcancen los estándares, provocando una relación estrecha en el grupo de trabajo				
16	Tratan de no interferir en sus problemas, hasta que se vuelven serios y con ello se generan cambios que afectan al clima organizacional				
17	Se espera que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de que se tomen acciones, lo que promueve desestabilidad en la organización.				
<b>Dimensión: Liderazgo Laissez-faire</b>					
18	No hay supervisión constante en las labores.				
19	Ante situaciones relevantes no se percibe quien guía y direcciona de manera eficiente al grupo de trabajo				
20	No le integran en la toma de decisiones				
<b>Dimensión: Seudoliderazgo</b>					
21	Se le obliga a realizar tareas/actividades fuera de sus funciones, lo que promueve un mal clima organizacional				
22	Se le impone una sola forma de hacer las labores sin pedir opiniones grupales				
23	Le hacen cumplir las metas y objetivos a costas de su integridad y tiempos fuera del horario de trabajo.				
24	El deseo de ascenso fomenta un liderazgo fantasioso, por el cual siente que le dan el poder sobre un grupo de trabajo pero no es la realidad.				
25	Se le incentiva a faltar principios éticos y morales para conseguir y superar objetivos y metas establecidas.				
26	Se le da reconocimiento en público a su superior u otro colaborador por sus logros.				
27	Se escucha con más frecuencia a una sola persona y se deja de lado las opiniones de los demás.				

Muchas gracias, por su tiempo y participación.

## Anexo 3B: Cuestionario de Clima Organizacional en la empresa Electro Industrial Solutions S.A.

**Señor(a)**

El presente cuestionario tiene como finalidad recoger información sobre el nivel del clima organizacional en la empresa, se le agradecerá sea sincero y objetivo en sus respuestas.

**INSTRUCCIONES:**

A continuación, le presento un conjunto de ítems, le solicito marque con una (X) la respuesta que considere correcta.

**ESCALA DE VALORACIÓN**

**0=Nunca      1=Casi nunca      2= A veces      3= Casi siempre      4= Siempre**

ÍTEMS		Opción de respuesta				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Dimensión: Relaciones</b>						
1	Se pone gran esfuerzo en lo que se hace de manera grupal y personal					
2	Es fácil conseguir que se haga un trabajo extraordinario sin recaer en un mal liderazgo					
3	Se genera participación en actividades extraoficiales (celebraciones, compartir, etc.)					
4	Los empleados de distintas áreas se llevan bien entre sí al momento de desarrollar sus funciones					
5	Se valora las opiniones, brindándole el apoyo necesario					
6	Se brinda apoyo mutuo entre áreas y trabajadores, sin ser obligados.					
<b>Dimensión: Autorrealización</b>						
7	Le brindan libertad para actuar como crea mejor y bajo responsabilidad mutua					
8	Se le anima a tener confianza en sí mismo cuando surge un problema					
9	Se le hace partícipe en reuniones para discutir proyectos futuros					
10	Todos suelen llegar temprano al trabajo sin distinción del cargo laboral					
11	El grupo de trabajo en el que es partícipe es muy eficiente y práctico					
12.	Se percibe una política de trabajo bajo presión constante, sin fomentar el buen clima organizacional.					
13.	Hay tanto trabajo bajo presión, que se requiere hacer horas extras para cumplir sus labores en un tiempo dado.					
14	En las instalaciones se tienen todas las cosas organizadas					
15	Se le da a conocer un manual de funciones definido y acorde a su puesto de trabajo					
16	Se le da a conocer la planificación de tareas/actividades y es explicado de manera eficiente (sin ambigüedades)					
<b>Dimensión: Estabilidad/Cambio</b>						
17.	Se le tiene una vigilancia excesiva en sus labores					
18	Se da mucha importancia el cumplir con bastante rigor las reglas y normas					
19.	Se utilizan los mismos métodos de trabajo, habiendo distintas maneras innovadoras de implementar					
20	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente bajo nuevas ideas optimas					
21	La iluminación y la ventilación es muy buena en su espacio de trabajo					
22	El lugar de trabajo es agradable y confortable					

Muchas gracias, por su tiempo y participación.

Anexo 4: Certificados de validación de los instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LIDERAZGO

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta					Criterios de Evaluación						SUGERENCIAS	
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Pertinencia (1)		Relevancia (2)		Claridad (3)			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Liderazgo	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada	1	Hacen que sus compañeros se sientan orgulloso de laborar con usted						X		X		X		
			2	Se le permite que exprese sus valores para fortalecer el clima organizacional						X		X		X		
			3	Se dejan los intereses personales por el bienestar del grupo						X		X		X		
		Consideración individualizada	4	Le dedican tiempo para que le orienten y enseñen ante cambios que se presenten en sus labores						X		X		X		
			5	Le apoyan a desarrollar sus fortalezas para la contribución en la mejora del clima organizacional						X		X		X		
			6	Es apoyado en la resolución de problemas de distintas formas posibles y eficientes, evitando un mal clima organizacional						X		X		X		
		Estimulación intelectual	7	Le sugieren nuevas formas de hacer su trabajo de manera asertiva sin generar un mal clima organizacional						X		X		X		
			8	Se le habla con entusiasmo sobre las metas de la empresa y la contribución en el mejoramiento del clima organizacional						X		X		X		
		Motivación inspiracional	9	Le motivan para tener confianza en sí mismo, promoviendo su autorrealización.						X		X		X		
	10		Es ayudado por los demás siempre que se esfuerza						X		X		X			
	11		Se le aclara y especifica sus responsabilidades, para lograr objetivos de desempeño						X		X		X			
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	12	Se le indica lo que recibirá a cambio de su trabajo						X		X		X		

