



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq**

**S.A., Ate 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:**

Rosario Yaquely Rossmery Gonzales Rojas

**ASESORA:**


Mg. Virginia Asunción Cerafin Urbano

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de talento humano

**LIMA – PERÚ**

**2017**

|  |                                       |   |
|--|---------------------------------------|---|
|  <b>UCV</b><br>UNIVERSIDAD<br>CÉSAR VALLEJO | <b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b> | Código : F07-PP-PR-02.02<br>Versión : 09<br>Fecha : 23-03-2018<br>Página : 1 de 1 |
|--|---------------------------------------|---|


El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don  
 (a) Rosario Yaquely Rosmary Gonzales Rojas.....  
 cuyo título es: Liderazgo y Comportamiento organizacional.....  
en la empresa Unimag S.A. Ate 2017.....  
 .....


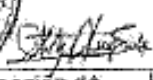




Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por  
 el estudiante, otorgándole el calificativo de: 15..... (número)  
quince.....(letras).

Lima, San Juan de Lurigancho .....21.....de Diciembre, del 2017.

  
 .....  
 PRESIDENTE

  
 .....  
 SECRETARIO

  
 .....  
 VOCAL

|  |   |        |  |  |
|--|---|--------|--|--|
| <br>Elaboró | <br>Dirección de Investigación | Revisó | <br><br>Vicerectorado de Investigación | <br><br>Vicerectorado de Investigación |
|--|---|--------|--|--|

### **Dedicatoria**

Dedico esta tesis principalmente a Dios, por encarrilar a cumplir mi objetivo y derramar en mí bendiciones de salud, trabajo, y amor en mi familia. De igual modo a mi amado Juan Carlos Jimenez por su comprensión, consejos, motivación y apoyo absoluto en todo momento. Es el pilar más fuerte que sostiene mi vida.

A mi madre María Rojas por hacerme sentir amada con su apoyo incondicional en casa y por su paciencia. Y por último y no menos importante a Margarita Cáceda, quien es un ejemplo de valor, amor y fuerza. Es quien me brindó apoyo emocional en los momentos más difíciles para evitar caer y levantarme cada vez que haya un obstáculo en mi vida para seguir adelante.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por poder abrir mis ojos y ver la luz del día, por oír y sentir; por amanecer y encontrar a las dos personas más importantes que amo en este mundo; a mi madre y a mi amado Juan Carlos. Quienes fueron testigos de mis logros académicos, quienes me ayudaron a afrontar desafíos que se presentaron a lo largo de mi carrera, quienes corrigieron mis faltas y celebraron mis triunfos; quienes entendieron y comprendieron mi gran anhelo de salir adelante y cumplir con la elaboración de ésta tesis.

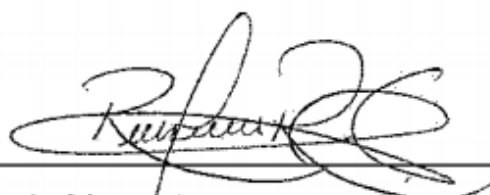
### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Rosario Yaquely Rossmery Gonzales Rojas identificada con DNI 45926287, estudiante del PROGRAMA SUBE de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos; declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

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

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

Lima, 21 de octubre del 2017



---

Rosario Yaquely Rossmery Gonzales Rojas

DNI 45926287

## Presentación

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, pongo en consideración la elaboración y sustentación de Tesis del presente trabajo de investigación titulado: “Liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017”, para obtener el grado de Licenciada en Administración de la Universidad Cesar Vallejo.

El presente trabajo refleja las diferentes ideas de distintos autores, tanto como el aporte personal y la experiencia que poseemos a través de la materia. Que tiene como tarea primordial relacionar la existencia entre las variables liderazgo y comportamiento organizacional según la apreciación de los trabajadores; donde busca relacionarse profesionalmente, logrando la eficacia y productividad en equipo.

La estructuración del trabajo de investigación está constituida en siete capítulos y un anexo: el primer capítulo: introducción; que comprende los antecedentes, el argumento científico, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: marco metodológico, que comprende las variables en estudio, la metodología empleada y aspectos éticos. El tercer capítulo: resultados obtenidos. El cuarto capítulo: la discusión; donde se enuncia la discusión de los resultados obtenidos. Quinto capítulo: se presentan las conclusiones. Sexto capítulo: se expone las recomendaciones. Séptimo capítulo: las referencias bibliográficas; donde se detalla las fuentes de información.

Asimismo, espero cumplir con las condiciones establecidas en las nomas de la Escuela de la Universidad Cesar Vallejo.

La autora

## Resumen

La presente investigación titulada liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate en el presente período. Esta investigación fue de diseño no experimental de corte transversal, tipo de estudio correlacional de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo. La población estuvo conformada por 235 trabajadores de la empresa Unimaq S.A., Ate 2017 la técnica que se utilizó para recolectar información fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. La recolección de datos fueron los cuestionarios de 40 preguntas: 20 para liderazgo y 20 para comportamiento organizacional con una escala de Likert de cinco niveles, que fueron validados a través de juicios de expertos y se determinó su confiabilidad a través del estadístico de Alfa de Cronbach donde arrojó un alfa de 0,946 para liderazgo y 0,838 para comportamiento organizacional, la cual demostró eran confiables para ambas variables. El liderazgo y comportamiento organizacional demuestra que el 45.0% de los trabajadores de la empresa Unimaq S.A., 2017 manifestaron que el nivel de liderazgo es deficiente, el 36,7% es eficiente y el 18,3% es muy eficiente. Asimismo, en el comportamiento organizacional el 58,3% se ubica en un nivel bajo, el 33.3% en un nivel regular y el 8,3% en un nivel bueno. Para la correlación de la información se realizó la prueba de hipótesis utilizando el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, demostrando el valor del coeficiente de correlación de 0,590 lo que indica una correlación positiva moderada, determinando que existe una relación entre liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

*Palabras claves: Liderazgo, comportamiento, organización.*

## Abstract

The present research titled Leadership and Organizational Behavior in Unimaq S.A., Ate 2017, had as general objective to determine the relationship that exists between the leadership and organizational behavior in the company Unimaq S.A., Ate in the present period. This research was non-experimental design cross-sectional type correlational study of quantitative approach and descriptive level. The population was made up of 235 workers from Unimaq S.A., Ate 2017. The technique used to collect information was the survey and the instrument was the questionnaire. The data collection was the questionnaire of 40 questions: 20 for leadership and 20 for organizational behavior with a five-level Likert scale, which were validated through expert judgments and their reliability was determined through the Cronbach Alpha statistic where it yielded an alpha of 0.946 for leadership and 0.838 for organizational behavior, which proved to be reliable for both variables. Leadership and organizational behavior show that 45.0% of Unimaq S.A. workers, 2017 stated that the level of leadership is poor, 36.7% is efficient and 18.3% is very efficient. Likewise, in organizational behavior, 58.3% is at a low level, 33.3% at a regular level and 8.3% at a good level. For the correlation of the information the hypothesis test was performed using the Rho correlation coefficient of Spearman, showing the value of the correlation coefficient of 0.590 which indicates a moderate positive correlation, determining that there is a relationship between leadership and organizational behavior in the company Unimaq SA, Ate 2017.

Key words: Leadership, behavior, organizational.



## Índice

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| Página del jurado   | <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b> |
| Dedicatoria   | III                                  |
| Agradecimiento  | IV                                   |
| Declaratoria de autenticidad  | <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b> |
| Presentación  | VI                                   |
| <b>RESUMEN</b>  | VII                                  |
| <b>ABSTRACT</b>   | VIII                                 |
| índice  | IX                                   |
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b>  | 12                                   |
| 1.1 Realidad Problemática   | 13                                   |
| 1.2 Trabajos previos  | 17                                   |
| 1.3 Teorías relacionadas al tema  | 21                                   |
| 1.4 Formulación del problema  | 46                                   |
| 1.5 Justificación del estudio   | 47                                   |
| 1.6 Hipótesis   | 49                                   |
| 1.7 Objetivo  | 50                                   |
| <b>II. MÉTODO</b>   | 52                                   |
| 2.1 Diseño de investigación   | 53                                   |
| 2.2 Variable, operacionalización:   | 55                                   |
| 2.3 Población y muestra:  | 58                                   |
| 2.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 59                                   |
| 2.5 Métodos de análisis de datos  | 63                                   |
| 2.6 Aspectos éticos   | 63                                   |
| <b>III. RESULTADOS</b>  | 64                                   |
| <b>IV. DISCUSIONES</b>  | 78                                   |
| <b>V. CONCLUSIONES</b>  | 82                                   |
| <b>VI. RECOMENDACIONES</b>  | 86                                   |
| <b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                                      | 88                                   |
| <b>ANEXOS</b>   | 92                                   |

## Índice de tablas

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 1  | Operacionalización de la variable  | 57 |
| Tabla 2  | Niveles y rangos de las dimensiones de la variable liderazgo   | 60 |
| Tabla 3  | Niveles y rangos de las dimensiones de la variable comportamiento organizacional   | 61 |
| Tabla 4  | Validación de juicio de expertos   | 61 |
| Tabla 5  | Niveles de confiabilidad   | 62 |
| Tabla 6  | Estadística de fiabilidad de liderazgo   | 62 |
| Tabla 7  | Estadística de fiabilidad de comportamiento organizacional   | 63 |
| Tabla 8  | Niveles entre el liderazgo y comportamiento organizacional.  | 65 |
| Tabla 9  | Niveles entre extroversión y comportamiento organizacional.  | 66 |
| Tabla 10 | Niveles entre estabilidad emocional y comportamiento organizacional.   | 67 |
| Tabla 11 | Niveles entre escrupulosidad y comportamiento organizacional.  | 68 |
| Tabla 12 | Niveles entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional.  | 69 |
| Tabla 13 | Niveles entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional.   | 70 |
| Tabla 14 | Prueba de normalidad según Kolmogorov-Smirnov entre liderazgo y comportamiento organizacional.                               | 71 |
| Tabla 15 | Relación de la muestra no paramétrica, según Rho de Spearman entre liderazgo y comportamiento organizacional.                | 72 |
| Tabla 16 | Relación de la muestra no paramétrica, según Rho de Spearman entre extroversión y comportamiento organizacional.             | 73 |
| Tabla 17 | Relación de la muestra no paramétrica, según Rho de Spearman entre estabilidad emocional y comportamiento organizacional.    | 74 |
| Tabla 18 | Relación de la muestra no paramétrica según Rho de Spearman entre escrupulosidad y comportamiento organizacional.            | 75 |
| Tabla 19 | Relación de la muestra no paramétrica según Rho de Spearman entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional.    | 76 |
| Tabla 20 | Relación de la muestra no paramétrica según Rho de Spearman entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional. | 77 |

## Índice de figuras

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Percepción de liderazgo y comportamiento organizacional.                 | 65 |
| Figura 2 | Percepción de extroversión y comportamiento organizacional.              | 66 |
| Figura 3 | Percepción de estabilidad emocional y comportamiento organizacional.     | 67 |
| Figura 4 | Percepción de escrupulosidad y comportamiento organizacional.            | 68 |
| Figura 5 | Percepción de inteligencia emocional y comportamiento organizacional.    | 69 |
| Figura 6 | Percepción de apertura a la experiencia y comportamiento organizacional. | 70 |

## **I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Realidad Problemática

La investigación estuvo enfocada en el liderazgo del área gerencial y en el comportamiento organizacional en los trabajadores. Ambas variables han sido estudiadas gran variedad de veces por todo el mundo; enfocándose en la importancia de cómo se va desarrollando y ejecutando en las organizaciones.

A lo largo de la historia, se ha enumerado diversas teorías sobre el significado de liderazgo. Robbins y Judge (2013) determinaron que grandes líderes como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King ponen a pensar acerca de los líderes nacen o se hacen. Esto hace diferencia de que el liderazgo se enfoca más al conjunto de aptitudes, cualidades y conocimiento que distingue a un líder de quienes no lo son.

Culligan (1986). Al transcurrir los años, el liderazgo ha ido transformándose históricamente en cinco edades: edad del liderazgo de conquista, edad de liderazgo comercial, edad de liderazgo de organización, edad del liderazgo de innovación, edad de liderazgo de la información y liderazgo en la "Nueva Edad": Antes la gente buscaba un jefe autoritario y dominante. Al comienzo de la edad industrial, la gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles que hacer para levantar su nivel de vida. A medidas que se iba elevando los estándares de vida. El significado de liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

Chiavenato (2009). El líder moderno es aquella persona que mejor maneja la tecnología, analiza y sintetiza eficientemente la información que recibe de la gente. Sabe procesar e interpretar inteligentemente; con el fin de motivar a quienes está dirigiendo. Tanto como su capacidad de proyectarse en el mediano y largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

No obstante, hoy en día en el siglo XXI, con la globalización y avanzada tecnología, el liderazgo es el potencial para lograr que el líder deba satisfacer las necesidades de su grupo, brindar seguridad y que éste proyecte a los suyos los

conocimientos necesarios para su subsistencia, para que así obtengan de su trabajo lo que necesiten.

Además de esto, tanto el liderazgo como el comportamiento organizacional constituyen la base fundamental de toda organización, donde se necesita ser creativo, líder, visionario y capaz de correr riesgos para cumplir los objetivos de la empresa. Por otro lado; el origen y evolución del comportamiento organizacional, se da en los últimos 25 años del siglo XIX, permitiendo que un estudio mejorado del comportamiento presente diferentes pensamientos en lo que se refiere en la relación del ser humano en el trabajo. Éstos analizaron la perspectiva basada en la psicología del individuo de esa época. A través de ello el tipo de perspectiva en los acontecimientos de la historia, permitieron ver, desarrollar las diferentes convivencias ante personas, grupo de personas y como se desenvuelve en este ambiente.

Mayo (1880-1949). Después de la primera guerra mundial, los principales sabios en el siglo XX reconocieron la importancia de la gente para el éxito de una organización, los personajes sobresalientes en el enfoque de comportamiento organizacional fueron: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet, y Chester Barnard. Cada uno de ellos tuvo intereses distintos, pero con un mismo propósito. Se centraron en los equipos de trabajo, la motivación y la realización de los objetivos de los individuos dentro de las organizaciones.

Hay muchos enfoques que analizan el comportamiento organizacional en el pasado. Cada científico tiene una perspectiva particular en base a los registros históricos de éste estudio, ya que este campo fue fuertemente influenciado por la psicología social y el énfasis en el estudio académico. Por ende, este estudio abarca múltiples puntos de vista, métodos y niveles de análisis.

En la actualidad, el comportamiento organizacional es cada vez más importante en la nueva globalización; como en la economía mundial, la gente de diversos orígenes y valores culturales que se maneja de manera eficaz y eficiente. Hoy en día emprendemos cambios y transformaciones que dinamizan el

comportamiento organizacional, exigiendo innovación, capacidad y retos. Para que así las organizaciones se orienten al cumplimiento de la misión, visión, y los objetivos propuestos, que permitan satisfacer las necesidades de sus trabajadores.

Un claro ejemplo en nuestro país, es la empresa ALICORP, habiéndose posesionado en el mercado, en más de 15 países. Esto es gracias a su innovación y compromiso donde directivos y trabajadores laboran en un ambiente de clara comunicación. Gran parte de su éxito y ser líder en el mercado, es por la preocupación y satisfacción hacia su consumidor. Es ahí donde la empresa aplica el comportamiento organizacional en sus trabajadores; donde comparten ideales y objetivos comunes, comprometiéndose y trabajando en equipo.

De esta manera demuestra que no solo la empresa crece, sino también los trabajadores con la organización, convirtiéndose en una gran familia y demostrando una organización líder y capaz, sacando provecho de su comportamiento organizacional con su gente, logrando que cada desafío sea un regalo de crecimiento para cada uno de sus integrantes.

Cada uno de nosotros que hoy esta incentivado a ser el futuro administrador de su tiempo y espacio, sé que estará interesado en saber un tema tan importante como beber el agua del día a día. Es por ello que resalto la importancia de ésta investigación, donde el liderazgo y el comportamiento organizacional, va de la mano con lo que le ofrece la organización en función a los objetivos que quieran alcanzar, seguido por políticas, normas, visión y misión de la empresa.

Unimaq S.A. con 17 años en el mercado, su objetivo es ofrecer soluciones integrales en la venta de equipos ligeros nuevos, usados y alquiler de maquinaria; a nuestros clientes en todos los sectores productivos del país en 14 puntos de ventas con respaldo técnico a nivel nacional. Permitiendo acceder a equipos ligeros de reconocidas marcas a nivel mundial, así como repuestos originales y servicio postventa de calidad; todo en un solo lugar. Contando con la representación de 20 marcas de importante trayectoria.

La empresa tiene como misión satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante soluciones integrales en equipos ligeros a través de un amplio portafolio de marcas, productos e infraestructura a nivel nacional; así como un servicio eficiente, ágil y de calidad con personal altamente motivado y calificado. En cuanto a la visión, se proyecta a ser la mejor opción en soluciones integrales de equipos ligeros en un solo lugar y líderes en cada línea que representamos.

Las variables en mención del presente trabajo están compuestas por varios factores vitales para la organización, y la problemática de ésta es como se relaciona el liderazgo y el comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A. A pesar del acto positivo por parte de la Administración de Recursos Humanos, Capacitación y Marketing, en brindar las herramientas necesarias y específicas para el buen desempeño y desarrollo de liderazgo en los trabajadores, en realizar su labor con eficacia; es rechazado por la misma, por diversas excusas; una de ellas es la incompetencia del manejo del sistema SAP CRM por parte de los representantes de ventas y por la atención tardía al cliente para la comercialización de equipos. Esto ocurre en las diferentes sub gerencias de las áreas comerciales. Siendo Lima la sede principal, ésta es la sede que más inconvenientes tiene en cuanto los procesos que deben efectuar con el sistema para brindar una buena atención al cliente.

Quiere decir, que los trabajadores no ejecutan un buen desempeño en sus funciones; y por ende, los jefes no están dándole el seguimiento por el conducto regular como debería ser; es por eso que no ponen en práctica la formación que les brinda la empresa; a pesar de que cuentan con todas las herramientas disponibles y necesarias para ejercerlas, no ponen el compromiso y el ahínco para responder con buenos resultados; y a consecuencia de ello, las ventas han descendido, hay una alta rotación de personal y reducción de presupuestos.

Por otro lado, el área de Recursos Humanos y Marketing realizaban diferentes actividades; como campañas de salud, eventos deportivos, talleres de venta, talleres de habilidades blandas, entre otras actividades para confraternizar entre áreas y/o compañeros de la misma; sin embargo, Unimaq se encuentra con



una baja de presupuesto. Hasta el 2015 la empresa ofrecía un viaje a elegir a cualquier sucursal a nivel nacional con todo pagado por dos días. Al iniciar el año 2016 se cambió el sorteo del viaje por un bono con el nombre de “el bono de la felicidad”, un incentivo para confraternizar con los compañeros del área, por un monto de S/1,000 nuevos soles. Éste incentivo estaba previsto hacerle goce del año en mención en adelante por cada trimestre por el mismo monto; sin embargo, en el 2017 el incentivo se redujo a S/ 500.

Esto es también a consecuencia del compromiso por parte de los trabajadores de las distintas áreas, el trabajo es efectivo, pero no contribuye a un plano mayor debido a sus actitudes, características personales y valores que contribuyen a alcanzar las metas correspondientes con las exigencias productivas y de servicios de la empresa; por ende, el manejo de liderazgo en el personal tanto como para los gerentes es totalmente caótico tanto como en el comportamiento organizacional.