	Liderazgo Laissez-faire	Gerencia por excepción activa	13	Tratan de poner atención sobre sus irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.							X	X	X				
			14	Se centran en detectarle y corregirle errores constantemente, sin medir el efecto en el clima organizacional							X	X	X				
			15	Se le dirige la atención a sus fracasos o errores para que se alcancen los estándares, provocando una relación estrecha en el grupo de trabajo									X	X	X		
		Gerencia por excepción pasiva	16	Tratan de no interferir en sus problemas, hasta que se vuelven serios y con ello se generan cambios que afectan al clima organizacional								X	X	X			
				Se espera que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de que se tomen acciones, lo que promueve desestabilidad en la organización.									X	X	X		
			17	No hay supervisión constante en las labores.									X	X	X		
		Ausencia de supervisión	18	Ante situaciones relevantes no se percibe quien guía y direcciona de manera eficiente al grupo de trabajo									X	X	X		
				19	No le integran en la toma de decisiones									X	X	X	
			20	Se le obliga a realizar tareas/actividades fuera de sus funciones, lo que promueve un mal clima organizacional									X	X	X		
	Seudoliderazgo	Autoritario	21	Se le impone una sola forma de hacer las labores sin pedir opiniones grupales								X	X	X			
				22	Le hacen cumplir las metas y objetivos a costas de su integridad y tiempos fuera del horario de trabajo.									X	X	X	
			23	El deseo de ascenso fomenta un liderazgo fantasioso, por el cual siente que le dan el poder sobre un grupo de trabajo pero no es la realidad.									X	X	X		
		Ambición elevada	24	Se le incentiva a faltar principios éticos y morales para conseguir y superar objetivos y metas establecidas.									X	X	X		
				25	Se le da reconocimiento en público a su superior u otro colaborador por sus logros.									X	X	X	
		Egocéntrico	26	Se escucha con más frecuencia a una sola persona y se deja de lado las opiniones de los demás.									X	X	X		
				27									X	X	X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA:

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable (X)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg.: RUIZ GOMEZ RENCY JOHN.      DNI: 80637901.

Especialidad del validador: ING. INDUSTRIAL - MG. GESTIÓN PÚBLICA - TEMÁTICO


Leyenda:

(1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

(3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

07 de 12 del 20 20

  
Firma del Experto Informante

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





**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta					Criterios de Evaluación						SUGERENCIAS	
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Pertinencia (1)		Relevancia (2)		Claridad (3)			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Clima Organizacional	Relaciones	Implicación	1	Se pone gran esfuerzo en lo que se hace de manera grupal y personal						X		X		X		
			2	Es fácil conseguir que se haga un trabajo extraordinario sin recaer en un mal liderazgo						X		X		X		
		Cohesión	3	Se genera participación en actividades extraoficiales (celebraciones, compartir, etc.)						X		X		X		
			4	Los empleados de distintas áreas se llevan bien entre sí al momento de desarrollar sus funciones						X		X		X		
		Apoyo	5	Se valora las opiniones, brindándole el apoyo necesario						X		X		X		
			6	Se brinda apoyo mutuo entre áreas y trabajadores, sin ser obligados.						X		X		X		
	Autorrealización	Autonomía	7	Le brindan libertad para actuar como crea mejor y bajo responsabilidad mutua						X		X		X		
			8	Se le anima a tener confianza en sí mismo cuando surge un problema						X		X		X		
			9	Se le hace participe en reuniones para discutir proyectos futuros						X		X		X		
		Organización	10	Todos suelen llegar temprano al trabajo sin distinción del cargo laboral						X		X		X		
			11	El grupo de trabajo en el que es participe es muy eficiente y práctico						X		X		X		
		Presión	12.	Se percibe una política de trabajo bajo presión constante, sin fomentar el buen clima organizacional.						X		X		X		
			13.	Hay tanto trabajo bajo presión, que se requiere hacer horas extras para cumplir sus labores en un tiempo dado.						X		X		X		

Estabilidad/Cambio	Claridad	14	En las instalaciones se tienen todas las cosas organizadas						X		X		X		
		15	Se le da a conocer un manual de funciones definido y acorde a su puesto de trabajo						X		X		X		
			Se le da a conocer la planificación de tareas/actividades y es explicado de manera eficiente (sin ambigüedades)						X		X		X		
	Control	17.	Se le tiene una vigilancia excesiva en sus labores						X		X		X		
		18	Se da mucha importancia el cumplir con bastante rigor las reglas y normas						X		X		X		
	Innovación	19.	Se utilizan los mismos métodos de trabajo, habiendo distintas maneras innovadoras de implementar						X		X		X		
		20	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente bajo nuevas ideas optimas						X		X		X		
	Comodidad	21	La iluminación y la ventilación es muy buena en su espacio de trabajo						X		X		X		
		22	El lugar de trabajo es agradable y comfortable						X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable (X)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )


Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg.: RUIZ GOMEZ PERCY JOHN.    DNI: 80637901

Especialidad del validador: ING. INDUSTRIAL - MAG. GESTIÓN PÚBLICA - TEMÁTICO

Leyenda:

- (1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
  - (2) Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
  - (3) 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

07 de 12 del 20 20

  
Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LIDERAZGO**


VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta					Criterios de Evaluación						SUGERENCIAS	
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Pertinencia (1)		Relevancia (2)		Claridad (3)			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Liderazgo	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada	1	Hacen que sus compañeros se sientan orgulloso de laborar con usted						X		X		X		
			2	Se le permite que exprese sus valores para fortalecer el clima organizacional						X		X		X		
			3	Se dejan los intereses personales por el bienestar del grupo						X		X		X		
		Consideración individualizada	4	Le dedican tiempo para que le orienten y enseñen ante cambios que se presenten en sus labores						X		X		X		
			5	Le apoyan a desarrollar sus fortalezas para la contribución en la mejora del clima organizacional						X		X		X		
		Estimulación intelectual	6	Es apoyado en la resolución de problemas de distintas formas posibles y eficientes, evitando un mal clima organizacional						X		X		X		
			7	Le sugieren nuevas formas de hacer su trabajo de manera asertiva sin generar un mal clima organizacional						X		X		X		
		Motivación inspiracional	8	Se le habla con entusiasmo sobre las metas de la empresa y la contribución en el mejoramiento del clima organizacional						X		X		X		
			9	Le motivan para tener confianza en sí mismo, promoviendo su autorrealización.						X		X		X		
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	10	Es ayudado por los demás siempre que se esfuerza						X		X		X		
			11	Se le aclara y especifica sus responsabilidades, para lograr objetivos de desempeño						X		X		X		
			12	Se le indica lo que recibirá a cambio de su trabajo						X		X		X		
		Gerencia por excepción activa	13	Tratan de poner atención sobre sus irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.						X		X		X		

Liderazgo Laissez-faire		14	Se centran en detectarle y corregirle errores constantemente, sin medir el efecto en el clima organizacional						X		X		X			
		15	Se le dirige la atención a sus fracasos o errores para que se alcancen los estándares, provocando una relación estrecha en el grupo de trabajo						X		X		X			
	Gerencia por excepción pasiva		16	Tratan de no interferir en sus problemas, hasta que se vuelven serios y con ello se generan cambios que afectan al clima organizacional						X		X		X		
			17	Se espera que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de que se tomen acciones, lo que promueve desestabilidad en la organización.						X		X		X		
		Ausencia de supervisión	18	No hay supervisión constante en las labores.						X		X		X		
	Ausencia de poder	19	Ante situaciones relevantes no se percibe quien guía y direcciona de manera eficiente al grupo de trabajo						X		X		X			
	Ausencia de toma de decisiones	20	No le integran en la toma de decisiones						X		X		X			
	Seudoliderazgo	Autoritario	21	Se le obliga a realizar tareas/actividades fuera de sus funciones, lo que promueve un mal clima organizacional						X		X		X		
			22	Se le impone una sola forma de hacer las labores sin pedir opiniones grupales						X		X		X		
			23	Le hacen cumplir las metas y objetivos a costas de su integridad y tiempos fuera del horario de trabajo.						X		X		X		
Ambición elevada		24	El deseo de ascenso fomenta un liderazgo fantasioso, por el cual siente que le dan el poder sobre un grupo de trabajo pero no es la realidad.						X		X		X			
		25	Se le incentiva a faltar principios éticos y morales para conseguir y superar objetivos y metas establecidas.						X		X		X			
Egocéntrico		26	Se le da reconocimiento en público a su superior u otro colaborador por sus logros.						X		X		X			
		27	Se escucha con más frecuencia a una sola persona y se deja de lado las opiniones de los demás.						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 Mg.: Chicchon Mendoza Oscar      DNI: 08478538

Especialidad del validador: Finanzas, costos y administración

Leyenda:

(1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

(3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo

18 de Diciembre del 2020



---

Firma del Experto Informante

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta					Criterios de Evaluación						SUGERENCIAS	
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Pertinencia (1)		Relevancia (2)		Claridad (3)			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO		
<b>Clima Organizacional</b>	<b>Relaciones</b>	Implicación	1	Se pone gran esfuerzo en lo que se hace de manera grupal y personal						X		X		X		
			2	Es fácil conseguir que se haga un trabajo extraordinario sin recaer en un mal liderazgo						X		X		X		
		Cohesión	3	Se genera participación en actividades extraoficiales (celebraciones, compartir, etc.)						X		X		X		
			4	Los empleados de distintas áreas se llevan bien entre sí al momento de desarrollar sus funciones						X		X		X		
		Apoyo	5	Se valora las opiniones, brindándole el apoyo necesario						X		X		X		
			6	Se brinda apoyo mutuo entre áreas y trabajadores, sin ser obligados.						X		X		X		
	<b>Autorrealización</b>	Autonomía	7	Le brindan libertad para actuar como crea mejor y bajo responsabilidad mutua						X		X		X		
			8	Se le anima a tener confianza en sí mismo cuando surge un problema						X		X		X		
			9	Se le hace participe en reuniones para discutir proyectos futuros						X		X		X		
		Organización	10	Todos suelen llegar temprano al trabajo sin distinción del cargo laboral						X		X		X		
			11	El grupo de trabajo en el que es participe es muy eficiente y práctico						X		X		X		
		Presión	12.	Se percibe una política de trabajo bajo presión constante, sin fomentar el buen clima organizacional.						X		X		X		
			13.	Hay tanto trabajo bajo presión, que se requiere hacer horas extras para cumplir sus labores en un tiempo dado.						X		X		X		

	Estabilidad/Cambio	Claridad	14	En las instalaciones se tienen todas las cosas organizadas						X		X		X			
			15	Se le da a conocer un manual de funciones definido y acorde a su puesto de trabajo						X		X		X			
			16	Se le da a conocer la planificación de tareas/actividades y es explicado de manera eficiente (sin ambigüedades)						X		X		X			
		Control	17.	Se le tiene una vigilancia excesiva en sus labores							X		X		X		
			18	Se da mucha importancia el cumplir con bastante rigor las reglas y normas							X		X		X		
		Innovación	19.	Se utilizan los mismos métodos de trabajo, habiendo distintas maneras innovadoras de implementar							X		X		X		
			20	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente bajo nuevas ideas optimas							X		X		X		
		Comodidad	21	La iluminación y la ventilación es muy buena en su espacio de trabajo							X		X		X		
			22	El lugar de trabajo es agradable y confortable							X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable ( x )      Aplicable después de corregir ( )      No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador Mg.: Chicchon Mendoza Oscar    DNI: 08478538

Especialidad del validador: Finanzas, costos y administración

Leyenda:

- (1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- (2) Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- (3) 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

18 de Diciembre del 2020



Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LIDERAZGO**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta					Criterios de Evaluación						SUGERENCIAS	
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Pertinencia (1)		Relevancia (2)		Claridad (3)			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Liderazgo	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada	1	Hacen que sus compañeros se sientan orgulloso de laborar con usted						X		X		X		
			2	Se le permite que exprese sus valores para fortalecer el clima organizacional						X		X		X		
			3	Se dejan los intereses personales por el bienestar del grupo						X		X		X		
		Consideración individualizada	4	Le dedican tiempo para que le orienten y enseñen ante cambios que se presentan en sus labores						X		X		X		
			5	Le apoyan a desarrollar sus fortalezas para la contribución en la mejora del clima organizacional						X		X		X		
		Estimulación intelectual	6	Es apoyado en la resolución de problemas de distintas formas posibles y eficientes, evitando un mal clima organizacional						X		X		X		
			7	Le sugieren nuevas formas de hacer su trabajo de manera asertiva sin generar un mal clima organizacional						X		X		X		
		Motivación inspiracional	8	Se le habla con entusiasmo sobre las metas de la empresa y la contribución en el mejoramiento del clima organizacional						X		X		X		
			9	Le motivan para tener confianza en si mismo, promoviendo su autorrealización.						X		X		X		
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	10	Es ayudado por los demás siempre que se esfuerza						X		X		X		
			11	Se le aclara y especifica sus responsabilidades, para lograr objetivos de desempeño						X		X		X		
			12	Se le indica lo que recibirá a cambio de su trabajo						X		X		X		



	Gerencia por excepción activa	13	Tratan de poner atención sobre sus irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.							X		X		X			
		14	Se centran en detectarle y corregirle errores constantemente, sin medir el efecto en el clima organizacional							X		X		X			
		15	Se le dirige la atención a sus fracasos o errores para que se alcancen los estándares, provocando una relación estrecha en el grupo de trabajo							X		X		X			
		Gerencia por excepción pasiva	16	Tratan de no interferir en sus problemas, hasta que se vuelven serios y con ello se generan cambios que afectan al clima organizacional							X		X		X		
			17	Se espera que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de que se tomen acciones, lo que promueve desestabilidad en la organización.							X		X		X		
			18	No hay supervisión constante en las labores.							X		X		X		
	Liderazgo Laissez-faire	Ausencia de poder	19	Ante situaciones relevantes no se percibe quien guía y direcciona de manera eficiente al grupo de trabajo							X		X		X		
		Ausencia de toma de decisiones	20	No le integran en la toma de decisiones							X		X		X		
		Autoritario	21	Se le obliga a realizar tareas/actividades fuera de sus funciones, lo que promueve un mal clima organizacional								X		X		X	
	22		Se le impone una sola forma de hacer las labores sin pedir opiniones grupales								X		X		X		
	23		Le hacen cumplir las metas y objetivos a costas de su integridad y tiempos fuera del horario de trabajo.								X		X		X		
	Seudoliderazgo	Ambición elevada	24	El deseo de ascenso fomenta un liderazgo fantasioso, por el cual siente que le dan el poder sobre un grupo de trabajo pero no es la realidad.							X		X		X		
			25	Se le incentiva a faltar principios éticos y morales para conseguir y superar objetivos y metas establecidas.							X		X		X		
Egocéntrico		26	Se le da reconocimiento en público a su superior u otro colaborador por sus logros.							X		X		X			
		27	Se escucha con mas frecuencia a una sola persona y se deja de lado las opiniones de los demás.							X		X		X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable (X)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg.: GUSTAVO ERNESTO ZÁRATE RUIZ    DNI: 09870134