## **1.2 Trabajos previos**

Hernández, Fernández y Batista (2014) indicaron que:

Es evidente que, cuanto mejor se conozca un tema, el proceso de afinar la idea será más eficiente y rápido. Desde luego, hay temas que han sido más investigados que otros y, en consecuencia, su campo de conocimiento se encuentra mejor estructurado.  
(p.27)

Declaran que para realizar un estudio de investigación es necesario encontrar documentos escritos y otros materiales anteriores que reporten resultados de investigación referidos al tema; para ello cuestionarnos ¿qué complicaciones se tuvieron?, ¿cómo se llegó a resolver?, ¿qué información relevante fue suprimida?, entre otros. Los antecedentes de estos trabajos, fueron utilizados como base en este proyecto de investigación, siendo los siguientes:

## Trabajos internacionales

Contreras y Jiménez (2016), en su investigación *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Cuyo objetivo fue describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un Colegio de Cundinamarca, teniendo en cuenta la perspectiva de los distintos actores de la comunidad educativa, para con base en ello, diseñar lineamientos de intervención que propendan por el bienestar de la comunidad educativa. Se utilizó el tipo de estudio descriptivo, cuantitativa no experimental, con diseño de investigación transaccional o transversal. La población total de su comunidad escolar para la primera variable fue de 130 personas: entre docentes, personal administrativo y estudiantes. Y la población de la segunda variable fue de 30 personas compuesto por directivos, docentes y otros funcionarios. El instrumento que utilizó fue el cuestionario. La técnica estadística utilizada fue la correlación de Pearson que presenta un nivel de  $-0,97$ , una correlación negativa muy alta. El autor dio a conocer como resultados que hubo una volatilidad permanente de buenas y malas prácticas directivas que no permiten configurar un estilo deseable de liderazgo. Y por lo tanto, esa percepción de inestabilidad funcional y emotiva por parte de quienes dirigen, se traduce en un clima organizacional inadecuado, de mediana motivación, donde se ve que en una institución que las decisiones no son siempre firmes. Según los instrumentos aplicados habría que aportar las herramientas para planificar una intervención seria y ajustarlas a las buenas prácticas.

Avenecer (2015), en su investigación *Liderazgo y motivación*. Tuvo como objetivo determinar la relación del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores rutereros de Distribuidora Mariposa C.B.C. Como marco metodológico utilizó el diseño de tipo descriptivo, como instrumento utilizó un cuestionario para la evaluación. La población de estudio lo componen 47 vendedores y 8 supervisores que conforman el 100 por ciento de la totalidad del universo. El investigador se propuso establecer la relación de liderazgo que tienen los supervisores en los subordinados es positiva, concluyendo que la correlación de Pearson es de  $0,669$ . El autor de acuerdo a sus resultados obtenidos

estadísticamente, existe una relación directa y significativa moderada entre liderazgo y motivación en el personal de ventas. Dando a conocer que los supervisores no se preocupan en invertir su tiempo en promover y practicar el trabajo en equipo. Sería ideal que a sus colaboradores los estimulen y motiven para así lograr cumplir los objetivos propuestos por la empresa.

Jiménez (2014), en su tesis *Relación entre el liderazgo de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. El objetivo de esta tesis fue identificar la relación existente entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo de los directores de programa, con el desempeño laboral de los docentes de una facultad en una universidad privada en la ciudad de Bogotá, D.C. El marco metodológico que utilizó fue descriptivo correlacional, de tipo no experimental. La población objeto de investigación fue de 189 docentes con una muestra de 66 docentes, como instrumento utilizaron los cuestionarios. Los resultados de la investigación se analizaron con la prueba de paramétrica del coeficiente de correlación negativa alta de Rho de Spearman con un resultado de  $-0,777$ ; donde mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo.

### **Trabajos nacionales**

Díaz (2016), en su investigación *Diagnóstico del comportamiento organizacional y la productividad en los trabajadores de la Caja Maynas, Iquitos, período 2016*. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre el comportamiento organizacional y la productividad en los trabajadores de la Caja Maynas, Iquitos, período 2016. El tipo de investigación fue básica con un nivel descriptivo-correlacional, y el diseño de investigación fue no experimental de tipo transversal. La población estuvo conformada por 167 colaboradores, siendo el tamaño de la muestra de 117 trabajadores con un muestreo probabilístico; específicamente el muestreo aleatorio simple. Utilizó la técnica de la encuesta para recolectar la información y como instrumento con alcance cuantitativo fue el cuestionario para

ambas variables. El autor determinó mediante la prueba de chi cuadrado de asociación de Pearson la existencia de relación entre las variables comportamiento organizacional y productividad de los trabajadores con un coeficiente de 0,617 de correlación positiva moderada; de la misma manera que estableció que existe relación entre sus dimensiones motivación laboral, satisfacción laboral, comunicación organizacional y productividad.

Acero (2016), en su tesis *Motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares de agencias autorizadas de movistar en la ciudad de Juliaca 2015*. Tuvo como objetivo determinar la relación entre motivación y liderazgo que presenta el personal de la empresa antes mencionada. El estudio corresponde al tipo de investigación descriptivo-correlacional, el diseño es no experimental siendo transaccional o transversal. La población estuvo conformada por 54 trabajadores, siendo la misma de la muestra, utilizando la técnica de la encuesta aplicando el cuestionario sobre motivación y liderazgo al personal de ventas. El autor concluyó de acuerdo a sus resultados obtenidos estadísticamente, que existe una relación directa y significativa moderada entre liderazgo y motivación en el personal de ventas de celulares, donde se aprecia un coeficiente de relación de Pearson por 0,659 con una correlación positiva moderada. Por lo que se puede afirmar que la hipótesis general es aceptada.

Alania y Moreno (2013), en su tesis *Liderazgo y el comportamiento organizacional en la institución educativa politécnico nacional del Callao – 2013*. Cuyo objetivo fue establecer la relación que existe entre liderazgo y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao – 2013. Como marco metodológico el tipo de investigación fue básica de naturaleza descriptiva y correlacional, el diseño de investigación fue de tipo no experimental, correlacional-transversal, los instrumentos que se aplicaron fueron dos cuestionarios. La población y muestra en estudio fue de 100 personas conformada por directivos, jerarquías, docentes y personal administrativo de la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao. Los resultados obtenidos en la presente investigación, y comparándolos con otras investigaciones; el estudio demuestra que existe una relación directa, alta y significativa, de acuerdo al

coeficiente de Spearman 0,877 con una correlación positiva alta entre las variables liderazgo y comportamiento organizacional donde concuerdan con los hallazgos encontrados por cada investigador. Asimismo, sostuvieron que en relación con cada uno de los autores demuestra que el liderazgo puede influenciar con cada una de las dimensiones de comportamiento organizacional de la institución educativa, por ende se debe evaluar de manera objetiva la estructura organizacional, las políticas, las habilidades administrativas, las relaciones interpersonales y grupales; para que así puede darse resultados favorables y puedan desarrollar su trabajo eficazmente alcanzando las metas y objetivos propuestos.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

Hernández, Fernández y Batista (2014) precisaron que:

Es un proceso y un producto. Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que pueda estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto (marco teórico) que a su vez es parte de un producto mayor. (p.60)

Es decir; reunir la información, analizarla y plantear los conocimientos adquiridos para reflejarlo en el estudio, para que así nos dé una visión más clara sobre donde se sitúa lo discutible.

#### **Variable 1: Liderazgo**

Robbins y Jude (2013) definieron:

El liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. (p.368)

Se refiere a la influencia que se ejerce sobre las personas para lograr un solo objetivo en común. Quien ejerce el liderazgo se considera como un líder, y éste no necesariamente debe tener una jerarquía administrativa en una organización. No todos los gerentes son líderes, y no todos líderes son gerentes. Quiero decir que la

capacidad y/o habilidad que una persona pueda tener en una organización, sea un líder formal o informal, sobresalen por su integridad, capacidad de adaptación, deseo de dirigir, y entre otras cualidades, que inspiren a los otros miembros confianza de sí mismo y visión a futuro, capaces de asumir retos y de conseguir que la mayor parte de sus integrantes trabajen en alcanzarlas.

Coulter (2010) refirió que el “liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas” (p.370).

Explica que liderazgo es lo que hacen los líderes; en otras palabras, es motivar, comandar y conducir. Es guiar a un determinado grupo e influenciar en ellos para que trabajen en base a logros y objetivos para el alcance de sus metas. Es alentar a las personas con buen afán, empatía y contagiar las ganas de trabajar no para uno, sino también para todo un equipo, tener disposición de hacerlo con honestidad, pasión y confianza.

Newstrom (2011) sostuvo que:

El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motivos y auxilia para alcanzarlas. (p.169)

Da a entender que una organización requiere de un liderazgo para desarrollar su potencia mediante cambios y resultados positivos para incrementar la productividad de la empresa con el propósito de lograr el éxito organizacional y la satisfacción de los propios. Por ende, un liderazgo exitoso depende mucho de las habilidades, conocimientos y acciones que tenga para su equipo.

### **Características de liderazgo**

Robbins y Judge (2013) indicaron que:

Se estudiarán las características de un líder eficaz y lo que diferencia de quienes no lo son. En primer lugar, se presentarán las teorías de los rasgos, que denominaron el

estudio del liderazgo hasta finales de la década de 1940; después se analizarán las teorías conductuales que fueron populares hasta terminar la década de 1960 y, por último, se examinarán la teoría de la contingencia. (p.368)

A continuación, se detallará las teorías ya mencionadas; donde se resalta el liderazgo, y como es que lo distinguen con los empleados en esa época de unos a otros. Ya que no todas las personas tenemos el mismo estilo, y sobre todo de ser eficaces. Cada uno tiene un perfil opuesto que los diferencia de unos a otros; ello los hace ser únicos. En cada teoría se identificará la capacidad de influenciar el liderazgo en personas, grupos de individuos y organizaciones, como una clave al éxito.

### **Teoría de los rasgos**

Robbins y Judge (2013) precisaron que “aquellos que consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son” (p.369).

Es decir; los líderes emplean su liderazgo con aptitudes personales que fácilmente los hace resaltar y ver su potencial en diferentes ámbitos; como sociales, físicos e intelectuales. Utilizando la teoría de los rasgos, los investigadores afirman que los líderes tienen una ventaja en cuanto al liderazgo, ya que éstos son extrovertidos, disciplinados, comprometidos, y son capaces de interpretar las emociones de otras personas demostrando su empatía.

### **Teorías conductuales**

Robbins y Judge (2013). “Aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas” (p. 371).

Se entiende que, las personas que nacen y tienen rasgos innatos que los predestinaba a ser exitosos, no quiere decir que se considere un líder donde pueda dirigir un grupo de gente y puedan alcanzar sus metas. Entonces, el rasgo que

define un líder es solo una característica o cualidad que diferencia la personalidad de sus admiradores. Asimismo, para entender e identificar mejor las cualidades, a continuación, se explicará mejor las conductas del liderazgo descrita por los mismos empleados:

### **La estructura de iniciación**

Robbins y Judge (2013) refirieron que “un líder encamina al grupo a la obtención en la búsqueda del logro de las metas” (p.371).

Quiere decir, que, si incluimos un comportamiento positivo que busca que las relaciones laborales y los objetivos tengan un efecto marcado en los miembros como “tareas específicas”, los trabajadores mantendrán un estándar definido ante el cumplimiento de su desempeño en los plazos establecidos.

### **La consideración**

Robbins y Judge (2013) se refirieron a “las relaciones laborales de los empleados, donde se caracteriza por las relaciones cordiales, confianza mutua y la atención a sus sentimientos” (p.371).

Un líder es el que demuestra un afecto amistoso y considerado en ayudar y brindar apoyo a todos los trabajadores por igual. Donde también guarda respeto por las ideas y guarda parcialidad ante sus subordinados. Por ello la falta de consideración no impulsa a la satisfacción y a la lealtad del empleado.

### **Líder orientado a los empleados**

Robbins y Judge (2013) enfatizaron que “hace énfasis a las relaciones interpersonales con los empleados, son las que demuestra un interés y empatía hacia las necesidades de los mismos” (p.372).



Se preocupa en apoyar, desarrollar y organizar a los miembros de su equipo, fomentando así la participación de cada uno de ellos; siempre y cuando teniendo en cuenta los sentimientos, necesidades y deseos de quienes lo conforman.

### **Líder orientado a la producción**

Robbins y Judge (2013) se orientaron “en el cumplimiento de las tareas; tales como, al organizarse y encontrar técnicas para ejecutar las metas establecidas enfocándose en el logro de las metas del grupo” (p.372).

Un buen trabajo en equipo trae buenos resultados, siempre y cuando se involucre todos los miembros de éste y así puede delegarse el trabajo y asegurar que todo se haga en tiempo establecido y de manera productiva.

### **Teoría basada en la contingencia de Fiedler**

Robbins y Judge (2013) precisaron que “el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación” (p.373).

Esta teoría planteaba lograr el desempeño eficaz como líder, mucho depende de una afinidad adecuada entre el estilo de interacción que tenga con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia sobre ellos. Para entonces, Fiedler crea el “cuestionario del colega menos preferido”, donde medía la eficacia de la actuación de un grupo basado en el estilo de liderazgo y la situación del grupo. Se utilizaba para ayudar a la gestión de elegir líderes adecuados para cada tipo de grupo de trabajo.

Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que hizo coincidir al líder de la situación mediante el cuestionario sobre el colega menos preferido (CMP) las cuales fueron: relación líder miembro, estructura de la tarea y poder de la posición. La mezcla de las tres dimensiones de contingencia produce ocho situaciones posibles para los líderes. Fiedler, sobre los resultados del cuestionario, concluyó

que los líderes orientados a la tarea se desempeñaban mejor en situaciones que les eran muy conveniente o no.

Coulter (2010) se preguntaba si ¿los gerentes son líderes, o son sólo jefes que actúan como líderes? Porque como sabemos todo líder influye a su gente para que trabaje con motivación, les haga sentir y saber que le gusta su trabajo. Para ello se necesita de una autoridad gerencial en una empresa, para que la gente perciba las necesidades que tiene éste para ellos. Hace diferencia a los líderes eficaces de los ineficaces en los siguientes estilos de comportamiento que se detallan a continuación:

(a) Estilo democrático: líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a sus empleados, (b) estilo autocrático: líder que dicta los métodos laborales, toma de decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados, (c) estilo liberal: líder que permite que el grupo tome decisiones y complete el trabajo de la forma que considere más adecuada, (d) consideración: grado al que un líder hace que las relaciones laborales se caractericen por la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los miembros del grupo, (e) estructura inicial: grado al que un líder define su función y las funciones de los miembros del grupo para alcanzar las metas, (f) orientado al empleo: hace énfasis en las relaciones interpersonales y se hace cargo de las necesidades de los empleados, (g) orientado a la producción: hace énfasis a los aspectos técnicos y las tareas del trabajo, (h) interés por las personas: preocupación del líder por los empleados e i) interés por la producción: preocupación del líder por la realización del trabajo. (p. 373)

No todas las personas tenemos el mismo estilo, y sobre todo de ser eficaces. Cada uno tiene un perfil opuesto que los diferencia de unos a otros; ello los hace ser únicos. Un líder puede adaptarse de la mejor manera posible de acuerdo a su estilo, éstas pueden ser cambiantes, y eso explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no.

Newstrom (2011) identificó tres tipos de habilidades que los líderes pueden utilizar; pueden ser técnicos, humanos o conceptuales. De esta manera se verá si la empatía, la escucha, el apoyo, el trabajo en equipo, entusiasmo y calidez, el

agradecimiento, y entre otras inteligencias emocionales puedan diferenciar a un líder para que éste pueda alcanzar el éxito que se detallan a continuación:

(a) Habilidad técnica: se refiere al conocimiento y capacidad de una persona, donde éste debe actualizarse y desarrollarse constantemente sin dejar caer el hilo, (b) habilidad humana: se refiere a la facilidad de interactuar e interrelacionar con las personas, demostrando empatía y sensibilidad. Se califica como un gran valor al preocuparse por los demás, (c) habilidad conceptual: se refiere a las ideas que pueda tener el líder demostrando superioridad. (p.172)

Para ejercer de la mejor manera el papel de un líder es deseables que sea eficaz; claro está dependiendo de sus cualidades y/o características y de la situación en la que se encuentre. Hay distintas formas o manera de dirigir, todo depende las circunstancias, ya que la idea es alcanzar los objetivos y obtener resultados.

## **Dimensiones de liderazgo**

### **Dimensión 1: Extroversión**

Robbins y Judge (2013) definieron que “la tendencia de un líder es ser sociable, son más propensos en relacionarse a un nivel alto de comodidad e inclinarse por el bien grupal; ya que una de sus ventajas es transmitir naturalmente motivación y energía” (p.136).

Muy tanto diferente a una persona introvertida que suelen ser reservados, tímidos y callados. Pero eso no quiere decir que no llegue a ser un gran líder, hay casos de personas que han sobresalido no precisamente por la expresión oral o por la habilidad de trabajar con personas. Todo lo puede decir con pocas palabras con la finalidad de llegar a la gente. Esto va a depender de muchos factores. La idea es adaptarse al entorno y a las circunstancias de la organización y de quienes lo conforman y de las tareas que realicen.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1998) definieron que “la extroversión es una orientación hacia otras personas, acontecimientos y objetivos” (p.47).

Quiere decir que un líder extrovertido es más dinámico en hacer sus actividades, es osado y le gusta ser la atención del grupo. Sin embargo, puede ganarse ciertas indiferencias con los empleados por su mismo carácter; pero esto no quiere decir, que no pueda dirigirlos.

## **Indicadores de Extroversión**

### **Sociable**

Robbins y Judge (2013) manifestaron que “los individuos sociables y dominantes son más propensos a reafirmarse en situaciones grupales, pero los líderes necesitan asegurarse de no ser demasiados enérgicos” (p.370).

### **Se inclina por el bien grupal**

Robbins y Judge (2013) “la gente se inclina más a seguir a alguien que confía en caminar hacia la dirección correcta” (p.370).

Según esta óptica, a los líderes le gusta estar rodeado de personas, el líder es el que estimula al grupo a obtener resultados positivos. Para ello debe desarrollar un alto nivel de relaciones; porque es él quien consigue una influencia positiva sobre sus seguidores.

## **Dimensión 2: Estabilidad emocional**

Robbins y Judge (2013) manifestaron que “es uno de los modelos de los cinco grandes de la personalidad, que hace referencia a la habilidad de manejar sus emociones; es decir, demostrar seguridad, estabilidad y equilibrio” (p.136).

Hay organizaciones que prefieren buscar a personas con un alto nivel de estabilidad emocional porque tienen más dominio de sus emociones en el trabajo. Un líder que tenga lo opuesto, tendrá más dificultades de afrontar diferentes panoramas o puede sentirse amenazado ante cualquier situación normal. Eso les puede dificultar a la hora de pensar y enfrentar la realidad.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) definieron que es “el grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma” (p.205).

Siempre en el trabajo se presenta problemas y en diferentes escenarios, sobre todo en lo comercial, los protocolos, los procesos, la falta de atención al cliente, entre otros. Esto causa un efecto de estrés que nos puede dominar, pero la idea es tener seguridad y saber manejarlo con perseverancia para no complicarnos.

## **Indicadores de Estabilidad emocional**

### **Demuestra seguridad**

Robbins y Judge (2013) manifestaron que en “un estudio encontró que los líderes que obtenían puntuaciones muy elevadas en reafirmación personal tenían seguridad en sí mismos, pero eran menos eficaces que quienes obtenían puntuaciones moderadamente altas” (p.370).

### **Demuestra estabilidad y equilibrio**

Newstrom (2011) “los líderes necesitan ofrecer un balance tanto del apoyo de la tarea como del apoyo psicológico a sus empleados, como sugiere la lógica” (p.181).

Se puede decir que; para ser un buen líder se necesita demostrar firmeza en sus decisiones que vaya acorde con sus emociones con un sentido de poder y confianza.

### **Dimensión 3: Escrupulosidad**

Robbins y Judge (2013) revelaron que “estas personas se conocen por ser responsables, disciplinadas y son capaces de cumplir compromisos. En otras palabras, son confiables” (p.136).

Difícilmente se caracterizan por ser personas indispuestas o por no concederte un tiempo adicional. Un líder con este rasgo, siempre estará accesible y relacionado con el cumplimiento y logro de los objetivos conjuntamente con la organización y los suyos.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) manifestaron que “estas personas se describen como confiables, organizados, concienzudos y responsables. Son aquellos que trabajan con ahínco y disfrutan la consecución y finalización de sus proyectos” (p.91).

Es interesante encontrar personas con estas virtudes, ya que estrecha buenas relaciones laborales con la empresa, por su buen desempeño y eficiencia en sus labores, son quienes más muestran seguridad y satisfacción en su trabajo.

#### **Indicador de Escrupulosidad**

##### **Son capaces de cumplir compromisos**

Robbins y Judge (2013) lo definieron como “una persona muy meticulosa, responsable, organizada, confiable y persistente” (p.136).

Las personas con estas actitudes, son disciplinados y capaces de cumplir con lo planificado en base a objetivos.

## **Dimensión 4: Inteligencia emocional**

Robbins y Judge (2013) mencionaron que “la inteligencia emocional es la capacidad para: reconocer las emociones propias y las de los demás, entender el significado de esas emociones, y regular las propias emociones” (p.112).

Se entiende que en la vida moderna hay muchas emociones, el tráfico, el vivir apresurado, la presión laboral, etc. Todo ello altera nuestro estado emocional; pero, el secreto está en utilizar las emociones de manera inteligente; un buen líder como parte de sus habilidades debe inspirar, tener empatía y ser eficaz; para conducir a aquellos que lo rodea sabiendo autorregular sus emociones y de pensar antes de actuar.

Chiavenato (2009) mencionó que estuvo “basada en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias” (p.344).

Un jefe debe tener la habilidad de controlar y evaluar las diferentes situaciones que se presenta en el trabajo, con la empatía; porque hay ciertas acciones negativas que pueden afectar a los integrantes del equipo, y pueda que no sea muy eficaz las emociones y/o actitud que esté descargando.

### **Indicadores de Inteligencia emocional**

#### **La empatía**

Robbins y Judge (2013) precisaron que “los líderes empáticos perciben las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores y lo que no dicen, y son capaces de interpretar correctamente las reacciones de otros” (p.370).

## **Ser eficaz**

Robbins y Judge (2013) manifestaron que:

Al líder que maneja y expresa de forma eficaz sus emociones le resulta más fácil influir en los sentimientos de sus seguidores, tanto al expresar solidaridad y entusiasmo genuinos por un buen desempeño, como al mostrarse enfadado con las personas que tienen un desempeño inadecuado. (p.370)

Una persona con habilidades neta de un líder, escucha a sus trabajadores y reconoce las habilidades y/o talentos que poseen; utilizando diferentes herramientas para que los orienta a ser mejores.

## **Dimensión 5: Apertura a la experiencia**

Robbins y Judge (2013) manifestaron que “estas personas tienden a ser creativos y flexibles con disposición al cambio, a la innovación, dispuestos a probar cosas nuevas” (p.136).

El líder con esta personalidad no tiene ideas convencionales; al contrario, sondea, curioso en su entorno y aplica iniciativas para explorar; no se encierra en sí mismo. Trata de enriquecer su yo interior con la imaginación; su mente es flexible y abierta para experimentar diversas experiencias dentro de sus límites. Lo creo importante porque de esta manera nos conocemos, aprendemos y crecemos en la vida sin que el miedo nos detenga.

Chiavenato (2009) definió como “osado, inconforme, dotado de muchos intereses, imaginativo” (p.197).

Hay muchas personas con esta habilidad, de tener un dote artístico para el ámbito laboral o personal. En la empresa hay muchas personas con esta curiosa habilidad que aún les hace falta explotar, y que podría ser muy útil hoy en día con el tema de la tecnología e innovación empresarial.



## **Indicadores de Apertura a la experiencia**

### **Tienden a ser creativos y flexibles**

Robbins y Judge (2013) dijo que “la gente abierta en el extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística” (p.136).

### **Disposición al cambio**

Robbins y Judge (2013) “tiene capacidad de adaptabilidad y disposición al cambio; generando interés y fascinación por lo novedoso” (p.136).

Las personas que ven el mundo diferente y encuentran distintas maneras de complementarse y ver otras perspectivas construyen un universo único de éxito, donde puede aplicar la creatividad y al desarrollo continuo de crecimiento para él y para su equipo.

### **Importancia de liderazgo**

Newstrom (2011) precisó que:

El liderazgo es fundamental para las organizaciones y para la vida misma. Ya que orienta de forma adecuada el afán hacia el objetivo común. Donde dirige a otras personas con el positivismo y cumpliendo al mejor rol ante los demás con el fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que contribuyen en ella. (p.170)

Se considera también importante, ya que para ejercer un liderazgo efectivo y ser un administrador eficaz, se trabaja conjuntamente con los recursos humanos y el cumplimiento de objetivos; éste debe reunir compromiso con la misión, comunicación con la visión y confianza en sí mismo e integridad personal para la organización.

## **Variable 2: Comportamiento organizacional**

Newstrom (2011) definió como “el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma de cómo la gente, individuos y grupos actúan en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia” (p.3).

Se entiende como comportamiento organizacional el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. También es un campo donde permite entender la complejidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, con un jefe y un subordinado. No obstante, también se identifica el comportamiento, conocimiento y actitudes de los miembros de la misma, que permite analizar sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo, es por ello que siempre se debe fomentar un cambio continuo para motivar a los trabajadores y se sientan más comprometidos; y así tener un clima saludable y competitivo.

Robbins y Judge (2013) sostuvieron que:

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (p.10)

Da entender que evalúa la conducta de los individuos, los grupos y la estructura dentro de una organización; con la finalidad de que ellos mismos puedan actuar con mejor efectividad. Este estudio también analiza el comportamiento humano y como éste puede influir en su desempeño y en el status de la organización. Sabiendo que el comportamiento se relaciona con el ámbito laboral, como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad y entre otros factores que interviene en la administración.

Coulter (2010) lo definió como “el campo de estudio que investiga las acciones (comportamiento) de la gente en el trabajo” (p.33).

Hoy en día las organizaciones realizan diversas actividades para motivar a su personal; como trabajos en equipo, manejo de conflictos, ante clientes internos y externos, actividades de confraternidad y entre otros programas de motivación; que va de la mano con el comportamiento organizacional. Se puede decir entonces, que diferentes empresas utilizan diversas herramientas para beneficio de sus empleados, donde se obtendrá como resultados el buen comportamiento dentro de la organización.

### **Características**

Newstrom (2011) mencionó que “una de sus grandes fortalezas del comportamiento organizacional es su naturaleza interdisciplinaria de conceptos fundamentales sobre la naturaleza de la gente y las organizaciones en cuatro enfoques básicos” (p.6).

Quiere decir de cómo se comportan las personas en determinadas condiciones; es decir, nos encontramos en un mundo emprendedor y en constante desarrollo, de las cuales enfrentamos nuevas realidades, y cada vez dependemos más de los individuos que conforman una organización.

### **Enfoques básicos**

Newstrom (2011) buscó integrar los cuatro áreas anteriormente mencionadas como concepto fundamental del comportamiento organizacional en cuatro enfoques importantes:

#### **Enfoque de recursos humanos**

Newstrom (2011) señaló que “este enfoque se interesa por el crecimiento y desarrollo del empleado hacia niveles de competencia muy altos, sea laboral y/o profesional” (p.12).

El recurso humano ha sido siempre el respaldo de todo trabajador dentro de una organización, brinda capacitaciones y talleres de mejora para desarrollar sus habilidades; procura también en brindarle un buen clima laboral, para que así puedan desempeñar mejor sus funciones, con la condición de ser mejores personas y más responsables con las oportunidades que le ofrece la organización. Es por ello que se dice, que las personas es el recurso más importante en toda organización.

### **Enfoque de contingencia**

Newstrom (2011) señaló que “este enfoque se conceptualiza en la administración tradicional, diferentes situaciones requieren diferentes prácticas de conducta para una mayor eficacia” (p.13).

Es decir, había una sola forma de aplicar la administración dentro de la organización, donde todo se movía de forma independiente y segura de acuerdo a la situación. Al pasar el tiempo, esto se fue desarrollando, y se advertía que este enfoque de contingencia influya sobre el comportamiento organizacional; es decir, situaciones distintas requieren diferentes prácticas de comportamiento para ser efectiva.

### **Enfoque orientado a resultados**

Newstrom (2011) señaló que:

Este enfoque evalúa los resultados de los programas de comportamiento organizacional en términos de su eficiencia donde determina que una mejor productividad es una medida de eficiencia donde se obtiene el producto que se desee utilizando menos recursos para conseguir la misma cantidad de productos. (p.13)

En el comportamiento organizacional sucede lo mismo, si en una empresa se eleva la satisfacción laboral, por ende, habrá mejores resultados en el desempeño del trabajador, y como consecuencia habrá una mejora productiva.

## **Enfoque de sistemas**

Newstrom (2011) mencionó que “las partes de un sistema funcionan de manera independiente, que interactúan en una relación compleja. Pero las organizaciones se manejan diferentes, ellos sí se necesitan entre sí; es decir, su gente”. (p.14)

Al igual que los sistemas podemos obtener resultados positivos como negativos, es por ello que el problema de una organización debe ser la inclinación de los trabajadores, llegando a tomar decisiones óptimas y arriesgadas para el cumplimiento de las metas.

Robbins y Judge (2013) mencionaron “tres determinantes importantes que influye en el desempeño de una organización; en individuos, grupos y estructura; con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia” (p.10).

Entonces se puede decir que el comportamiento organizacional promueve el comportamiento humano, de tal manera que se relaciona en el trabajo, la intensidad que le pone en el puesto de trabajo, entre otros; y es muy necesario realizar procesos de cambio para que trabajen con mayor eficacia.

Chiavenato (2009) precisó que:

Es un campo del conocimiento humano, que se observan a simple vista como las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales influyen en el comportamiento de las personas y de los grupos. (p.8)

Con respecto a las organizaciones y su adaptación, sobre el individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser dinámicos, activos y aptos a reorganizarse sobre todo en un ambiente de cambio; es decir, salir del confort en el que están. Entre las siguientes veremos las principales características del comportamiento organizacional:

### **El comportamiento organizacional es una disciplina científica aplicada**

Chiavenato (2009) “el objetivo de esta disciplina fue asistir a las personas y a las organizaciones a cumplir con sus funciones y llegar al nivel de desempeño más elevado para llegar al cumplimiento de las metas establecidas” (p.8).

Es decir; es buscar que la gente se desarrolle y realice su trabajo con entusiasmo, vocación y servicio y al mismo tiempo elevar las normas de competitividad de la organización.

### **El comportamiento organizacional se enfoca en las contingencias**

Chiavenato (2009) se enfocó en “las circunstancias que se puede encontrar la empresa, implica en poder manejar diferentes situaciones y a los cambios que pueden enfrentarse” (p.8).

Por ejemplo; los departamentos o áreas que pueden fusionarse o como también eliminarse, el ingreso de redes de información o cambios en el sistema, también puede afectar en el organigrama de la empresa, los niveles jerárquicos pueden cambiar de estructura, tanto como (horizontal o vertical). Todo depende de la coyuntura y como saber enfrentarse a ella.

### **El comportamiento organizacional utiliza métodos científicos**

Chiavenato (2009) hizo referencia “a la investigación científica, donde se formula hipótesis en el comportamiento de las organizaciones y las comprueba empíricamente” (p.8).

Es donde las personas reflejan sus actitudes, comportamiento, anhelos y necesidades. Todo ello se enfoca más en el microanálisis del comportamiento de los individuos y de los grupos; en otras palabras, es el pronóstico y la administración del comportamiento humano en dentro de las organizaciones.

## **El comportamiento organizacional sirve para administrar a las personas en las organizaciones**

Chiavenato (2009) “el objetivo básico es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor” (p.8).

Sabemos que las empresas lo son todo por el recurso humano que lo conforma; pero también el objetivo de éstas es contribuir con las necesidades de su gente y entenderse entre sí. Por tanto, para los administradores es pieza clave que su personal cumpla con sus expectativas dentro y fuera de las organizaciones; para que así se sientan satisfechos en lo que hacen. (p.8)

### **Dimensiones de comportamiento organizacional**

#### **Dimensión 1: Naturaleza de la gente**

Newstrom (2011) precisó que:

En relación con las personas, se puede decir que el comportamiento organizacional; son las diferencias individuales, percepción, integridad de la persona, conducta motivada, deseo de participación y valor de la persona. Todo ello constituido por las actividades, interacciones y sentimientos dados; que se crean para relacionarse e incrementar la efectividad de la organización. (p.8)

Todo depende de la actitud que le pongas a la relación laboral o al puesto de trabajo. Para mantenerse hay que involucrarse e identificarse con la empresa de tal manera que se desarrolla una participación activa y determinada a metas y relaciones con las personas que lo integran.

Chiavenato (2009) señaló que:

En el estudio del comportamiento organizacional, el grupo es una importante unidad de análisis, de igual manera, adquiere gran relevancia conocer su dinámica grupal, es decir, las fuerzas que están detrás de las relaciones entre miembros de un grupo en

una situación social. El punto central de este concepto es la gente o grupo y de los equipos dentro de las organizaciones. (p.272)

Quiere decir que la gente o grupos de gente tienen un mejor desempeño en base a las tareas. En una empresa trabajando en equipo se llega a mejores resultados que haciéndole de manera individual. Es por eso que se dice que el principal activo de una empresa es el capital humano.

## **Indicadores de naturaleza de la gente**

### **Diferencias individuales**

Newstrom (2011) definió que “la administración motivaría mejorar a los empleados si los tratasen de otra forma. Las diferencias individuales requieren que el enfoque de un administrador sobre sus empleados sea individual y no estadístico” (p.8).

Esto quiere decir que si las personas fuesen iguales, no habría sentido en una organización, todo sería fácil y simple. Pero si lo enfocamos de otra manera, cada persona es única y cada grupo es único. El capital humano hoy en día para las empresas son sus activos y sus pasivos más importantes.

### **Percepción**

Newstrom (2011) “es la forma peculiar en que cada persona ve, organiza e interpreta las cosas” (p.9).

Todo va a depender de cómo se ejerza la comunicación en las organizaciones. Mientras haya entendimiento en los mismos trabajadores; y entre clientes y proveedores todo irá al mismo ritmo; y si no, las actitudes serán otras y las percepciones saldrán a la vista.



## **Integridad de la persona**

Newstrom (2011) mencionó que “la administración aplica los principios del comportamiento organizacional, intenta desarrollar un mejor empleado, pero también desea desarrollar a una mejor persona en cuanto a su crecimiento y satisfacción” (p.9).

Como ya se ha mencionado anteriormente, las organizaciones ahora desean conservar su capital humano por sus competencias y habilidades; pero también deben contribuir en el éxito de éstas dándoles un valor agregado en su crecimiento.

## **Conducta motivada**

Newstrom (2011) “basada en las necesidades y lo que creemos que debemos tener como deseo, esto ilustra que la motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones” (p.9).

Para mantener la motivación debemos ponernos desafíos para cumplir con nuestras metas; a la vez la organización debe ofrecer oportunidades de crecimiento y aprendizaje; y cuidar de nuestras necesidades e intereses.

## **Deseo de participación**

Newstrom (2011) “es el compromiso mental y emocional de los trabajadores en situaciones de grupo, que los anima a contribuir para lograr las metas del grupo y compartir las responsabilidades correspondientes” (p.195).

Todo va a depender de la cultura activa que tiene cada persona, no todos establecen criterios para iniciar algo o ser partícipe de algo, la gente tiende a ser emocional y toma decisiones apresuradas. Todo es en base a compromiso y deseos de contribuir para lograr algo.

## **Valor de la persona**

Newstrom (2011) mencionó que “la gente desea sentirse valorada por sus habilidades y destrezas, que se le brinde la oportunidad de desarrollarse y tener la posibilidad, dentro de lo razonable, de hacer, cuanto antes, aportaciones significativas” (p.10).

Es aquí donde el área de recursos humanos debe hacerse notar; debe prestar atención a las necesidades de su personal en consideración al desarrollo y capacitación y no cerrarles las puertas para incrementar algún valor en el tiempo dentro de lo razonable con una motivación constante.

## **Dimensión 2: Naturaleza de las organizaciones**

Newstrom (2011) definió que “es un pensamiento sistemático donde los conjuntos de los indicadores se integran para formar un todo” (p.10).

Es decir, sistemas sociales, interés mutuo y ética que nos permitirá entender mejor el comportamiento organizacional visto como disciplina para lograr obtener diferentes resultados como un único sistema.

Chiavenato (2009) nos indicó que:

La naturaleza de la organización hace hincapié en una administración centralizada en la cúpula, la supervisión personal y directa, y las relaciones verticales entre jefe y subordinado. Este enfoque se concentra en el jefe y no considera al cliente, a los proveedores ni los flujos horizontales en los procesos de la organización. (p.103)

Hoy en día la remuneración al trabajador se califica en base a metas, a cumplir los objetivos semestrales y/o anuales de una organización. Pero no se centran en los objetivos individuales de los colaboradores. También tenemos necesidades y proyectos, y eso es lo que un jefe o líder debe prever para el desarrollo de sus empleados.

## **Indicadores de naturaleza de las organizaciones**

### **Sistemas sociales**

Newstrom (2011) “la idea de un sistema social constituye un marco para analizar los temas de comportamiento organizacional. Ayuda a hacer comprensibles y manejables los problemas de dicho comportamiento” (p.10).

Hay que recordar que para trabajar en una organización se debe comprender las políticas de funcionamiento, se debe entender y utilizarlas de la mejor manera posible para lograr los beneficios de ambas partes.

### **Interés mutuo**

Newstrom (2011) “es la mutualidad de intereses entre capital humano y organización, donde los administradores necesitan empleados que les ayude a alcanzar objetivos organizacionales” (p.10).

Lo que busca una empresa es alcanzar las metas propuestas en conjunto: empleador y empleado; con el fin de que se mantengan los intereses entre sus participantes y la organización.

### **Ética**

Newstrom (2011) “la ética es el uso de principios y valores morales para afectar la conducta de individuos y organizaciones respecto de decisiones entre lo que es correcto e incorrecto” (p.11).

Toda empresa debe tener sus políticas de ética. Esto respalda a los trabajadores y a la misma organización de cualquier conducta anómala que se pueda presentar.

## **Cuatro fuerzas clave**

Newstrom (2011) hizo mención que “existen cuatro áreas importantes, donde cada una de ellas afecta al comportamiento organizacional” (p.4)

Es decir; veremos cómo afecta el conjunto de herramientas en diferentes definiciones como parte del comportamiento humano, para observar la conducta de los individuos en relaciones interpersonales; siendo los siguientes.

### **Gente**

Newstrom (2011) precisó que “la gente es un ente social interno importante para la organización. Por lo que está conformado por grupos e individuos, que trabajan para alcanzar sus objetivos” (p.4).

Lo que significa que cada empleado aporta en sus funciones sus experiencias y procedentes educativos, para así demostrar su compromiso para con la organización. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que las empresas están para servir a las personas más no a la inversa.

### **Estructura**

Newstrom (2011) mencionó que “la estructura está conformada por personas que trabajan en las organizaciones. Por ende, es necesario mostrar sus diferentes partes y funciones de cada miembro de la empresa a través de una estructura u organigrama” (p.5).

La forma correcta es representarla por las áreas que lo integran; en líneas jerárquicas, relaciones de personal, líneas de comunicación y asesoría.

## **Tecnología**

Newstrom (2011) aclaró que “la tecnología proporciona los recursos con que la trabaja, y afecta las tareas que realiza” (p.5).

Esto les ayuda a actualizarse y estar a la vanguardia con la globalización de hoy en día; sin embargo, tiene sus pros y sus contras, como el fuerte impacto del crecimiento tecnológico que pueda llegar a complicar los negocios y toma de decisiones.

## **Ambiente**

Newstrom (2011) determinó que “los ambientes son internos y externos, y en todas las empresas funcionan en su interior” (p.5).

El ambiente de una organización cuenta con ciertas limitaciones en lo legal, social y político; es decir, los numerosos cambios que se dan en el ambiente, es por las demandas entre las mismas empresas en el entorno tanto interior como exterior. Todo ello influye en la posición y condición de trabajo de la gente. Por ello es importante mantener un equilibrio para afrontar múltiples situaciones.

## **Importancia**

Newstrom (2011) preció que “el comportamiento organizacional es un elemento importante porque ayuda a revelar las actitudes del individuo. Para muchos autores lo enfocan como un sistema abierto, donde pueden recibir y transmitir ideas” (p.27).

El fin es buscar establecer buenas relaciones con los recursos humanos para su gente, para que éstos puedan ejercer sus funciones con entusiasmo y satisfacción, demostrando sus habilidades en cada campo, dando como resultado de su eficiencia una buena productividad.

## **1.4 Formulación del problema**

Tomayo y Tomayo (2003) precisó que “la formulación del problema, consiste en la estructuración de toda la investigación en su conjunto, de tal modo que cada una de las piezas resulte parte de un todo y que ese todo forme un cuerpo lógico de investigación” (p.131).