Especialidad del validador: TEMATICO Y METODOLOGO - MG. EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA Y EN GESTION PUBLICA

Leyenda:

- (1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- (2) Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- (3) 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

14 de diciembre del 2020



Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta					Criterios de Evaluación						SUGERENCIAS		
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Pertinencia (1)		Relevancia (2)		Claridad (3)				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Clima Organizacional	Relaciones	Implicación	1	Se pone gran esfuerzo en lo que se hace de manera grupal y personal						X		X		X			
			2	Es fácil conseguir que se haga un trabajo extraordinario sin recaer en un mal liderazgo						X		X		X			
		Cohesión	3	Se genera participación en actividades extraoficiales (celebraciones, compartir, etc.)						X		X		X			
			4	Los empleados de distintas áreas se llevan bien entre sí al momento de desarrollar sus funciones						X		X		X			
		Apoyo	5	Se valora las opiniones, brindándole el apoyo necesario						X		X		X			
			6	Se brinda apoyo mutuo entre áreas y trabajadores, sin ser obligados.						X		X		X			
	Autorrealización	Autonomía	7	Le brindan libertad para actuar como crea mejor y bajo responsabilidad mutua						X		X		X			
			8	Se le anima a tener confianza en sí mismo cuando surge un problema						X		X		X			
			9	Se le hace participe en reuniones para discutir proyectos futuros						X		X		X			
		Organización	10	Todos suelen llegar temprano al trabajo sin distinción del cargo laboral						X		X		X			
			11	El grupo de trabajo en el que es participe es muy eficiente y práctico						X		X		X			
		Presión	12.	Se percibe una política de trabajo bajo presión constante, sin fomentar el buen clima organizacional.						X		X		X			
			13.	Hay tanto trabajo bajo presión, que se requiere hacer horas extras para cumplir sus labores en un tiempo dado.						X		X		X			

Estabilidad/Cambio	Claridad	14	En las instalaciones se tienen todas las cosas organizadas						X		X		X		
		15	Se le da a conocer un manual de funciones definido y acorde a su puesto de trabajo						X		X		X		
		16	Se le da a conocer la planificación de tareas/actividades y es explicado de manera eficiente (sin ambigüedades)						X		X		X		
	Control	17	Se le tiene una vigilancia excesiva en sus labores						X		X		X		
		18	Se da mucha importancia el cumplir con bastante rigor las reglas y normas						X		X		X		
	Innovación	19	Se utilizan los mismos métodos de trabajo, habiendo distintas maneras innovadoras de implementar						X		X		X		
		20	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente bajo nuevas ideas optimas						X		X		X		
	Comodidad	21	La iluminación y la ventilación es muy buena en su espacio de trabajo						X		X		X		
		22	El lugar de trabajo es agradable y confortable						X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable (X)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg.: GUSTAVO ERNESTO ZÁRATE RUIZ DNI: 09870134

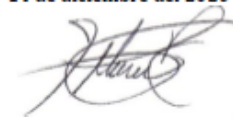
Especialidad del validador: TEMATICO Y METODOLOGO - MG. EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA Y EN GESTION PUBLICA

Leyenda:

- (1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- (2) Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- (3) 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

14 de diciembre del 2020



Firma del Experto Informante

## Anexo 5: Resumen de Validez por Juicio de Expertos y Alfa de Cronbach

Juicio de Expertos		Cuestionario Liderazgo	Cuestionario Clima Organizacional
Mg. Gustavo Ernesto Zarate Ruíz	Temático- Metodólogo	Aceptable – Si hay suficiencia	Aceptable – Si hay suficiencia
Mg. Oscar Guillermo Chicchon Mendoza	Temático	Aceptable – Si hay suficiencia	Aceptable – Si hay suficiencia
Mg. Percy John Ruíz Gómez	Temático	Aceptable – Si hay suficiencia	Aceptable – Si hay suficiencia

### Resultado de coeficiente de Cronbach

Cuestionario	N. de elementos	Alfa de Cronbach	Significado
Liderazgo	27	0.789	Alta confiabilidad
Clima organizacional	22	0.727	Alta confiabilidad