Quiere decir; que el problema debe ser ubicado dentro de un contexto amplio, que pueda comprender sus limitaciones e importancia en términos específicos y concretos. Esto se manifiesta mediante una interrogante que se evalúa en el tiempo y espacio, tomando en cuenta las variables que se expone en consulta del estudio en investigación.

### **Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y el comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?

### **Problemas específicos**

Problema específico 1.

¿Qué relación existe entre extroversión y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?

Problema específico 2.

¿Cómo se relaciona estabilidad emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?

Problema específico 3.

¿Cuál es la relación que existe entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?

Problema específico 4.

¿Qué relación existe entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?

Problema específico 5.

¿Cómo se relaciona apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?

### **1.5 Justificación del estudio**

Bernal (2010) aclaró que “toda investigación está orientada a la resolución de algún problema: por contingencia, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación. Asimismo, debe determinarse su cubrimiento o dimensión para conceder su viabilidad” (p.106).

En otras palabras, justificar un estudio es importante para exponer las razones del ¿por qué? y ¿para qué? se efectúa una investigación. De igual modo detallar la utilidad del mismo; dando argumentos claros y definidos, ya que el fin de esta investigación es llegar a dar resultados exponiendo las bondades y/o beneficios para con la empresa.

#### **Justificación teórica**

Bernal (2010) señaló que “en investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el

conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (p.106).

La presente investigación se basó en el estudio de la relación entre dos variables; de Stephen P. Robbins quien nos enfocó el tema de liderazgo, y así mismo resaltamos el comportamiento organizacional en el trabajo de John W. Newstrom. Del mismo modo, valorar las contribuciones del presente trabajo que se apoyó de diferentes obras literarias y bases metodológicas de la investigación, nos permitió comprobar su utilidad como aporte a un mejoramiento en las actitudes, relaciones y productividad en las organizaciones.

### **Justificación metodológica**

Bernal (2010) definió que “en investigación científica, la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable” (p.107).

La metodología utilizada es de tipo aplicada, descriptivo correlacional, diseño de investigación no experimental; esta herramienta de medida es importante ya que permite describir las variables y la relación que existe entre; por ende se entiende que estudiaremos el cómo se relaciona el liderazgo y el comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A.; así mismo, observaremos como se cuenta con personal más productivo y evaluar ¿por qué? y ¿cómo? es que el liderazgo influye en el comportamiento organizacional. Como vemos esta investigación establece primero la correlación y luego la relación entre las variables.

El instrumento utilizado es el cuestionario al personal de la empresa; donde se reunirá a 120 trabajadores y nos dirán su punto de vista acerca del liderazgo que ven que se aplica en la empresa y de los resultados que se están obteniendo al día de hoy. Esta metodología ayudara a ver la relación existente entre las dos variables expuestas, por tanto se analizara individualmente cada variable y la relación de sus dimensiones en el presente estudio de investigación.



## 1.6 Hipótesis

Hernández et al. (2014) determinaron:

Las hipótesis como las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. (p.104)

Nos indica que la hipótesis de investigación son proposiciones o afirmaciones tentativas sobre las posibles relaciones entre dos o más variables. Por tanto, no quiere decir que se dé una respuesta segura de lo que se vaya a comprobar. Por consiguiente, el tipo de hipótesis a desarrollar será descriptiva ya que se darán afirmaciones más generales explicando cada una de las variables y sus dimensiones a estudiar.

### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre el liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

### **Hipótesis específica**

Hipótesis específica 1.

Existe relación significativa entre extroversión y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

Hipótesis específica 2.

Existe relación significativa entre estabilidad emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

Hipótesis específica 3.

Existe relación significativa entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

Hipótesis específica 4.

Existe relación significativa entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

Hipótesis específica 5.

Existe relación significativa entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

## **1.7 Objetivo**

Tomayo y Tomayo (2003) definió:

El objetivo de la investigación es el enunciado claro y preciso de los propósitos por las cuales se lleva a cabo la investigación. El objetivo del investigador es llegar a tomar decisiones y a desarrollar una teoría que le permita generalizar y resolver en la misma forma problemas semejantes en el futuro. (p.137)

Como bien nos dice el autor, es pretender llegar alcanzar el fin o la meta propuesta por el cual se realiza una investigación. Para ello, los objetivos deben estar relacionados con la problemática y las variables a tratar; por lo tanto, se debe evitar posibles modificaciones o alteraciones en el trayecto de la investigación, con la finalidad de comprobar la teoría a la práctica.

### **Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

## **Objetivos específicos**

Objetivo específico 1.

Establecer la relación que existe entre extroversión y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación que existe entre estabilidad emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

Objetivo específico 3.

Analizar la relación que existe entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

Objetivo específico 4.

Establecer la relación que existe entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

Objetivo específico 5.

Determinar la relación que existe entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

## **II. MÉTODO**

## **2.1 Diseño de investigación**

Hernández et al. (2014) definieron como “Táctica que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación, donde es necesario ejecutar un plan y estructura de trabajo para obtener respuestas a las preguntas realizadas en pleno estudio” (p.128).

Coincido con lo antes dicho por los autores; porque es un conjunto de estrategias metodológicas donde detalla paso a paso la investigación, la cual nos ayudará a recolectar datos para solucionar el problema y de esta manera adquirir información.

### **No experimental**

Hernández et al. (2014) definieron como “la investigación que se realiza sin manipular ni variar intencionalmente las variables” (p.152).

El diseño aplicado es no experimental; quiere decir que no se manipuló ni habrá cambios de las variables de estudio. El efecto de ésta es observar el fenómeno tal cual, y como se da en su entorno natural, donde son analizados en base a su realidad.

### **De corte transversal o transeccional**

Hernández et al. (2014) definieron como “la recolección de datos en un solo momento, en un lugar determinado. (p.154).

Se considera transversal porque sus investigaciones lo realizan en un momento determinado con una población definida en un punto específico de tiempo; donde no requiere hacerle seguimiento.

## Tipo de estudio

### Descriptivo

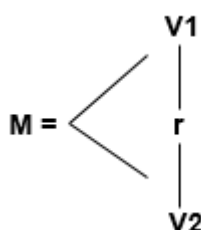
Hernández et al. (2014) propusieron “buscar específicamente las características y los perfiles de personas, grupos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis de estudio” (p.92).

Comprende la descripción e interpretación del problema actual, donde se indaga y se evalúa la importancia y las variables que se emplearon en la organización en investigación, con el fin de describir el porqué de la problemática.

### Correlacional

Hernández et al. (2014) lo definieron como “la relación o grado de agrupación que exista entre dos o más conceptos o variables en una muestra o entorno en particular” (p.93).

La presente investigación tiene como finalidad saber cuál es la relación entre los variables liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A.



#### Dónde:

M : Muestra de estudio

X : Liderazgo

Y : Comportamiento organizacional

$O_1$  : Coeficiente de relación

r : Correlación

## **Enfoque cuantitativo**

Hernández et al. (2014) precisaron que “es la recolección de datos, que pretende medir con precisión las variables en estudio” (p.10).

Esta investigación fue medida con valores numéricos y análisis estadísticos para probar las hipótesis que analiza la problemática, en caso no haya coherencia, se vuelve a analizar los resultados.

### **2.2 Variable, operacionalización:**

#### **Definición conceptual de la variable**

Hernández et al. (2014) definieron que “una variable se trata de definiciones de diccionarios o de libros especializados, donde describen la esencia y las características de una variable en estudio” (p.119).

Efectivamente, son los conceptos o características que se encuentran definidos en libros, artículos, revistas, etc. Que son susceptibles a ser medidos y observados. Y en esta investigación se aplicaron las variables de:

#### **Variable 1: Liderazgo**

Robbins y Jude (2013) definieron:

El liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. (p.368)

## **Variable 2: Comportamiento organizacional**

Newstrom (2011) definió como:

El estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente, individuos y grupos actúan en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, a cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales. (p.3)

### **Definición conceptual de operacionalización**

Hernández et al. (2014) lo definieron como “el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar partiendo desde lo más complejo hasta lo más específico” (p.120)

Consiste en desunir las variables que se aplica en la investigación. El procedimiento más lógico para hacerlo es desplazar de la variable a sus dimensiones, luego a los indicadores y finalmente a los ítems.



**Tabla 1.** Operacionalización de la variable

| VARIABLE                      | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | DIMENSIONES                      | INDICADORES   | ÍTEMS          | ESCALA DE MEDICIÓN   |
|-------------------------------|--|--|----------------------------------|---|----------------|--|
| LIDERAZGO                     | Robbins y Jude (2013). Definen el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. (p.368).   | La investigación de liderazgo se evaluará a través de cinco dimensiones comprendidas por: extroversión, estabilidad emocional, escrupulosidad, inteligencia emocional y apertura a la experiencia, las cuales cuenta con 9 indicadores. Se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario con escala de Likert. | Extroversión                     | Sociable<br>Se inclina por el bien grupal                 | 1,2<br>3,4     | Su escala de medición es ordinal, la cual se evidencia en la aplicación del instrumento. |
|                               |  |  | Estabilidad emocional            | Demuestra seguridad<br>Demuestra estabilidad y equilibrio | 5,6<br>7,8,9   |  |
|                               |  |  | Escrupulosidad                   | Son capaces de cumplir compromisos                        | 10,11          |  |
|                               |  |  | Inteligencia emocional           | La empatía<br>Ser eficaz                                  | 12,13<br>14,15 |  |
|                               |  |  | Apertura a la experiencia        | Tienden a ser creativos y flexibles                       | 16,17,18       |  |
|                               |  |  |                                  | Disposición al cambio                                     | 19 y 20        |  |
| VARIABLE                      | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | DIMENSIONES                      | INDICADORES   | ÍTEMS          | ESCALA DE MEDICIÓN   |
| COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | Newstrom (2011). Define como el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente, individuos y grupos actúan en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, a cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales. (p.3). | La investigación de comportamiento organizacional se evaluará a través de dos dimensiones comprendidas por: naturaleza de la gente y naturaleza de las organizaciones, las cuales cuenta con 9 indicadores. Se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario con escala de Likert.                             | Naturaleza de la gente           | Diferencias individuales                                  | 1,2            | Su escala de medición es ordinal, la cual se evidencia en la aplicación del instrumento. |
|                               |  |  |                                  | Percepción  | 3,4            |  |
|                               |  |  |                                  | Integridad de la persona                                  | 5,6            |  |
|                               |  |  | Naturaleza de las organizaciones | Conducta motivada   | 7,8,9          |  |
|                               |  |  |                                  | Deseo de participación                                    | 10,11          |  |
|                               |  |  |                                  | Valor de la persona                                       | 12,13          |  |
| Sistemas sociales             | 14,15  |  |                                  |   |                |  |
| Interés mutuo                 | 16,17  |  |                                  |   |                |  |
| Ética                         | 18,19 y 20   |  |                                  |   |                |  |

Fuente: elaboración propia.

## 2.3 Población y muestra:

### Población

Hernández et al. (2014) definieron “como el conjunto de características comunes percibidas en un lugar, tiempo y espacio determinado” (p.174).

La población del presente estudio estuvo conformada por 235 trabajadores en la empresa Unimaq S.A., Ate.

### Muestra

Hernández et al. (2014) precisaron que “es el subconjunto representado por la población por la que debe ser sumamente representativa” (p.175).

Causa de esta investigación, la muestra estuvo conformada por los empleados de la sede central de la empresa Unimaq S.A., Ate, tomándose en cuenta a 120 trabajadores.

### Población finita:

**n** = Tamaño muestra = 120

**z** = Nivel de confianza 95%= 1.96

**p** = Variabilidad negativa 20%

**q** = Variabilidad positiva 80%

**N** = Tamaño de la población 235

**e** = Error 0.05

### Muestra

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2(N-1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 235 * 0.20 * 0.80}{(0.05)^2 (235-1) + (1.96)^2 * 0.20 * 0.80}$$

$$n = \frac{144.44}{1.20} = 120$$

## **Muestra probabilística**

Hernández et al. (2014) indicaron que:

Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestro o análisis. (p.175)

El tipo de muestra que se empleó fue el aleatorio simple, ya que todos los elementos han tenido la misma oportunidad de ser elegidos.

## **2.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Técnica**

García (2012) indicó que “la técnica consiste en una regla o lineamiento para aplicar el método. De este modo podemos afirmar que la técnica nos permite aplicar el método de un determinado estudio” (p.11).

La técnica que se utilizó es la encuesta basada en preguntas. La cual se enfocará al problema en resolver. Con el acopio de los testimonios de los trabajadores de la empresa Unimaq S.A.

### **Instrumento**

Hernández et al. (2014) definieron que “un instrumento es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. En toda investigación cuantitativa se aplica un instrumento para medir las variables contenidas en la hipótesis” (p.199).

El instrumento utilizado fue de un cuestionario presentado en preguntas; de tal forma que pueda establecer un solo concepto a través del mundo empírico y del mundo teórico.

### **Ficha técnica del instrumento para medir la V1**

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Nombre:                       | Encuesta de liderazgo  |
| Autor:                        | Robbins y Jude (2013), adaptado por Rosario Gonzales Rojas                         |
| Procedencia:                  | Lima – Perú, 2017  |
| Objetivo:                     | Determinar la relación que existe entre liderazgo y comportamiento organizacional. |
| Administración:               | Individual, colectivo  |
| Duración:                     | 8 a 10 minutos aproximadamente.  |
| Estructura:                   | La encuesta consta de 20 ítems.  |
| Nivel de escala calificación: | Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.                                |

**Tabla 2.** Niveles y rangos de las dimensiones de la variable liderazgo

| Dimensiones               | Nivel por dimensiones | Rango de dimensiones |
|---------------------------|-----------------------|----------------------|
| Extroversión              | Deficiente            | 8 – 10               |
|                           | Eficiente             | 11 – 14              |
|                           | Muy eficiente         | 15 – 19              |
| Estabilidad emocional     | Deficiente            | 13 -16               |
|                           | Eficiente             | 17 – 20              |
|                           | Muy eficiente         | 21 – 25              |
| Escrupulosidad            | Deficiente            | 5 – 6                |
|                           | Eficiente             | 7 – 8                |
|                           | Muy eficiente         | 9 – 10               |
| Inteligencia emocional    | Deficiente            | 6 – 9                |
|                           | Eficiente             | 10 – 13              |
|                           | Muy eficiente         | 14 – 18              |
| Apertura a la experiencia | Deficiente            | 9 – 13               |
|                           | Eficiente             | 14 – 18              |
|                           | Muy eficiente         | 19 – 24              |

Fuente: elaboración propia.

### Ficha técnica del instrumento para medir la V2

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Nombre:                       | Encuesta de comportamiento organizacional  |
| Autor:                        | Newstrom (2011), adaptado por Rosario Gonzales Rojas                               |
| Procedencia:                  | Lima – Perú, 2017  |
| Objetivo:                     | Determinar la relación que existe entre liderazgo y comportamiento organizacional. |
| Administración:               | Individual, colectivo.   |
| Duración:                     | 8 a 10 minutos aproximadamente.  |
| Estructura:                   | La encuesta consta de 20 ítems.  |
| Nivel de escala calificación: | Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.                                |

**Tabla 3.** Niveles y rangos de las dimensiones de la variable comportamiento organizacional

| Dimensiones                      | Nivel por dimensiones | Rango de dimensiones |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Naturaleza de la gente           | Malo                  | 35 – 40              |
|                                  | Regular               | 41 – 47              |
|                                  | Bueno                 | 48 – 55              |
| Naturaleza de las organizaciones | Malo                  | 17 – 21              |
|                                  | Regular               | 22 – 26              |
|                                  | Bueno                 | 27 – 33              |

Fuente: elaboración propia.

### Validez

Hernández et al. (2014) “validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.200).

La validez de esta investigación fue sometida a juicio de expertos en la materia, que pretende validar los instrumentos empleados para la recolección de datos. Los tres docentes expertos analizaron el instrumento bajo tres conceptos: suficiente, medianamente suficiente e ineficiente.

**Tabla 4.** Validación de juicio de expertos

| N°                  | Apellidos y Nombres    | Cargos     | Porcentaje |
|---------------------|------------------------|------------|------------|
| Experto 1           | Cama Sotelo Manuel     | Metodólogo | 81%        |
| Experto 2           | Sandoval Nizama Genaro | Temático   | 85%        |
| Experto 3           | Janampa Acuña Nerio    | Temático   | 81%        |
| Puntuación promedio |                        |            | 82%        |

Fuente: elaboración propia.

## Confiabilidad

Hernández et al. (2014) comentaron que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200).

Para esto, las pruebas o instrumentos a utilizar, sería útil aplicarlo dos veces en el mismo grupo para verificar la correlación de los resultados. En la presenta investigación se midió la fiabilidad con el coeficiente Alfa de Cronbach, siendo la fórmula donde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

k = Número de ítems

$S_i^2$  = Varianza de cada ítems

$S_t^2$  = Varianza total

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

**Tabla 5.** Niveles de confiabilidad

| <b>Valores</b> | <b>Nivel</b>           |
|----------------|------------------------|
| De -1 a 0      | No es confiable        |
| De 0,01 a 0,49 | Baja confiabilidad     |
| De 0,5 a 0,75  | Moderada confiabilidad |
| De 0,76 a 0,89 | Fuerte confiabilidad   |
| De 0,9 a 1,00  | Alta confiabilidad     |

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores, obteniéndose el siguiente resultado:

**Tabla 6.** Estadística de fiabilidad de liderazgo

| Alfa de Cronbach | Nº de elementos |
|------------------|-----------------|
| ,946             | 20              |

El valor obtenido es de 0,946 según la tabla 5, muestra una alta confiabilidad.

**Tabla 7.** Estadística de fiabilidad de comportamiento organizacional

| Alfa de Cronbach | Nº de elementos |
|------------------|-----------------|
| ,838             | 20              |

El valor obtenido es de 0,838 según la tabla 5, muestra una fuerte confiabilidad.

## 2.5 Métodos de análisis de datos

Este método de análisis se empleó para recolectar datos específicos mediante el uso de los instrumentos de investigación, para ello se utilizó el programa estadístico informático SPSS *Statistics 22 (Statiscal productand and service solutions)*. Y para implementar el estudio, también se recopilaron datos de otros investigadores. Para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Rho Spearman que permite tener un mejor análisis de las variables en estudio.

## 2.6 Aspectos éticos

Se tomaron en cuenta la autenticidad y el respeto por la propiedad intelectual del presente trabajo de investigación. Se respetará la condición de autor de las literaturas mencionadas, como también a las personas que formaron parte del aporte de esta investigación; de esta manera hago respetar su anonimato. Finalmente, valga decir, que, como autora del presente trabajo, me comprometo a exponer la información de la empresa Unimaq S.A. de manera confiable.

### **III. RESULTADOS**



## Descripción de resultados

**Tabla 8. Niveles entre el liderazgo y comportamiento organizacional.**

| Niveles      | Comportamiento Organizacional |                           |                          | Total                       |             |
|--------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------|
|              | Malo                          | Regular                   | Bueno                    |                             |             |
| Liderazgo    | Deficiente                    | 37<br>30,8%               | 13<br>10,8%              | 4<br>3,3%                   | 54<br>45,0% |
|              | Eficiente                     | 21<br>17,5%               | 22<br>18,3%              | 1<br>0,8%                   | 44<br>36,7% |
|              | Muy eficiente                 | 12<br>10,0%               | 5<br>4,2%                | 5<br>4,2%                   | 22<br>18,3% |
| <b>Total</b> | <b>70</b><br><b>58,3%</b>     | <b>40</b><br><b>33,3%</b> | <b>10</b><br><b>8,3%</b> | <b>120</b><br><b>100,0%</b> |             |

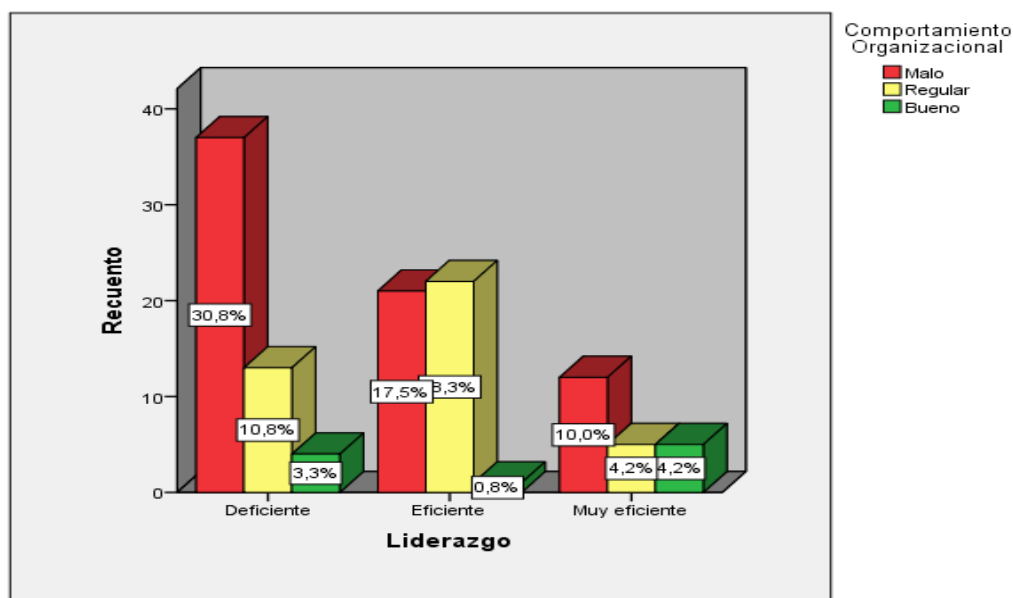
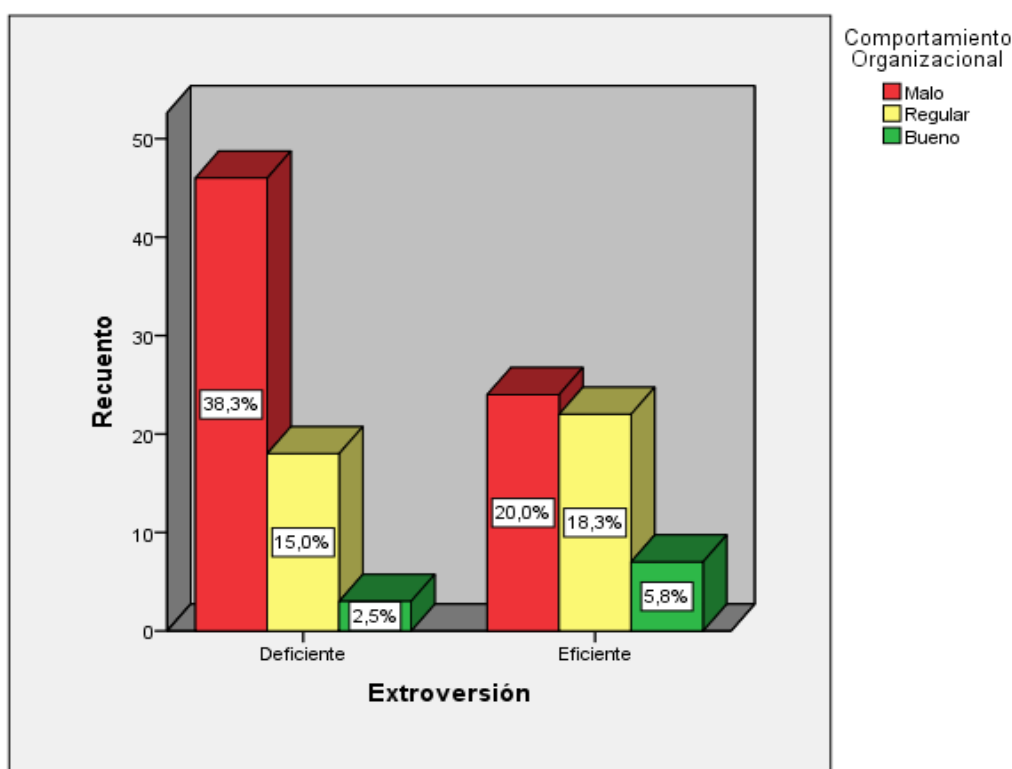


Figura 1. Percepción de liderazgo y comportamiento organizacional.

De acuerdo a la percepción de la tabla 7 y figura 1, se percibe que el 45 % de los trabajadores de la empresa Unimaq S.A., Ate 2017 consideraron que el liderazgo es deficiente, mientras que el 36.7% de los trabajadores manifestaron que el liderazgo es eficiente y el 18.3% indicaron un nivel muy eficiente. Asimismo, el 58.3% consideraron que el nivel de comportamiento organizacional es malo, el 33.3% comentaron que es regular y el 8.3% que es bueno. Es decir, los trabajadores de la empresa Unimaq sienten que no existe liderazgo.

**Tabla 9.** Niveles entre extroversión y comportamiento organizacional.

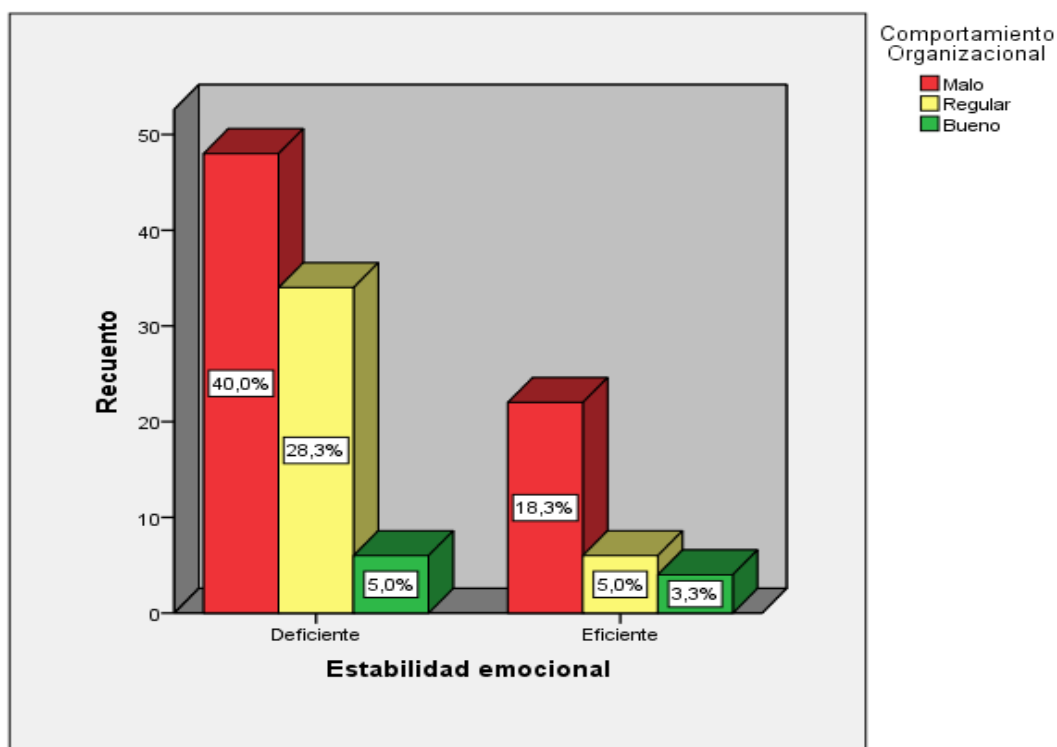
| Niveles      | Comportamiento Organizacional |         |       | Total |        |
|--------------|-------------------------------|---------|-------|-------|--------|
|              | Malo                          | Regular | Bueno |       |        |
| Extroversión | Deficiente                    | 46      | 18    | 3     | 67     |
|              |                               | 38,3%   | 15,0% | 2,5%  | 55,8%  |
| Eficiente    | 24                            | 22      | 7     | 53    |        |
|              |                               | 20,0%   | 18,3% | 5,8%  | 44,2%  |
| Total        | 70                            | 40      | 10    | 120   |        |
|              |                               | 58,3%   | 33,3% | 8,3%  | 100,0% |

**Figura 2.** Percepción de extroversión y comportamiento organizacional.

De acuerdo a la percepción de la tabla 8 y figura 2, se percibe que el 55.8% de los trabajadores de la empresa Unimaq S.A., Ate 2017 consideraron que el nivel de extroversión es deficiente, mientras que el 44.2% de los trabajadores manifestaron que es eficiente. Asimismo, el 58.3% consideraron que el nivel de comportamiento organizacional es malo, el 33.3% comentaron que es regular y el 8.3% que es bueno. Es decir, los trabajadores de la empresa Unimaq sienten que no hay extroversión por parte de los jefes.

**Tabla 10.** Niveles entre estabilidad emocional y comportamiento organizacional.

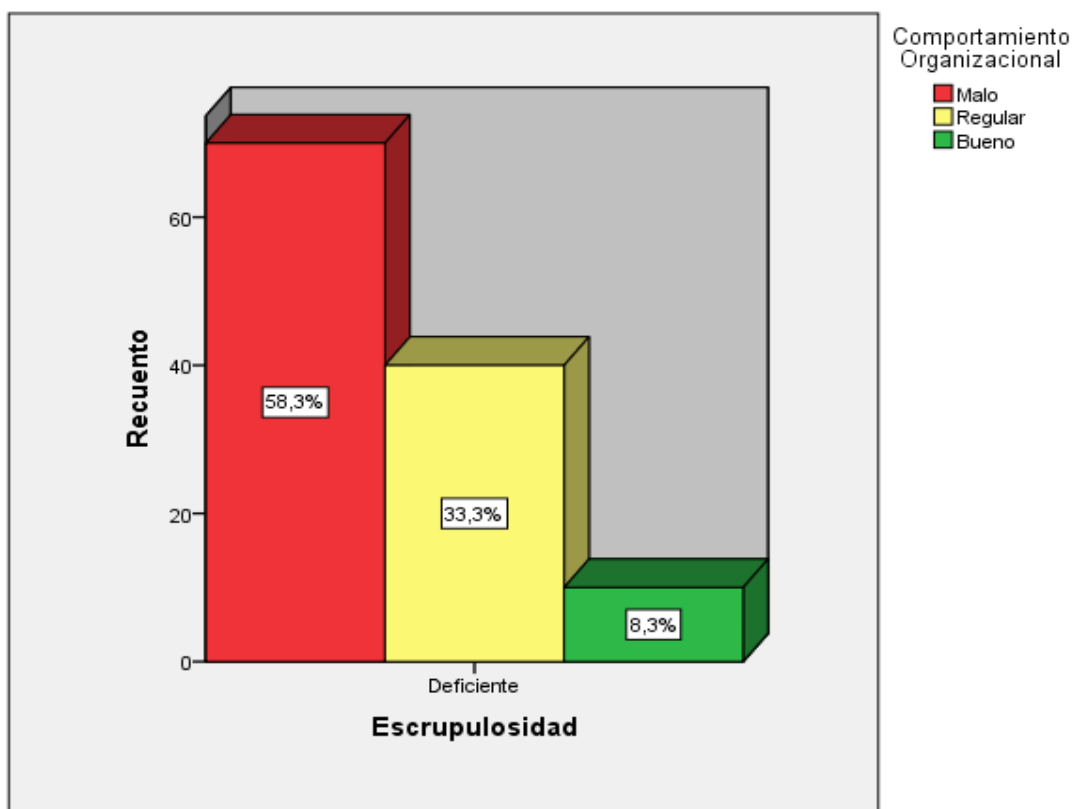
| Niveles               | Comportamiento Organizacional |             |             | Total      |               |
|-----------------------|-------------------------------|-------------|-------------|------------|---------------|
|                       | Malo                          | Regular     | Bueno       |            |               |
| Estabilidad emocional | Deficiente                    | 48<br>40,0% | 34<br>28,3% | 6<br>5,0%  | 88<br>73,3%   |
|                       | Eficiente                     | 22<br>18,3% | 6<br>5,0%   | 4<br>3,3%  | 32<br>26,7%   |
| Total                 |                               | 70<br>58,3% | 40<br>33,3% | 10<br>8,3% | 120<br>100,0% |

**Figura 3.** Percepción de estabilidad emocional y comportamiento organizacional.

De acuerdo a la percepción de la tabla 9 y figura 3, se percibe que el 73.3% de los trabajadores de la empresa Unimaq S.A., Ate 2017 consideraron que el nivel de estabilidad emocional es deficiente, mientras que el 26.7% de los trabajadores manifestaron que es eficiente. Asimismo, el 58.3% consideraron que el nivel de comportamiento organizacional es malo, el 33.3% comentaron que es regular y el 8.3% que es bueno. Es decir, los trabajadores de la empresa Unimaq sienten que no existe estabilidad emocional por parte de los jefes.

**Tabla 11.** Niveles entre escrupulosidad y comportamiento organizacional.

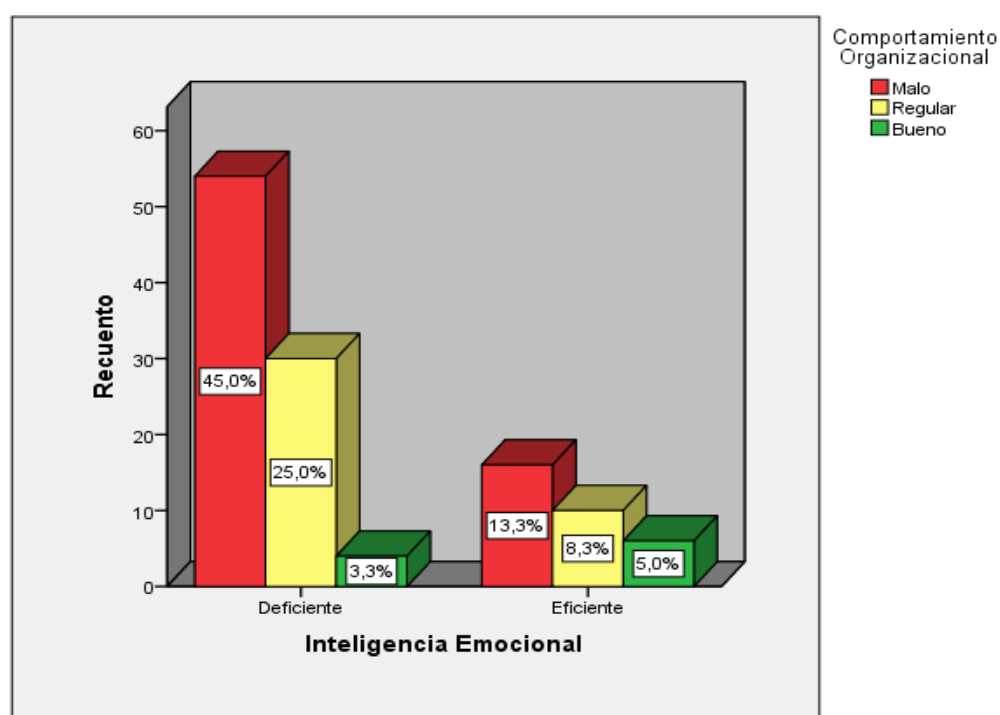
| Niveles                   | Comportamiento Organizacional |         |       | Total  |
|---------------------------|-------------------------------|---------|-------|--------|
|                           | Malo                          | Regular | Bueno |        |
| Escrupulosidad Deficiente | 70                            | 40      | 10    | 120    |
|                           | 58,3%                         | 33,3%   | 8,3%  | 100,0% |
| Total                     | 70                            | 40      | 10    | 120    |
|                           | 58,3%                         | 33,3%   | 8,3%  | 100,0% |

*Figura 4.* Percepción de escrupulosidad y comportamiento organizacional.

De acuerdo a la percepción de la tabla 10 y figura 4, se percibe que el 100% de los trabajadores de la empresa Unimaq S.A., Ate 2017 consideraron que el nivel de escrupulosidad es deficiente. Asimismo, el 58.3% consideraron que el nivel de comportamiento organizacional es malo, el 33.3% comentaron que es regular y el 8.3% que es bueno. Es decir, los trabajadores de la empresa Unimaq que no existe una fuerte escrupulosidad para cumplir con sus metas.

**Tabla 12.** Niveles entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional.

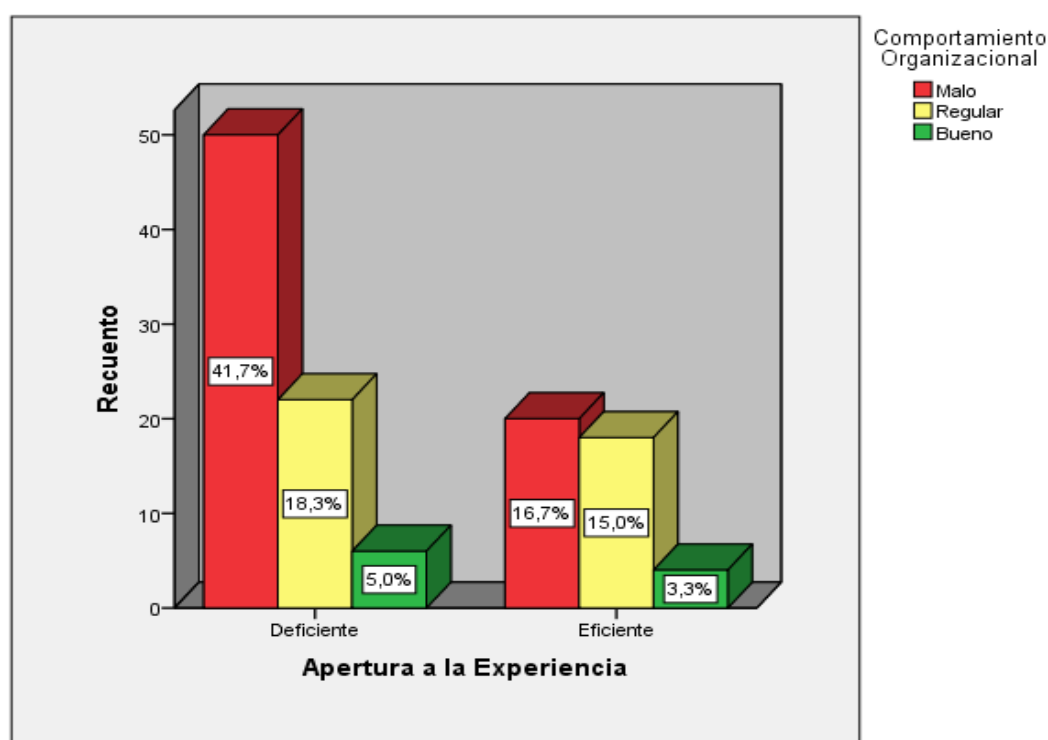
|                        | Niveles    | Comportamiento Organizacional |             |            | Total         |
|------------------------|------------|-------------------------------|-------------|------------|---------------|
|                        |            | Malo                          | Regular     | Bueno      |               |
| Inteligencia Emocional | Deficiente | 54<br>45,0%                   | 30<br>25,0% | 4<br>3,3%  | 88<br>73,3%   |
|                        | Eficiente  | 16<br>13,3%                   | 10<br>8,3%  | 6<br>5,0%  | 32<br>26,7%   |
| Total                  |            | 70<br>58,3%                   | 40<br>33,3% | 10<br>8,3% | 120<br>100,0% |

**Figura 5.** Percepción de inteligencia emocional y comportamiento organizacional.

De acuerdo a la percepción de la tabla 11 y figura 5, se percibe que el 73.3% de los trabajadores de la empresa Unimaq S.A., Ate 2017 consideraron que el nivel de inteligencia emocional es deficiente, mientras que el 26.7% de los trabajadores manifestaron que es eficiente. Asimismo, el 58.3% consideraron que el nivel de comportamiento organizacional es malo, el 33.3% comentaron que es regular y el 8.3% que es bueno. Es decir, los trabajadores de la empresa Unimaq, sienten que no existe inteligencia emocional por parte de sus superiores.

**Tabla 13.** Niveles entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional.

| Niveles                   | Comportamiento Organizacional |             |             | Total      |               |
|---------------------------|-------------------------------|-------------|-------------|------------|---------------|
|                           | Malo                          | Regular     | Bueno       |            |               |
| Apertura a la Experiencia | Deficiente                    | 50<br>41,7% | 22<br>18,3% | 6<br>5,0%  | 78<br>65,0%   |
|                           | Eficiente                     | 20<br>16,7% | 18<br>15,0% | 4<br>3,3%  | 42<br>35,0%   |
| Total                     |                               | 70<br>58,3% | 40<br>33,3% | 10<br>8,3% | 120<br>100,0% |

**Figura 6.** Percepción de apertura a la experiencia y comportamiento organizacional.

De acuerdo a la percepción de la tabla 12 y figura 6, se percibe que el 65.0% de los trabajadores de la empresa Unimaq S.A., Ate 2017 consideraron que el nivel de apertura a la experiencia es deficiente, mientras que el 35.0% de los trabajadores manifestaron que es eficiente. Asimismo, el 58.3% consideraron que el nivel de comportamiento organizacional es malo, el 33.3% comentaron que es regular y el 8.3% que es bueno. Es decir, los trabajadores de la empresa Unimaq sienten que no existe apertura a la experiencia por parte de sus superiores.