### → Fiabilidad

#### Escala: ALL VARIABLES

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	95	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	95	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,789	27

### → Fiabilidad

#### Escala: ALL VARIABLES

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	95	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	95	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,727	22

## Anexo 6: Base de Datos - Liderazgo

PREGUNTAS / ENCUESTADOS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	
E1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	1	2	3	3	2	2	3	2	
E2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	
E3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	
E4	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	
E5	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	
E6	2	1	2	1	2	1	2	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	
E7	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	1	0	1	2	2	1	1	1	1	2	
E8	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	3	3	3	1	3	2	2	
E9	2	2	2	1	1	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	0	2	2	0	2	1	1	1	1	2
E10	2	2	3	1	2	2	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	
E11	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	
E12	3	1	2	2	3	1	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	
E13	2	2	2	3	2	2	3	3	1	4	4	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	
E14	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	
E15	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2
E16	1	2	2	2	1	1	1	2	1	4	3	3	4	3	3	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	
E17	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	
E18	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	
E19	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	
E20	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	
E21	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	0	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	
E22	2	1	2	2	2	1	3	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	
E23	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	
E24	1	2	2	3	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	
E25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	3	4	2	2	0	1	2	2	2	2	1	3	3	
E26	3	1	1	2	3	1	2	1	1	3	4	2	3	2	3	2	2	1	0	0	1	1	1	1	2	1	2	
E27	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3	2	4	3	3	2	1	1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	
E28	2	2	1	2	2	2	2	1	2	4	4	4	3	2	3	3	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	
E29	2	3	2	2	2	3	1	2	3	3	3	4	4	2	3	3	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	
E30	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3	1	1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	
E31	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	1	0	1	1	1	1	1	2	1	2	
E32	1	2	2	2	1	2	2	2	1	3	3	4	2	2	3	3	2	1	2	1	2	3	3	3	2	2	3	
E33	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	4	3	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	
E34	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	4	3	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	
E35	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	4	2	3	3	3	3	2	1	1	1	2	3	1	2	2	3	2	
E36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	4	2	4	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	
E37	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	0	1	2	3	3	2	2	2	3	2	
E38	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	4	3	2	4	2	3	2	0	0	1	2	1	2	1	1	1	2	
E39	1	1	1	2	1	2	1	2	1	3	2	2	4	3	2	2	2	0	2	1	2	3	3	3	1	3	2	
E40	1	1	2	3	1	1	1	1	3	1	4	2	4	2	2	2	3	1	1	2	3	1	2	2	2	2	3	
E41	2	1	2	2	1	1	2	1	3	4	3	2	4	2	2	4	2	3	3	3	1	1	1	1	2	1	2	
E42	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	4	3	3	3	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	
E43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	
E44	1	2	1	2	1	2	1	2	2	3	4	4	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	
E45	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	2	1	0	1	2	2	2	1	2	3	3	
E46	3	1	2	2	2	2	1	3	2	4	2	4	2	2	3	2	1	1	0	2	3	2	3	1	2	2	2	
E47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	3	3	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	
E48	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	
E49	1	2	1	2	1	2	1	2	2	4	2	3	2	2	3	1	1	1	1	2	3	3	2	3	2	2	2	
E50	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	4	4	4	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	
E51	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	
E52	2	1	3	2	2	1	2	2	1	4	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	
E53	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	
E54	2	1	1	2	2	1	2	3	1	2	3	3	4	2	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2	3	2	
E55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	3	3	1	1	1	1	2	3	3	2	2	2	3	
E56	1	2	2	2	1	2	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	
E57	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	3	3	3	2	2	1	1	2	3	2	3	2	3	2	
E58	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	3	2	2	1	1	2	3	2	3	2	3	2	
E59	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	4	3	3	2	2	2	1	1	2	3	3	2	3	2	3	
E60	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	
E61	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	
E62	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	2	
E63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	0	1	2	3	1	1	1	1	1	1	
E64	3	2	3	3	3	2	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	0	0	2	1	1	1	2	1	1	
E65	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	0	0	0	1	2	1	1	1	1	2	
E66	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2	2	2	4	3	1	0	1	2	1	1	1	1	1	2	
E67	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	2	0	0	0	1	1	2	1	1	1	1	
E68	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	3	2	4	3	3	0	0	1	2	1	1	1	1	1	2	
E69	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	
E70	2	2	2	1	1	2	2	1	2	3																		