**Tabla 14.** Prueba de normalidad según Kolmogorov-Smirnov entre liderazgo y comportamiento organizacional.

|                               | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      |
|-------------------------------|---------------------------------|-----|------|
|                               | Estadístico                     | gl  | Sig. |
| Liderazgo                     | ,290                            | 120 | ,000 |
| Comportamiento Organizacional | ,363                            | 120 | ,000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, nos da un nivel de significación asintótica superior a 0.000; para la primera variable 0.000 y la segunda variable 0.000, en ambos casos menor que 0,05; lo que obliga procesar la prueba de hipótesis mediante el uso de los estadígrafos no paramétricos; es decir, mediante el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

### Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general de la investigación

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre el liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

#### Regla de decisión

El nivel de significación "P" es menor que 0.05, se rechaza la H<sub>0</sub>.

El nivel de significación "P" no es menor que 0.05, no se rechaza la H<sub>a</sub>

**Tabla 15.** Relación de la muestra no paramétrica, según Rho de Spearman entre liderazgo y comportamiento organizacional.

|                 |                               |                             | Liderazgo | Comportamiento Organizacional |
|-----------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------|-------------------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo                     | Coefficiente de correlación | 1,000     | ,590**                        |
|                 |                               | Sig. (bilateral)            |           | ,000                          |
|                 |                               | N                           | 120       | 120                           |
|                 | Comportamiento Organizacional | Coefficiente de correlación | ,590**    | 1,000                         |
|                 |                               | Sig. (bilateral)            | ,000      |                               |
|                 |                               | N                           | 120       | 120                           |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0,590$ ) lo que indica correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y un 5% de cometer el error, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.



### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre extroversión y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre extroversión y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

**Tabla 16.** Relación de la muestra no paramétrica, según Rho de Spearman entre extroversión y comportamiento organizacional.

|                 |                               |                            | Extroversión | Comportamiento Organizacional |
|-----------------|-------------------------------|----------------------------|--------------|-------------------------------|
| Rho de Spearman | Extroversión                  | Coeficiente de correlación | 1,000        | ,430**                        |
|                 |                               | Sig. (bilateral)           | .            | ,000                          |
|                 |                               | N                          | 120          | 120                           |
|                 | Comportamiento Organizacional | Coeficiente de correlación | ,430**       | 1,000                         |
|                 |                               | Sig. (bilateral)           | ,000         | .                             |
|                 |                               | N                          | 120          | 120                           |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0,430$ ) lo que indica correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y un error de 5% de cometer error, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre extroversión y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre estabilidad emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre estabilidad emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

**Tabla 17.** Relación de la muestra no paramétrica, según Rho de Spearman entre estabilidad emocional y comportamiento organizacional.

|                 |                               |                             | Estabilidad emocional | Comportamiento Organizacional |
|-----------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Rho de Spearman | Estabilidad emocional         | Coefficiente de correlación | 1,000                 | ,554**                        |
|                 |                               | Sig. (bilateral)            | .                     | ,000                          |
|                 |                               | N                           | 120                   | 120                           |
|                 | Comportamiento Organizacional | Coefficiente de correlación | ,554**                | 1,000                         |
|                 |                               | Sig. (bilateral)            | ,000                  | .                             |
|                 |                               | N                           | 120                   | 120                           |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0,554$ ) lo que indica correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y un 5% de cometer error, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre estabilidad emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

**Tabla 18.** Relación de la muestra no paramétrica según Rho de Spearman entre escrupulosidad y comportamiento organizacional.

|                 |                               |                             | Escrupulosidad | Comportamiento Organizacional |
|-----------------|-------------------------------|-----------------------------|----------------|-------------------------------|
| Rho de Spearman | Escrupulosidad                | Coefficiente de correlación | 1,000          | ,418**                        |
|                 |                               | Sig. (bilateral)            | .              | ,000                          |
|                 |                               | N                           | 120            | 120                           |
|                 | Comportamiento Organizacional | Coefficiente de correlación | ,418**         | 1,000                         |
|                 |                               | Sig. (bilateral)            | ,000           | .                             |
|                 |                               | N                           | 120            | 120                           |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0,418$ ) lo que indica correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y un 5% de cometer error, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

#### Hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

**Tabla 19.** Relación de la muestra no paramétrica según Rho de Spearman entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional.

|                 |                               |                            | Inteligencia Emocional | Comportamiento Organizacional |
|-----------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------|
| Rho de Spearman | Inteligencia Emocional        | Coeficiente de correlación | 1,000                  | ,497**                        |
|                 |                               | Sig. (bilateral)           | .                      | ,000                          |
|                 |                               | N                          | 120                    | 120                           |
|                 | Comportamiento Organizacional | Coeficiente de correlación | ,497**                 | 1,000                         |
|                 |                               | Sig. (bilateral)           | ,000                   | .                             |
|                 |                               | N                          | 120                    | 120                           |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0,497$ ) lo que indica correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y un 5% de cometer error, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

### Hipótesis específica 5

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

**Tabla 20.** Relación de la muestra no paramétrica según Rho de Spearman entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional.

|                 |                               |                            | Apertura a la Experiencia | Comportamiento Organizacional |
|-----------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Rho de Spearman | Apertura a la Experiencia     | Coeficiente de correlación | 1,000                     | ,558**                        |
|                 |                               | Sig. (bilateral)           | .                         | ,000                          |
|                 |                               | N                          | 120                       | 120                           |
|                 | Comportamiento Organizacional | Coeficiente de correlación | ,558**                    | 1,000                         |
|                 |                               | Sig. (bilateral)           | ,000                      | .                             |
|                 |                               | N                          | 120                       | 120                           |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r= 0,558$ ) lo que indica correlación positiva moderada, además el valor de  $P= 0,000$  resulta menor al de  $P= 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y un 5% de cometer error, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.

## **IV. DISCUSIONES**

Avenecer (2015) en su investigación liderazgo y motivación, el investigador se propuso establecer la relación entre el liderazgo y la motivación de los vendedores en la compañía, realizando encuestas en campo para obtener mejores resultados; obteniendo una correlación de Pearson de 0,669 dando a conocer que los supervisores no se preocupan en invertir su tiempo en promover y practicar el trabajo en equipo; no aplican sus habilidades y destrezas para que los colaboradores se estimulen y se motiven en lograr a cumplir los objetivos propuestos. Es así que el autor según los resultados del trabajo en campo, se confirmó la hipótesis alterna. De acuerdo a los resultados de la presente investigación, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A. Ate, 2017. Siendo el valor de 0,590 en consecuencia fue una correlación positiva moderada porque en la parte descriptiva con el hallazgo y los resultados que se obtuvieron fueron deficientes; ya que a los jefes les interesa poco mantener una relación de alto nivel con sus empleados, no los estimula y/o motiva para obtener resultados positivos en base a los objetivos, es decir no son muy eficientes para manejar a un grupo de personas, y esto genera malestar en el entorno laboral. Quiere decir que no cumple con lo dicho por Robbins y Judge (2013) donde el líder extrovertido se inclina por el bien grupal y se desempeña mejor por la ventaja de transmitir naturalmente motivación y energía. Esto da como resultado, en comparación con el autor, el 55,8% de deficiencia; es decir, que existe una relación con la investigación anteriormente planteada, esto se debe a la realidad problemática de la organización.

Díaz (2016) en su tesis diagnóstico del comportamiento organizacional y la productividad en los trabajadores de la Caja Maynas, Iquitos, período 2016. El autor concluyó según sus resultados obtenidos a determinar la existencia de relación entre las variables comportamiento organizacional y productividad mediante la prueba de chi cuadrado de asociación de Pearson con un coeficiente de 0,617 de correlación positiva moderada; de la misma manera que estableció que existe relación entre sus dimensiones motivación laboral, satisfacción laboral, comunicación organizacional y productividad.

De acuerdo con el resultado obtenido, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq Ate, 2017. Siendo el valor de 0,590 en consecuencia es una correlación positiva moderada, porque en la parte descriptiva con el hallazgo y los resultados que se obtuvieron fueron deficientes, debido a que se muestra un descuido por parte de los trabajadores en cumplir con la alineación propuesta por gerencia, la falta de responsabilidad y compromiso hace que su equipo de trabajo no vaya de la mano con la consecución de los objetivos. Como bien dijo Newstrom (2011) el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma de cómo la gente, individuos y grupos actúan en las organizaciones, es decir, las personas deben tener iniciativa, ser responsables y capaces de cumplir compromisos. Por lo que podría decir que el comportamiento organizacional en Unimaq si no es concienzudo y por ende no habrá resultados positivos para la organización.

Acero (2016) en su tesis motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares de agencias autorizadas de movistar en la ciudad de Juliaca 2015. El autor concluyó de acuerdo a sus resultados obtenidos estadísticamente han conducido a establecer que existe relación significativa moderada entre liderazgo y motivación en el personal de ventas de celulares, donde se aprecia un coeficiente de relación de Pearson por 0,659 con una correlación positiva moderada. Por lo que se puede afirmar que la hipótesis general es aceptada. La cual busca, desarrollar la motivación para que el personal se sienta seguro de que son apreciados y valorados. De acuerdo con el resultado obtenido se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq Ate, 2017, siendo el valor 0,590 en consecuencia es una correlación positiva moderada, porque en la parte descriptiva con el hallazgo y los resultados que se obtuvieron fueron deficientes donde presenta un 45.0% de liderazgo, esto quiere decir que no existe un conocimiento claro de motivación, puesto que uno de los indicadores de comportamiento organizacional es conducta motivada; como sostuvo Newstrom (2011) basada en las necesidades, y para mantener la motivación debemos ponernos desafíos para cumplir con nuestras metas. Esto quiere decir que los



trabajadores desconocen los aspectos más sobresalientes del comportamiento organizacional; mientras que los gerentes deben tener conocimiento del significado de liderazgo, ya que les interesa que los colaboradores se desempeñen bien y para eso necesitan estimular con ciertos acuerdos y/o intereses mutuos.

Alania y Moreno (2013) en su tesis liderazgo y el comportamiento organizacional en la institución educativa politécnica nacional del Callao – 2013. Obtuvieron como resultado del análisis estadístico la existencia de una relación  $r=0,877$  entre las variables antes vista, siendo esta relación significativa, con un nivel de correlación alta. Existe coincidencia en los resultados del coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre las mismas variables, siendo  $r=0,590$  lo que indica correlación positiva moderada. Es decir, hay una ligera similitud; donde las dimensiones de liderazgo pueden influenciar en el comportamiento organizacional; para que así pueda dar resultados favorables y puedan desarrollar su trabajo eficazmente alcanzando las metas y objetivos propuestos. Coulter (2010) refirió que el liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas. Asimismo, es necesario que todos participen de manera conjunta. Si el jefe como líder hace una buena gestión cumpliendo con las dimensiones establecidas del liderazgo en la presente investigación, se dará por seguro que el comportamiento organizacional en la empresa Unimaq en el personal dará un giro positivo y será muy eficiente, puesto que el jefe debe considerar, escuchar y fomentar a su equipo de trabajo; tomando en cuenta las responsabilidades y equilibrando el trabajo con los estados emocionales con su personal.

## **V. CONCLUSIONES**

Primera: Sobre los resultados obtenidos para la hipótesis general, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017, cuyos resultados de Rho de Spearman evidenciaron un valor de 0.590, en consecuencia es una correlación positiva moderada, a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . De los resultados alcanzados se concluye que el liderazgo debe promover e incentivar a los trabajadores que desarrollen con autoeficacia sus labores con la organización y planificación en relación con el comportamiento organizacional.

Segunda: Respecto a la hipótesis específica uno, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre extroversión y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017, cuyos resultados evidenciaron un valor de 0.430, en consecuencia es una correlación positiva moderada, a su vez existiendo una correlación a nivel de población, puesto que  $p < 0.05$ . En cuanto a los resultados obtenidos se concluyó que el líder con extroversión es una persona desinhibida y tiende a tomar decisiones acordes a las demandas y expectativas que puedan presentarse en la empresa y ésta a la vez tiene la ventaja de mejorar la relación entre los mismos colaboradores de la misma organización.

Tercera: Respecto a la hipótesis específica dos, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la estabilidad emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017, cuyos resultados evidenciaron un valor de 0.554, en consecuencia es una correlación positiva moderada, a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . De acuerdo a los resultados alcanzados demuestra que la estabilidad emocional como habilidad de liderazgo, determina la capacidad visionaria en el desarrollo humano, relacionándolo con la conducta de la persona, logrando de manera integral el cumplimiento de las metas y se sienta identificado

como mérito propio aportando con esfuerzos y dedicación a las tareas de la empresa.

Cuarta: Respecto a la hipótesis específica tres, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017, cuyos resultados evidenciaron un valor de 0.418; en consecuencia es una correlación positiva moderada, a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . De los resultados obtenidos se concluyó que si los trabajadores tuvieran mayor escrupulosidad, todas las áreas trabajarían como equipo sin que una dependa de la otra y así se conseguiría un mejor desenlace en los objetivos anuales.

Quinta: Respecto a la hipótesis cuatro, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017, cuyos resultados evidenciaron un valor de 0.497; en consecuencia es una correlación positiva moderada, a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . En cuanto a los resultados; personas con esta dimensión juega un rol importante en el desempeño laboral, puesto que si los colaboradores de la empresa supieran manejar y reconocer sus emociones; realizarían mejor una tarea con toma de decisión estratégica. Los gerentes pueden influir mucho en los estados de ánimo de su equipo. Lo que hace falta es trabajar el liderazgo y el conflicto interpersonal.

Sexta: Respecto a la hipótesis específica cinco, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017, cuyos resultados evidenciaron un valor de 0.590; en consecuencia es una correlación positiva moderada, a su vez existiendo una correlación a nivel de la población, puesto que  $p < 0.05$ . De acuerdo a los resultados

obtenidos; si la empresa se atreve a dar un cambio a través de la tecnología digital a nivel organizacional, los procesos se acortarían y facilitaría el diálogo con el cliente interno y externo. Innovar es salir de lo convencional y demostrar que con un buen equipo humano la empresa puede mejorar enormemente.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Primera: Se sugiere que tanto los gerentes, jefes y trabajadores realicen una autoevaluación para encontrar las debilidades y amenazas que pueden predominar negativamente en su desempeño, para así convertirse en fortalezas y oportunidades de mejora en el comportamiento organizacional para la empresa Unimaq S.A.

Segunda: Se propone buscar líderes enfocados en la extroversión y escrupulosidad, ya que como vimos en los resultados, hay mucha deficiencia en desarrollar esos factores, y los trabajadores por ende necesitan un líder que apunte a crear un equipo con intereses mutuos y que se sientan motivados en desarrollar sus labores diarias.

Tercera: Crear estrategias de cómo abordar a los trabajadores que estén enfocados en la delegación de tareas para que se sientan comprometidos con su trabajo y sean más responsables, a esto me refiero a las cabezas de cada área y a los subordinados.

Cuarta: Reforzar el reconocimiento al personal por las labores muy bien realizadas. No tan solo con un bono monetario si no con la posibilidad de ascender de acuerdo a su perfil y tenga la oportunidad de aprender, no solo en su lugar habitual de trabajo, sino en cualquier área donde pueda recopilar herramientas y conocimiento para su autodesarrollo.

Quinta: Programar capacitaciones y/o talleres en capacidad de procedimientos administrativos y comercial con todas las áreas en conjunto para enfrentar nuestro cuello de botella y tomar decisiones efectivas y oportunas cuando hay limitaciones en la gestión de atención al cliente.

Sexta: Es muy necesario que, en el corto plazo, la empresa gestione nuevos procesos administrativos y comerciales para agilizar la atención al cliente y evitar conflictos entre los mismos colaboradores, ya que no todos saben el tiempo que toma hacer una gestión, si utilizamos la apertura a la experiencia, ayudará a involucrarse a todos entre sí.

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



- Acero, K. (2016). *Motivación y Liderazgo en el personal de venta de celulares de agencias autorizadas de movistar en la ciudad de Juliaca 2015. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Peruana Unión, Juliaca.* Recuperado de [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/449/Karen\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/449/Karen_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alania, M. y Moreno, S. (2013). *Liderazgo y el comportamiento organizacional en la institución educativa politécnico nacional del Callao – 2013.* (Tesis inédita de grado). Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de Material bibliográfico T-DOC 371.2011 A31 <http://crai.ucvlima.edu.pe/biblioteca/modulos/PrincipalAlumno.aspx>
- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y Motivación. (Tesis inédita de grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.* Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación.* (3ª ed.) Colombia: Editorial Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* (2ªed.) México: McGrawhill-Hill Ed.
- Contreras, D. y Jiménez, L. (2016) *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención.* (Tesis inédita de grado). Universidad del Rosario, Bogotá D.D. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9>
- Coulter, R. (2010). *Administración.* (10ª ed.) México: Prentice Hall.
- Dailey, R. (1990). *Comportamiento organizacional.* (1ª ed.). Reino Unido: Escuela de negocios de Edimburgo.

- Díaz, J. (2016). *Diagnóstico del comportamiento organizacional y la productividad en los trabajadores de la Caja Maynas, Iquitos, período 2016*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Científica del Perú. Recuperado de <http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/57707/1/N-A-T-2016-D%C3%8DAZ-Diagn%C3%B3stico.pdf>
- Gareth, J. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. (5ª ed.). México: Pearson educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. (7ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre liderazgo de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Católica de Colombia. Recuperado de <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4ª ed.). México D.F.: Cengage learning editores, S.A. de C.V.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Página web de la empresa Unimaq S.A. Recuperado de <http://www.unimaq.com.pe/quienessomos.php>
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (7ª ed.) México: Prentice Hall

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.) México: Pearson educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.) México: Pearson educación.

Tomayo y Tomayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. (4ª ed.) México: Editorial Limusa S.A de C.V. Grupo Noriega editores.

## **ANEXOS**

Anexo 1: Matriz de consistencia

Liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017

| PROBLEMA  |   |  | HIPÓTESIS  |   |   | OPERACIONALIZACION DE VARIABLES   |                        |                          |   |             |       |        |
|---|---|--|--|---|---|---|------------------------|--------------------------|---|-------------|-------|--------|
| Objetivos   |   |  | Hipótesis  |   |   | VARIABLE 1: LIDERAZGO   |                        |                          |   |             |       |        |
| Problema principal  | Objetivo principal  | Hipótesis principal  | LIDERAZGO  | Definición conceptual   | Definición operacional  | Dimensiones   | Indicadores            | Ítems                    | Escala  |             |       |        |
| ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?      | Determinar la relación que existe entre liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.              | Existe relación significativa entre liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.                 |  | Robbins y Jude (2013) definieron el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. (p.368) | La investigación de liderazgo se evaluará a través de cinco dimensiones comprendidas por: extroversión, estabilidad emocional, escrupulosidad, inteligencia emocional y apertura a la experiencia, las cuales cuenta con 9 indicadores.   | EXROVERSIÓN   | Sociable               | 2                        | Escala ordinal<br><br>Nunca (1)<br>Casi nunca (2)<br>A veces (3)<br>Casi siempre (4)<br>Siempre (5) |             |       |        |
| <b>Problemas específicos</b>  | <b>Objetivos específicos</b>  | <b>Hipótesis específicos</b>   |  | Existe relación significativa entre extroversión y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.   | Se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario con escala de Likert.  | ESTABILIDAD EMOCIONAL   | Demuestra seguridad    | 2                        |   |             |       |        |
| ¿Qué relación existe entre extroversión y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?              | Establecer la relación que existe entre extroversión y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.           | Existe relación significativa entre extroversión y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.              |  | Demuestra estabilidad y equilibrio  |   | 3   |                        |                          |   |             |       |        |
| ¿Cómo se relaciona estabilidad emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?             | Determinar la relación que existe entre estabilidad emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.  | Existe relación significativa entre estabilidad emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.     |  | Se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario con escala de Likert.  | ESCRUPULOSIDAD  | Son capaces de cumplir compromisos  | 2                      |                          |   |             |       |        |
| ¿Cuál es la relación que existe entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017? | Analizar la relación que existe entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.           | Existe relación significativa entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.            |  |   | INTELIGENCIA EMOCIONAL  | La empatía  | 2                      |                          |   |             |       |        |
| ¿Qué relación existe entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?    | Establecer la relación que existe entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017. | Existe relación significativa entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.    |  |   | APERTURA A LA EXPERIENCIA   | Tienden a ser creativos y flexibles   | 3                      |                          |   |             |       |        |
| ¿Cómo se relaciona apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?         | Determinar la relación de apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.            | Existe relación significativa entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017. |  | COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL   | VARIABLE 2: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL   |   |                        |                          |   |             |       |        |
| ¿Cuál es la relación que existe entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017? | Analizar la relación que existe entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.           | Existe relación significativa entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.            |  |   | Newstrom (2011) definió como el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente, individuos y grupos actúan en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, a cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales. (p.3) | La investigación de comportamiento organizacional se evaluará a través de dos dimensiones comprendidas por: naturaleza de la gente y naturaleza de las organizaciones, las cuales cuenta con 9 indicadores. | NATURALEZA DE LA GENTE | Dimensiones              |   | Indicadores | Ítems | Escala |
| ¿Qué relación existe entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?    | Establecer la relación que existe entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017. | Existe relación significativa entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.    |  |   | Se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario con escala de Likert.  |   |                        | Diferencias individuales |   | 2           |       |        |
| ¿Cómo se relaciona apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?         | Determinar la relación de apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.            | Existe relación significativa entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017. | Percepción   |   |   |   |                        | 2                        |   |             |       |        |
| ¿Cuál es la relación que existe entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017? | Analizar la relación que existe entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.           | Existe relación significativa entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.            | Integridad de la persona   |   |   |   |                        | 2                        |   |             |       |        |
| ¿Qué relación existe entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?    | Establecer la relación que existe entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017. | Existe relación significativa entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.    | Conducta motivada  |   |   |   |                        | 3                        |   |             |       |        |
| ¿Cómo se relaciona apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?         | Determinar la relación de apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.            | Existe relación significativa entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017. | Deseo de participación   | 2   |   |   |                        |                          |   |             |       |        |
| ¿Cuál es la relación que existe entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017? | Analizar la relación que existe entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.           | Existe relación significativa entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.            | Se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario con escala de Likert. | NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES  |   | Valor de la persona   | 2                      |                          |   |             |       |        |
| ¿Qué relación existe entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?    | Establecer la relación que existe entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017. | Existe relación significativa entre inteligencia emocional y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.    |  |   | Sistemas sociales   | 2   |                        |                          |   |             |       |        |
| ¿Cómo se relaciona apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017?         | Determinar la relación de apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.            | Existe relación significativa entre apertura a la experiencia y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017. |  |   | Interés mutuo   | 2   |                        |                          |   |             |       |        |
| ¿Cuál es la relación que existe entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017? | Analizar la relación que existe entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.           | Existe relación significativa entre escrupulosidad y comportamiento organizacional en la empresa Unimaq S.A., Ate 2017.            | Se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario con escala de Likert. | NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES  | Ética   | 3   |                        |                          |   |             |       |        |

## Anexo 2: Instrumento de las variables

| CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO   |  |  |              |  |  |   |   |   |   |   |
|--|--|--|--------------|--|--|---|---|---|---|---|
| Edad: _____  | Sexo: F _____ M _____                      | N°   | LEYENDA      |  |  |   |   |   |   |   |
| Estimado(a): El presente cuestionario es anónimo y confidencial, su aplicación es de uso exclusivo para el desarrollo de investigación titulada "Liderazgo y Comportamiento Organizacional en la empresa Unimaq S.A. Ate, 2017". Por ello se le pide leer atentamente y marcar con una (x) la opción que considere. Por lo que agradecería sinceridad en su respuesta. |  | 1  | Nunca        |  |  |   |   |   |   |   |
|  |  | 2  | Casi nunca   |  |  |   |   |   |   |   |
|  |  | 3  | A veces      |  |  |   |   |   |   |   |
|  |  | 4  | Casi siempre |  |  |   |   |   |   |   |
|  |  | 5  | Siempre      |  |  |   |   |   |   |   |
| DIMENSIONES  | INDICADORES                                |  |              |  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Extroversión   | <b>Sociable</b>                            |  |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 1  | Tiene una relación amable con los trabajadores.                      |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 2  | Propicia reuniones y/o actividades de confraternidad.                |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | <b>Se inclina por el bien grupal</b>       |  |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 3  | Se interesa por el bien grupal, más allá de intereses propios.       |              |  |  |   |   |   |   |   |
| Estabilidad emocional  | 4  | Manifiesta estímulo necesario para lograr los objetivos.             |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | <b>Demuestra seguridad</b>                 |  |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 5  | Demuestra firmeza en sus decisiones.                                 |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 6  | Puede expresar su desacuerdo de manera respetuosa.                   |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | <b>Demuestra estabilidad y equilibrio</b>  |  |              |  |  |   |   |   |   |   |
| Escrupulosidad   | 7  | Tiene habilidad situacional.   |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 8  | Sus decisiones van acorde a sus emociones.                           |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 9  | Demuestra sentido de poder y confianza.                              |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | <b>Son capaces de cumplir compromisos</b>  |  |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 10   | Cumple con lo planificado en base a objetivos.                       |              |  |  |   |   |   |   |   |
| Inteligencia emocional   | 11   | Fomenta, colabora y es partícipe de las actividades extra laborales. |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | <b>La empatía</b>                          |  |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 12   | Tiene la capacidad de percibir las necesidades de los demás.         |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 13   | Evidencia un alto grado de cordialidad con los demás.                |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | <b>Ser eficaz</b>                          |  |              |  |  |   |   |   |   |   |
| Apertura a la experiencia  | 14   | Escucha a sus trabajadores y les orienta a ser mejores.              |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 15   | Considera las diferentes habilidades de cada trabajador.             |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | <b>Tienden a ser creativos y flexibles</b> |  |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 16   | Acepta ideas y las hace partícipe a su equipo.                       |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 17   | Tiende a involucrarse cuando surgen problemas.                       |              |  |  |   |   |   |   |   |
| Apertura a la experiencia  | 18   | Enfatiza el propósito del sentido de misión colectiva.               |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | <b>Disposición al cambio</b>               |  |              |  |  |   |   |   |   |   |
|  | 19   | Tiene capacidad de adaptabilidad y disposición al cambio.            |              |  |  |   |   |   |   |   |

|  |    |  |  |  |  |  |  |
|--|----|--|--|--|--|--|--|
|  | 20 | Forma equipos de trabajo para desarrollar proyectos de innovación. |  |  |  |  |  |
|--|----|--|--|--|--|--|--|

| CUESTIONARIO SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL   |  |                                 |  |    |              |   |   |   |
|--|--|---------------------------------|--|----|--------------|---|---|---|
| Edad: _____  |  | Sexo: F _____ M _____           |  | N° | LEYENDA      |   |   |   |
| Estimado(a): El presente cuestionario es anónimo y confidencial, su aplicación es de uso exclusivo para el desarrollo de investigación titulada "Liderazgo y Comportamiento Organizacional en la empresa Unimaq S.A. Ate, 2017". Por ello se le pide leer atentamente y marcar con una (x) la opción que considere. Por lo que agradecería sinceridad en su respuesta. |  |                                 |  | 1  | Nunca        |   |   |   |
|  |  |                                 |  | 2  | Casi nunca   |   |   |   |
|  |  |                                 |  | 3  | A veces      |   |   |   |
|  |  |                                 |  | 4  | Casi siempre |   |   |   |
|  |  |                                 |  | 5  | Siempre      |   |   |   |
| DIMENSIONES  |  | INDICADORES                     |  | 1  | 2            | 3 | 4 | 5 |
| Naturaleza de la gente   |  | <b>Diferencias individuales</b> |  |    |              |   |   |   |
|  |  | 1                               | El trabajo que realizo es reconocido por mi jefe inmediato.                  |    |              |   |   |   |
|  |  | 2                               | En mi área existe equidad de trato de jefe a subordinado.                    |    |              |   |   |   |
|  |  | <b>Percepción</b>               |  |    |              |   |   |   |
|  |  | 3                               | Alguna vez he sentido que no me toman en cuenta.                             |    |              |   |   |   |
|  |  | 4                               | Siento que existe favoritismo.   |    |              |   |   |   |
|  |  | <b>Integridad de la persona</b> |  |    |              |   |   |   |
|  |  | 5                               | Se preocupan por mi crecimiento, desarrollo y satisfacción laboral.          |    |              |   |   |   |
|  |  | 6                               | Considera el desarrollo profesional y académico para la oportunidad laboral. |    |              |   |   |   |
|  |  | <b>Conducta motivada</b>        |  |    |              |   |   |   |
|  |  | 7                               | Establezco mi propio ritmo de trabajo.                                       |    |              |   |   |   |
|  |  | 8                               | El sueldo que recibo es compensado con el trabajo que realizo.               |    |              |   |   |   |
|  |  | 9                               | Escuchan atentamente mis intereses.  |    |              |   |   |   |
| <b>Deseo de participación</b>  |  |                                 |  |    |              |   |   |   |
| 10   | La empresa me permite ser participe en toma de decisiones importantes.   |                                 |  |    |              |   |   |   |
| 11   | Toman en cuenta mis opiniones y sugerencias.                             |                                 |  |    |              |   |   |   |
| <b>Valor de la persona</b>   |  |                                 |  |    |              |   |   |   |
| 12   | Me considero valorado(a) en mi puesto de trabajo.                        |                                 |  |    |              |   |   |   |
| 13   | Existe igualdad de oportunidad a la hora de ocupar un puesto de trabajo. |                                 |  |    |              |   |   |   |
| Naturaleza de las organizaciones   |  | <b>Sistemas sociales</b>        |  |    |              |   |   |   |
|  |  | 14                              | Se ejerce un buen control y dirección en el manejo de la organización.       |    |              |   |   |   |
|  |  | 15                              | Recomiendo a amistades como un excelente lugar de trabajo.                   |    |              |   |   |   |
|  |  | <b>Interés mutuo</b>            |  |    |              |   |   |   |
|  |  | 16                              | Considero que realizo un trabajo útil para la empresa.                       |    |              |   |   |   |
| 17   | Mi trabajo es suficientemente considerado para algún ascenso a futuro.   |                                 |  |    |              |   |   |   |
| <b>Ética</b>   |  |                                 |  |    |              |   |   |   |

|  |    |   |  |  |  |  |  |
|--|----|---|--|--|--|--|--|
|  | 18 | Se da el clima de cooperación, trabajo en equipo y servicio entre los trabajadores. |  |  |  |  |  |
|  | 19 | Se promueve el autodesarrollo.  |  |  |  |  |  |
|  | 20 | Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados.            |  |  |  |  |  |



Anexo 3: Base de datos prueba piloto

| LIDERAZGO |              |    |    |    |              |                       |    |    |    |    |              |                |     |              |                        |     |     |     |              |                           |     |     |     |     |              |       |
|-----------|--------------|----|----|----|--------------|-----------------------|----|----|----|----|--------------|----------------|-----|--------------|------------------------|-----|-----|-----|--------------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|--------------|-------|
| ÍTEM      | Extroversión |    |    |    | Sumatoria D1 | Estabilidad emocional |    |    |    |    | Sumatoria D2 | Escrupulosidad |     | Sumatoria D3 | Inteligencia emocional |     |     |     | Sumatoria D4 | Apertura a la experiencia |     |     |     |     | Sumatoria D5 | TOTAL |
|           | P1           | P2 | P3 | P4 |              | P5                    | P6 | P7 | P8 | P9 |              | P10            | P11 |              | P12                    | P13 | P14 | P15 |              | P16                       | P17 | P18 | P19 | P20 |              |       |
|           | 1            | 3  | 3  | 3  | 2            | 11                    | 4  | 3  | 2  | 4  | 4            | 17             | 4   | 3            | 7                      | 2   | 3   | 3   | 2            | 10                        | 3   | 3   | 2   | 2   | 2            |       |
| 2         | 4            | 5  | 4  | 3  | 16           | 3                     | 4  | 3  | 4  | 3  | 17           | 3              | 4   | 7            | 3                      | 3   | 4   | 4   | 14           | 3                         | 4   | 3   | 4   | 2   | 16           | 70    |
| 3         | 5            | 4  | 5  | 3  | 17           | 4                     | 4  | 3  | 3  | 3  | 17           | 3              | 4   | 7            | 4                      | 3   | 4   | 3   | 14           | 3                         | 4   | 2   | 5   | 2   | 16           | 71    |
| 4         | 3            | 2  | 3  | 2  | 10           | 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 14           | 3              | 2   | 5            | 2                      | 3   | 3   | 3   | 11           | 3                         | 3   | 3   | 4   | 2   | 15           | 55    |
| 5         | 5            | 5  | 4  | 4  | 18           | 5                     | 5  | 5  | 4  | 5  | 24           | 4              | 4   | 8            | 4                      | 4   | 4   | 4   | 16           | 5                         | 5   | 5   | 5   | 4   | 24           | 90    |
| 6         | 4            | 3  | 5  | 3  | 15           | 3                     | 5  | 3  | 3  | 4  | 18           | 4              | 3   | 7            | 3                      | 5   | 3   | 4   | 15           | 3                         | 2   | 4   | 3   | 2   | 14           | 69    |
| 7         | 5            | 5  | 4  | 4  | 18           | 4                     | 4  | 4  | 4  | 4  | 20           | 4              | 4   | 8            | 4                      | 5   | 4   | 4   | 17           | 4                         | 4   | 4   | 4   | 4   | 20           | 83    |
| 8         | 4            | 4  | 4  | 3  | 15           | 4                     | 3  | 3  | 3  | 3  | 16           | 3              | 4   | 7            | 3                      | 4   | 3   | 3   | 13           | 3                         | 3   | 3   | 3   | 4   | 16           | 67    |
| 9         | 5            | 4  | 4  | 4  | 17           | 5                     | 4  | 4  | 4  | 5  | 22           | 5              | 5   | 10           | 5                      | 4   | 5   | 4   | 18           | 5                         | 5   | 4   | 4   | 4   | 22           | 89    |
| 10        | 4            | 3  | 4  | 3  | 14           | 2                     | 4  | 3  | 3  | 3  | 15           | 4              | 2   | 6            | 3                      | 4   | 4   | 4   | 15           | 4                         | 4   | 4   | 4   | 2   | 18           | 68    |
| 11        | 4            | 3  | 3  | 3  | 13           | 3                     | 4  | 4  | 3  | 4  | 18           | 3              | 4   | 7            | 4                      | 4   | 3   | 3   | 14           | 4                         | 3   | 3   | 4   | 3   | 17           | 69    |
| 12        | 5            | 4  | 4  | 4  | 17           | 5                     | 4  | 4  | 4  | 5  | 22           | 5              | 5   | 10           | 4                      | 5   | 5   | 4   | 18           | 5                         | 5   | 4   | 4   | 4   | 22           | 89    |
| 13        | 4            | 5  | 3  | 3  | 15           | 3                     | 4  | 3  | 4  | 4  | 18           | 4              | 4   | 8            | 3                      | 4   | 3   | 3   | 13           | 5                         | 4   | 4   | 4   | 4   | 21           | 75    |
| 14        | 4            | 3  | 3  | 3  | 13           | 4                     | 3  | 3  | 3  | 3  | 16           | 4              | 3   | 7            | 3                      | 4   | 3   | 3   | 13           | 3                         | 3   | 2   | 4   | 2   | 14           | 63    |
| 15        | 4            | 4  | 4  | 3  | 15           | 4                     | 3  | 4  | 2  | 3  | 16           | 3              | 3   | 6            | 2                      | 3   | 5   | 3   | 13           | 3                         | 3   | 3   | 4   | 2   | 15           | 65    |
| 16        | 5            | 3  | 4  | 4  | 16           | 4                     | 2  | 4  | 4  | 5  | 19           | 4              | 4   | 8            | 5                      | 5   | 4   | 4   | 18           | 4                         | 4   | 3   | 4   | 4   | 19           | 80    |
| 17        | 5            | 5  | 4  | 5  | 19           | 5                     | 5  | 5  | 5  | 5  | 25           | 5              | 5   | 10           | 4                      | 5   | 4   | 4   | 17           | 4                         | 4   | 4   | 4   | 3   | 19           | 90    |
| 18        | 2            | 3  | 3  | 3  | 11           | 2                     | 2  | 4  | 2  | 3  | 13           | 3              | 3   | 6            | 3                      | 3   | 2   | 2   | 10           | 3                         | 3   | 3   | 3   | 3   | 15           | 55    |
| 19        | 4            | 4  | 4  | 4  | 16           | 4                     | 4  | 4  | 4  | 4  | 20           | 4              | 3   | 7            | 3                      | 4   | 3   | 4   | 14           | 3                         | 4   | 4   | 4   | 3   | 18           | 75    |
| 20        | 4            | 4  | 3  | 3  | 14           | 4                     | 3  | 3  | 2  | 4  | 16           | 4              | 4   | 8            | 3                      | 3   | 3   | 4   | 13           | 3                         | 2   | 4   | 3   | 3   | 15           | 66    |

| COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL |                        |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |              |                                  |     |     |     |     |     |              |       |     |
|-------------------------------|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|--------------|----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|-------|-----|
| ÍTEM                          | Naturaleza de la gente |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | Sumatoria D1 | Naturaleza de las organizaciones |     |     |     |     |     | Sumatoria D2 | TOTAL |     |
|                               | P1                     | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 |              | P14                              | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 |              |       | P20 |
|                               | 1                      | 3  | 2  | 4  | 5  | 3  | 4  | 2  | 5  | 2   | 3   | 3   | 4   | 4            | 44                               | 4   | 3   | 3   | 3   | 1   | 2            |       | 3   |
| 2                             | 4                      | 3  | 2  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3   | 3   | 4   | 2   | 41           | 3                                | 3   | 5   | 5   | 3   | 2   | 3            | 24    | 65  |
| 3                             | 3                      | 3  | 2  | 5  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 2   | 3   | 4   | 2   | 38           | 3                                | 1   | 4   | 5   | 3   | 3   | 4            | 23    | 61  |
| 4                             | 3                      | 4  | 1  | 5  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3   | 3   | 4   | 2   | 37           | 2                                | 1   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3            | 19    | 56  |
| 5                             | 5                      | 5  | 1  | 2  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4   | 4   | 4   | 4   | 53           | 5                                | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5            | 33    | 86  |
| 6                             | 3                      | 2  | 3  | 5  | 3  | 5  | 3  | 2  | 3  | 2   | 1   | 3   | 1   | 36           | 3                                | 3   | 5   | 4   | 3   | 2   | 3            | 23    | 59  |
| 7                             | 4                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3   | 4   | 4   | 3   | 50           | 3                                | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3            | 24    | 74  |
| 8                             | 4                      | 5  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 51           | 4                                | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5            | 32    | 83  |
| 9                             | 4                      | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 45           | 4                                | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4            | 28    | 73  |
| 10                            | 4                      | 4  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2   | 3   | 4   | 2   | 42           | 3                                | 2   | 4   | 2   | 3   | 2   | 3            | 19    | 61  |
| 11                            | 4                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3   | 3   | 4   | 3   | 41           | 3                                | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3            | 24    | 65  |
| 12                            | 4                      | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 45           | 4                                | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4            | 28    | 73  |
| 13                            | 3                      | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 5  | 1  | 2  | 3   | 3   | 3   | 3   | 37           | 3                                | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3            | 23    | 60  |
| 14                            | 3                      | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 4  | 3  | 2  | 4   | 3   | 3   | 2   | 37           | 3                                | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3            | 23    | 60  |
| 15                            | 2                      | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 2   | 35           | 3                                | 1   | 4   | 4   | 3   | 2   | 3            | 20    | 55  |
| 16                            | 2                      | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 2  | 1   | 3   | 2   | 1   | 36           | 4                                | 4   | 4   | 2   | 5   | 2   | 4            | 25    | 61  |
| 17                            | 3                      | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3   | 4   | 3   | 4   | 43           | 4                                | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3            | 25    | 68  |
| 18                            | 4                      | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 5   | 4   | 4   | 3   | 48           | 4                                | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4            | 27    | 75  |
| 19                            | 4                      | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3   | 3   | 4   | 3   | 49           | 5                                | 3   | 4   | 4   | 2   | 4   | 3            | 25    | 74  |
| 20                            | 5                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3   | 3   | 4   | 3   | 43           | 3                                | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3            | 23    | 66  |