## Anexo 6: Base de Datos – Clima Organizacional

PREGUNTAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
E1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
E2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3
E3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
E4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3
E5	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
E6	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
E7	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2
E8	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
E9	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3
E10	1	1	1	1	2	1	2	3	3	4	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2
E11	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2
E12	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
E13	2	3	1	2	2	1	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
E14	1	2	2	2	1	1	2	3	2	3	1	3	1	2	2	1	2	2	2	2	3	2
E15	2	2	1	2	2	1	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2
E16	3	2	2	2	1	2	2	1	3	4	3	2	3	3	3	1	2	3	2	1	2	2
E17	2	1	1	3	3	2	2	3	3	3	1	4	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2
E18	3	1	2	3	2	1	3	2	2	3	1	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2
E19	2	2	1	3	3	1	2	1	3	4	2	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2
E20	2	3	1	2	2	3	2	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	2	3	3
E21	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2
E22	2	2	2	2	2	1	3	1	2	4	4	3	3	4	3	2	2	4	2	2	3	3
E23	1	1	2	2	1	3	2	1	2	3	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1
E24	2	3	1	2	1	2	1	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	1	3	3
E25	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	4	3	3	4	3	2	1	2	3	2	3	3
E26	3	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2
E27	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	1	2	3	2	1	3
E28	3	2	1	1	2	3	2	3	1	2	4	3	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2
E29	2	1	1	2	3	3	3	1	3	3	2	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2
E30	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2
E31	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	1	4	2	2	2	1	3	1	3	2	3	2
E32	2	2	1	2	2	2	2	1	2	4	2	3	0	2	1	2	2	2	3	1	1	3
E33	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	4	3	3	2	2	1	3	2	3	2	2	3
E34	1	1	2	2	2	2	2	1	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2
E35	3	2	2	3	3	1	3	2	2	4	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E36	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
E37	2	1	2	2	2	3	1	3	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2
E38	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	1	3	3
E39	2	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	2	3	3	3	1	1	2	3	2	3	2
E40	3	2	1	2	2	3	2	1	2	4	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2
E41	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2
E42	1	1	1	3	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3
E43	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3
E44	1	2	1	1	1	1	2	1	2	3	2	2	3	3	3	1	1	3	3	2	3	2
E45	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2
E46	1	2	1	2	3	1	3	1	2	4	2	2	3	3	3	1	1	3	3	2	2	2
E47	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2
E48	2	2	1	2	1	3	2	3	3	4	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1
E49	2	2	1	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2
E50	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	1	3	2	1	2	2	2	1	2	1
E51	2	2	1	1	3	2	2	2	2	4	1	3	1	3	2	1	3	2	2	3	2	2
E52	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
E53	2	2	1	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	2	2	1	1	2	2	4	3	2
E54	2	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
E55	2	3	1	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2
E56	2	3	1	2	1	1	1	3	2	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2
E57	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	3	1	2	1	2	1	2	3	2	2	1
E58	2	2	1	1	2	2	1	3	2	4	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2
E59	1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	3	2	1	3	1
E60	3	3	3	2	2	2	2	2	3	4	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	1
E61	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2
E62	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3
E63	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
E64	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	4	2	2
E65	2	2	2	3	2	2	1	2	2	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1
E66	2	3	2	2	3	1	3	1	3	4	2	2	3	3	3	3	1	2	2	4	2	2
E67	3	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	1	3	2	2	3	2	2	2
E68	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4	1	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1
E69	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3
E70	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
E71	2	2	2	2	2	3	1	3	2	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3
E72	3	3	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	1
E73	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
E74	3	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3
E75	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2
E76	2	1	3	1	2	1	2	1	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
E77	2	3	2	2	3	1	3	1	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	2
E78	3	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	1	3	3	2	2	3	2	2
E79	2	2	2	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2
E80	1	1	2	3	2	2	2	2	2	4	2	4	3	3	2	2	1	3	2	1	3	1
E81	2	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2	3	2
E82	3	2	1	2	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2
E83	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2
E84	1	1	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	2
E85	2	2	1																			

Anexo 7A: Resultados en IBM SPSS Statistics 22 – Estadística Descriptiva

**Tabla de frecuencia**

**LIDERAZGO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	1,1	1,1	1,1
	Parcialmente eficiente	91	95,8	95,8	96,8
	Eficiente	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

**Liderazgo Transformacional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	11	11,6	11,6	11,6
	Parcialmente eficiente	58	61,1	61,1	72,6
	Eficiente	26	27,4	27,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

**Liderazgo Transaccional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	1,1	1,1	1,1
	Parcialmente eficiente	26	27,4	27,4	28,4
	Eficiente	68	71,6	71,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

**Liderazgo LaissezFaire**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	80	84,2	84,2	84,2
	Parcialmente eficiente	10	10,5	10,5	94,7
	Eficiente	5	5,3	5,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

**Seudoliderazgo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	38	40,0	40,0	40,0
	Parcialmente eficiente	52	54,7	54,7	94,7
	Eficiente	5	5,3	5,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	



## Tabla de frecuencia

### ClimaOrganizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1,1	1,1	1,1
	Medio	89	93,7	93,7	94,7
	Alto	5	5,3	5,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

### Relaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	3,2	3,2	3,2
	Medio	89	93,7	93,7	96,8
	Alto	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

### Autorealización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1,1	1,1	1,1
	Medio	75	78,9	78,9	80,0
	Alto	19	20,0	20,0	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

### Estabilidad/Cambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
➔ Válido	Bajo	2	2,1	2,1	2,1
	Medio	86	90,5	90,5	92,6
	Alto	7	7,4	7,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Anexo 7B: Resultados en IBM SPSS Statistics 22 – Estadística Inferencial

**Correlaciones no paramétricas**

**Correlaciones**

			Clima Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	,448
		Sig. (bilateral)	,000
		N	95
	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	,681
		Sig. (bilateral)	,000
		N	95
	Liderazgo Transaccional	Coefficiente de correlación	,376
		Sig. (bilateral)	,000
		N	95
	Liderazgo Laissez-faire	Coefficiente de correlación	-,216
		Sig. (bilateral)	,036
		N	95
	Seudo-liderazgo	Coefficiente de correlación	-,212
		Sig. (bilateral)	,039
		N	95



## Anexo 8: Carta de Presentación



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 23 de noviembre de 2020  
Carta P. 866-2020-EPG-UCV-UN-POSU01/0-INT

Ing.  
José Antonio Alcalde Talavera  
Residente de Unidad de Cajamarquilla - Nasa  
ELECTRO INDUSTRIAL SOLUTIONS S.A.

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a QUISPE CARBAJAL, LUIS ALEJANDRO; Identificado con DNI N° 70000168 y con código de matrícula N° 7000666149; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO, se encuentra desarrollando el trabajo de Investigación titulado:

**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ELECTRO INDUSTRIAL SOLUTIONS S.A. LIMA, 2020**

Con fines de Investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestro estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la Instrucción que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de Investigación. Nuestro estudiante investigador QUISPE CARBAJAL, LUIS ALEJANDRO asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
ESCUELA DE POSGRADO  
UCV FILIAL LIMA  
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



## Anexo 9: Carta de Autorización de la empresa



“AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”

Lima, 01 de diciembre 2020

Señor

Ing. Luis Alejandro Quispe Carbajal

De mi especial consideración:

Me dirijo a usted para saludarle, y comunicarle que se le autoriza aplicar el trabajo de investigación titulado: “LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ELECTRO INDUSTRIAL SOLUTIONS S.A. LIMA, 2020”

Sin otro particular.

Atentamente,

---

Ing. José Antonio Alcalde Talavera  
Residente de Unidad de Cajamarquilla-Nexa  
ELECTRO INDUSTRIAL SOLUTIONS S.A. - EISSA

## Anexo 10: Otras figuras de refuerzo

Casi todo el trabajo se organiza a través de líneas funcionales jerárquicas

65%

La mayor parte del trabajo se realiza en equipos, en el marco de jerarquías funcionales

23%

Casi todo el trabajo se realiza en equipos interfuncionales

8%

Se desconoce

4%

Fuente: DELOITTE (2019)

	Todos los encuestados	África	Asia	Europa Central y del Este	América Latina y del Sur	Medio Oriente	Países Nórdicos	América del Norte	Oceanía	Occidente Europeo
Aprendizaje	86%	90%	86%	84%	90%	88%	89%	88%	91%	81%
Experiencia humana	84%	88%	86%	82%	89%	90%	86%	85%	85%	75%
Liderazgo	80%	85%	86%	81%	79%	84%	81%	83%	81%	72%
Movilidad del talento	76%	81%	79%	71%	81%	78%	74%	75%	78%	70%
RR.HH. en la nube	74%	82%	75%	71%	78%	85%	68%	75%	77%	68%
Acceso al talento	70%	79%	74%	67%	73%	77%	71%	68%	75%	64%
Compensaciones	69%	78%	75%	67%	79%	76%	54%	63%	65%	59%
Súper trabajos	66%	79%	72%	63%	70%	75%	55%	62%	61%	60%
Equipos	65%	72%	65%	56%	74%	69%	63%	57%	71%	62%
Fuerza laboral alternativa	41%	43%	45%	35%	52%	52%	28%	32%	44%	35%

Fuente: DELOITTE (2019)

### Interpretación de niveles de coeficiente Rho Spearman

$-1.00$  = *correlación negativa perfecta*. ("A mayor  $X$ , menor  $Y$ ", de manera proporcional. Es decir, cada vez que  $X$  aumenta una unidad,  $Y$  disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica "a menor  $X$ , mayor  $Y$ ".

$-0.90$  = Correlación negativa muy fuerte.

$-0.75$  = Correlación negativa considerable.

$-0.50$  = Correlación negativa media.

$-0.25$  = Correlación negativa débil.

$-0.10$  = Correlación negativa muy débil.

$0.00$  = No existe correlación alguna entre las variables.

$+0.10$  = Correlación positiva muy débil.

$+0.25$  = Correlación positiva débil.

$+0.50$  = Correlación positiva media.

$+0.75$  = Correlación positiva considerable.

$+0.90$  = Correlación positiva muy fuerte.

$+1.00$  = *Correlación positiva perfecta* ("A mayor  $X$ , mayor  $Y$ " o "a menor  $X$ , menor  $Y$ ", de manera proporcional. Cada vez que  $X$  aumenta,  $Y$  aumenta siempre una cantidad constante).

Fuente: Hernández et al. (2014)