## Resultado de la prueba piloto liderazgo

### *Estadísticas de fiabilidad*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,946             | 20             |

### *Estadísticas de total de elemento*

|          | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|----------|--|---|--|---|
| VAR00001 | 68,1500  | 114,029   | ,852                                     | ,940  |
| VAR00002 | 68,5000  | 117,000   | ,604                                     | ,944  |
| VAR00003 | 68,5500  | 123,418   | ,399                                     | ,946  |
| VAR00004 | 69,0000  | 115,263   | ,870                                     | ,940  |
| VAR00005 | 68,5500  | 116,050   | ,643                                     | ,943  |
| VAR00006 | 68,6500  | 118,450   | ,539                                     | ,945  |
| VAR00007 | 68,7500  | 118,197   | ,649                                     | ,943  |
| VAR00008 | 68,9500  | 115,418   | ,707                                     | ,942  |
| VAR00009 | 68,4500  | 115,313   | ,774                                     | ,941  |
| VAR00010 | 68,5000  | 118,895   | ,666                                     | ,943  |
| VAR00011 | 68,6500  | 115,082   | ,726                                     | ,942  |
| VAR00012 | 68,9500  | 114,787   | ,743                                     | ,942  |
| VAR00013 | 68,4000  | 117,832   | ,645                                     | ,943  |
| VAR00014 | 68,7000  | 118,011   | ,606                                     | ,944  |
| VAR00015 | 68,8500  | 118,766   | ,685                                     | ,943  |
| VAR00016 | 68,6500  | 115,818   | ,743                                     | ,942  |
| VAR00017 | 68,7000  | 114,958   | ,726                                     | ,942  |
| VAR00018 | 68,9000  | 118,095   | ,601                                     | ,944  |
| VAR00019 | 68,5000  | 121,632   | ,480                                     | ,945  |
| VAR00020 | 69,3500  | 116,871   | ,617                                     | ,944  |

## Resultado de la prueba piloto comportamiento organizacional

### *Estadísticas de fiabilidad*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,838             | 20             |

### *Estadísticas de total de elemento*

|          | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|----------|--|---|--|---|
| VAR00001 | 63,3500  | 64,976  | ,650                                     | ,820  |
| VAR00002 | 63,4500  | 65,103  | ,588                                     | ,822  |
| VAR00003 | 64,1000  | 74,516  | -,068                                    | ,853  |
| VAR00004 | 63,2000  | 84,274  | -,583                                    | ,879  |
| VAR00005 | 63,7000  | 62,432  | ,849                                     | ,811  |
| VAR00006 | 63,4000  | 65,411  | ,564                                     | ,823  |
| VAR00007 | 63,2500  | 70,829  | ,206                                     | ,839  |
| VAR00008 | 63,7000  | 66,747  | ,351                                     | ,835  |
| VAR00009 | 63,9500  | 64,997  | ,648                                     | ,820  |
| VAR00010 | 63,9500  | 65,839  | ,533                                     | ,825  |
| VAR00011 | 63,7500  | 67,671  | ,560                                     | ,826  |
| VAR00012 | 63,2500  | 69,987  | ,404                                     | ,832  |
| VAR00013 | 64,1000  | 63,147  | ,635                                     | ,819  |
| VAR00014 | 63,4000  | 65,305  | ,685                                     | ,819  |
| VAR00015 | 63,8000  | 60,800  | ,702                                     | ,814  |
| VAR00016 | 62,8500  | 73,187  | ,073                                     | ,842  |
| VAR00017 | 63,1500  | 70,661  | ,204                                     | ,840  |
| VAR00018 | 63,5000  | 68,158  | ,339                                     | ,834  |
| VAR00019 | 63,8000  | 62,168  | ,786                                     | ,812  |
| VAR00020 | 63,4500  | 66,471  | ,658                                     | ,822  |

Anexo 4: Base de datos

| ÍTEM | LIDERAZGO    |    |    |    |                       |    |    |    |    |                |              |                        |     |              |     |                           |     |     |              |     | TOTAL |     |     |     |     |              |
|------|--------------|----|----|----|-----------------------|----|----|----|----|----------------|--------------|------------------------|-----|--------------|-----|---------------------------|-----|-----|--------------|-----|-------|-----|-----|-----|-----|--------------|
|      | Extroversión |    |    |    | Estabilidad emocional |    |    |    |    | Escrupulosidad |              | Inteligencia emocional |     |              |     | Apertura a la experiencia |     |     |              |     |       |     |     |     |     |              |
|      | P1           | P2 | P3 | P4 | Sumatoria D1          | P5 | P6 | P7 | P8 | P9             | Sumatoria D2 | P10                    | P11 | Sumatoria D3 | P12 | P13                       | P14 | P15 | Sumatoria D4 | P16 |       | P17 | P18 | P19 | P20 | Sumatoria D5 |
| 1    | 3            | 3  | 3  | 2  | 11                    | 4  | 3  | 2  | 4  | 4              | 17           | 4                      | 3   | 7            | 2   | 3                         | 3   | 2   | 10           | 3   | 3     | 2   | 2   | 2   | 12  | 57           |
| 2    | 4            | 5  | 4  | 3  | 16                    | 3  | 4  | 3  | 4  | 3              | 17           | 3                      | 4   | 7            | 3   | 3                         | 4   | 4   | 14           | 3   | 4     | 3   | 4   | 2   | 16  | 70           |
| 3    | 5            | 4  | 5  | 3  | 17                    | 4  | 4  | 3  | 3  | 3              | 17           | 3                      | 4   | 7            | 4   | 3                         | 4   | 3   | 14           | 3   | 4     | 2   | 5   | 2   | 16  | 71           |
| 4    | 3            | 2  | 3  | 2  | 10                    | 3  | 3  | 3  | 2  | 3              | 14           | 3                      | 2   | 5            | 2   | 3                         | 3   | 3   | 11           | 3   | 3     | 3   | 4   | 2   | 15  | 55           |
| 5    | 5            | 5  | 4  | 4  | 18                    | 5  | 5  | 5  | 4  | 5              | 24           | 4                      | 4   | 8            | 4   | 4                         | 4   | 4   | 16           | 5   | 5     | 5   | 5   | 4   | 24  | 90           |
| 6    | 4            | 3  | 5  | 3  | 15                    | 3  | 5  | 3  | 3  | 4              | 18           | 4                      | 3   | 7            | 3   | 5                         | 3   | 4   | 15           | 3   | 2     | 4   | 3   | 2   | 14  | 69           |
| 7    | 5            | 5  | 4  | 4  | 18                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 20           | 4                      | 4   | 8            | 4   | 5                         | 4   | 4   | 17           | 4   | 4     | 4   | 4   | 4   | 20  | 83           |
| 8    | 4            | 4  | 4  | 3  | 15                    | 4  | 3  | 3  | 3  | 3              | 16           | 3                      | 4   | 7            | 3   | 4                         | 3   | 3   | 13           | 3   | 3     | 3   | 3   | 4   | 16  | 67           |
| 9    | 5            | 4  | 4  | 4  | 17                    | 5  | 4  | 4  | 4  | 5              | 22           | 5                      | 5   | 10           | 5   | 4                         | 5   | 4   | 18           | 5   | 5     | 4   | 4   | 4   | 22  | 89           |
| 10   | 4            | 3  | 4  | 3  | 14                    | 2  | 4  | 3  | 3  | 3              | 15           | 4                      | 2   | 6            | 3   | 4                         | 4   | 4   | 15           | 4   | 4     | 4   | 4   | 2   | 18  | 68           |
| 11   | 4            | 3  | 3  | 3  | 13                    | 3  | 4  | 4  | 3  | 4              | 18           | 3                      | 4   | 7            | 4   | 4                         | 3   | 3   | 14           | 4   | 3     | 3   | 4   | 3   | 17  | 69           |
| 12   | 5            | 4  | 4  | 4  | 17                    | 5  | 4  | 4  | 4  | 5              | 22           | 5                      | 5   | 10           | 4   | 5                         | 5   | 4   | 18           | 5   | 5     | 4   | 4   | 4   | 22  | 89           |
| 13   | 4            | 5  | 3  | 3  | 15                    | 3  | 4  | 3  | 4  | 4              | 18           | 4                      | 4   | 8            | 3   | 4                         | 3   | 3   | 13           | 5   | 4     | 4   | 4   | 4   | 21  | 75           |
| 14   | 4            | 3  | 3  | 3  | 13                    | 4  | 3  | 3  | 3  | 3              | 16           | 4                      | 3   | 7            | 3   | 4                         | 3   | 3   | 13           | 3   | 3     | 2   | 4   | 2   | 14  | 63           |
| 15   | 4            | 4  | 4  | 3  | 15                    | 4  | 3  | 4  | 2  | 3              | 16           | 3                      | 3   | 6            | 2   | 3                         | 5   | 3   | 13           | 3   | 3     | 3   | 4   | 2   | 15  | 65           |
| 16   | 5            | 3  | 4  | 4  | 16                    | 4  | 2  | 4  | 4  | 5              | 19           | 4                      | 4   | 8            | 5   | 5                         | 4   | 4   | 18           | 4   | 4     | 3   | 4   | 4   | 19  | 80           |
| 17   | 5            | 5  | 4  | 5  | 19                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5              | 25           | 5                      | 5   | 10           | 4   | 5                         | 4   | 4   | 17           | 4   | 4     | 4   | 4   | 3   | 19  | 90           |
| 18   | 2            | 3  | 3  | 3  | 11                    | 2  | 2  | 4  | 2  | 3              | 13           | 3                      | 3   | 6            | 3   | 3                         | 2   | 2   | 10           | 3   | 3     | 3   | 3   | 3   | 15  | 55           |
| 19   | 4            | 4  | 4  | 4  | 16                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 20           | 4                      | 3   | 7            | 3   | 4                         | 3   | 4   | 14           | 3   | 4     | 4   | 4   | 3   | 18  | 75           |
| 20   | 4            | 4  | 3  | 3  | 14                    | 4  | 3  | 3  | 2  | 4              | 16           | 4                      | 4   | 8            | 3   | 3                         | 3   | 4   | 13           | 3   | 2     | 4   | 3   | 3   | 15  | 66           |
| 21   | 4            | 3  | 4  | 4  | 15                    | 4  | 4  | 3  | 3  | 4              | 18           | 4                      | 2   | 6            | 2   | 4                         | 3   | 3   | 12           | 3   | 3     | 3   | 3   | 2   | 14  | 65           |
| 22   | 4            | 3  | 4  | 3  | 14                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 20           | 4                      | 2   | 6            | 1   | 3                         | 2   | 2   | 8            | 2   | 2     | 2   | 2   | 1   | 9   | 57           |
| 23   | 4            | 3  | 4  | 3  | 14                    | 5  | 4  | 4  | 1  | 4              | 18           | 4                      | 3   | 7            | 3   | 4                         | 4   | 3   | 14           | 3   | 2     | 4   | 4   | 3   | 16  | 69           |
| 24   | 4            | 4  | 4  | 3  | 15                    | 3  | 4  | 3  | 3  | 4              | 17           | 4                      | 3   | 7            | 2   | 4                         | 3   | 2   | 11           | 3   | 3     | 3   | 3   | 2   | 14  | 64           |
| 25   | 4            | 3  | 3  | 3  | 13                    | 4  | 4  | 3  | 3  | 4              | 18           | 4                      | 3   | 7            | 2   | 4                         | 2   | 2   | 10           | 2   | 2     | 3   | 3   | 1   | 11  | 59           |
| 26   | 4            | 3  | 3  | 3  | 13                    | 4  | 3  | 3  | 2  | 3              | 15           | 3                      | 3   | 6            | 3   | 3                         | 4   | 2   | 12           | 3   | 1     | 3   | 4   | 2   | 13  | 59           |
| 27   | 4            | 2  | 3  | 3  | 12                    | 3  | 4  | 3  | 4  | 4              | 18           | 4                      | 2   | 6            | 2   | 3                         | 2   | 2   | 9            | 2   | 3     | 3   | 2   | 2   | 12  | 57           |
| 28   | 4            | 2  | 3  | 3  | 12                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 20           | 4                      | 2   | 6            | 2   | 4                         | 3   | 3   | 12           | 3   | 3     | 3   | 3   | 2   | 14  | 64           |
| 29   | 4            | 2  | 4  | 3  | 13                    | 3  | 3  | 4  | 2  | 3              | 15           | 4                      | 3   | 7            | 3   | 3                         | 3   | 4   | 13           | 3   | 3     | 4   | 4   | 3   | 17  | 65           |
| 30   | 4            | 3  | 4  | 4  | 15                    | 3  | 2  | 3  | 4  | 3              | 15           | 3                      | 2   | 5            | 2   | 3                         | 3   | 2   | 10           | 3   | 3     | 3   | 3   | 2   | 14  | 59           |
| 31   | 4            | 2  | 3  | 4  | 13                    | 4  | 3  | 3  | 3  | 4              | 17           | 4                      | 2   | 6            | 3   | 4                         | 3   | 3   | 13           | 3   | 3     | 3   | 4   | 2   | 15  | 64           |
| 32   | 4            | 3  | 3  | 3  | 13                    | 4  | 3  | 3  | 3  | 4              | 17           | 3                      | 2   | 5            | 2   | 3                         | 3   | 2   | 10           | 2   | 2     | 2   | 3   | 2   | 11  | 56           |
| 33   | 4            | 3  | 3  | 3  | 13                    | 4  | 3  | 3  | 3  | 4              | 17           | 3                      | 2   | 5            | 2   | 3                         | 2   | 2   | 9            | 3   | 3     | 3   | 3   | 2   | 14  | 58           |
| 34   | 3            | 2  | 2  | 3  | 10                    | 3  | 3  | 3  | 3  | 5              | 17           | 5                      | 1   | 6            | 2   | 3                         | 2   | 2   | 9            | 4   | 4     | 4   | 4   | 2   | 18  | 60           |
| 35   | 4            | 4  | 4  | 4  | 16                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 20           | 4                      | 4   | 8            | 3   | 4                         | 4   | 4   | 15           | 3   | 3     | 4   | 4   | 3   | 17  | 76           |
| 36   | 3            | 2  | 3  | 2  | 10                    | 4  | 3  | 3  | 3  | 4              | 17           | 3                      | 3   | 6            | 4   | 4                         | 3   | 3   | 14           | 4   | 3     | 4   | 4   | 3   | 18  | 65           |
| 37   | 4            | 3  | 3  | 3  | 13                    | 4  | 4  | 3  | 3  | 4              | 18           | 3                      | 2   | 5            | 2   | 3                         | 3   | 2   | 10           | 3   | 2     | 3   | 3   | 2   | 13  | 59           |
| 38   | 3            | 3  | 3  | 3  | 12                    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3              | 15           | 3                      | 3   | 6            | 3   | 3                         | 3   | 3   | 12           | 3   | 3     | 3   | 3   | 3   | 15  | 60           |
| 39   | 3            | 3  | 3  | 3  | 12                    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3              | 15           | 4                      | 4   | 8            | 2   | 2                         | 2   | 2   | 8            | 2   | 2     | 2   | 2   | 2   | 10  | 53           |
| 40   | 3            | 3  | 3  | 3  | 12                    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3              | 15           | 4                      | 2   | 6            | 2   | 2                         | 2   | 2   | 8            | 3   | 2     | 3   | 2   | 3   | 13  | 54           |
| 41   | 3            | 3  | 3  | 3  | 12                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 20           | 4                      | 2   | 6            | 2   | 4                         | 3   | 2   | 11           | 3   | 3     | 3   | 3   | 3   | 15  | 64           |
| 42   | 4            | 3  | 3  | 3  | 13                    | 4  | 4  | 3  | 3  | 4              | 18           | 4                      | 3   | 7            | 3   | 3                         | 3   | 3   | 12           | 3   | 3     | 4   | 3   | 2   | 15  | 65           |
| 43   | 4            | 3  | 3  | 3  | 13                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 20           | 5                      | 3   | 8            | 4   | 4                         | 3   | 3   | 14           | 3   | 3     | 4   | 4   | 3   | 17  | 72           |
| 44   | 4            | 3  | 3  | 3  | 13                    | 4  | 4  | 3  | 3  | 4              | 18           | 4                      | 3   | 7            | 3   | 3                         | 3   | 3   | 12           | 3   | 3     | 4   | 4   | 3   | 17  | 67           |
| 45   | 4            | 3  | 3  | 3  | 13                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 20           | 4                      | 2   | 6            | 3   | 3                         | 3   | 3   | 12           | 3   | 2     | 3   | 3   | 2   | 13  | 64           |

|    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 46 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 4 | 2 | 6  | 2 | 3 | 4 | 4 | 13 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 66 |
| 47 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 | 5 | 3 | 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 19 | 79 |
| 48 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 78 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 78 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 5 | 3 | 8  | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 20 | 77 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 3 | 7  | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 18 | 72 |
| 52 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 | 5 | 3 | 8  | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 20 | 82 |
| 53 | 4 | 2 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 2 | 6  | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 73 |
| 54 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 2 | 6  | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 63 |
| 55 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 6  | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 59 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 6  | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 59 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 78 |
| 58 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 87 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 80 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 2 | 6  | 2 | 4 | 4 | 4 | 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 16 | 70 |
| 61 | 4 | 2 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 2 | 6  | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 16 | 70 |
| 62 | 4 | 2 | 3 | 3 | 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 2 | 6  | 2 | 4 | 2 | 2 | 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 62 |
| 63 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 3 | 7  | 2 | 3 | 2 | 2 | 9  | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 62 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 6  | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 13 | 58 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 | 78 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 3 | 7  | 2 | 4 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 17 | 74 |
| 67 | 4 | 2 | 3 | 4 | 13 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 2 | 6  | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 67 |
| 68 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 8  | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 73 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 80 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 5 | 3 | 8  | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 69 |
| 71 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 7  | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 57 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 5 | 3 | 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 79 |
| 73 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 7  | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 57 |
| 74 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 3 | 7  | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 70 |
| 75 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 7  | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 57 |
| 76 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 80 |
| 77 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 80 |
| 78 | 3 | 2 | 4 | 5 | 14 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 7  | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 61 |
| 79 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 15 | 4 | 3 | 7  | 3 | 2 | 3 | 2 | 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 55 |
| 80 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 15 | 3 | 2 | 5  | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 59 |
| 81 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 7  | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 57 |
| 82 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 2 | 6  | 2 | 4 | 3 | 2 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 64 |
| 83 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 15 | 3 | 3 | 6  | 3 | 3 | 4 | 3 | 13 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 13 | 60 |
| 84 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 2 | 6  | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 64 |
| 85 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 2 | 6  | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 63 |
| 86 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 3 | 7  | 2 | 3 | 2 | 2 | 9  | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 62 |
| 87 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 3 | 7  | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 18 | 72 |
| 88 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 5 | 3 | 8  | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 69 |
| 89 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 87 |
| 90 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 5 | 3 | 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 79 |
| 91 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 3 | 7  | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 18 | 72 |
| 92 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 10 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 90 |
| 93 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 7  | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 57 |
| 94 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 3 | 7  | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 70 |
| 95 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 8  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 78 |

|     |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 96  | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 4 | 3 | 7 | 2 | 4 | 3 | 2 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 64 |
| 97  | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 69 |
| 98  | 4 | 2 | 3 | 4 | 13 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 2 | 6 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 67 |
| 99  | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 2 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 63 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 74 |
| 101 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 2 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 64 |
| 102 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 3 | 7 | 2 | 4 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 17 | 74 |
| 103 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 71 |
| 104 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 5 | 3 | 8 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 72 |
| 105 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 15 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 59 |
| 106 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 13 | 58 |
| 107 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 7 | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 58 |
| 108 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 18 | 72 |
| 109 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 67 |
| 110 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 | 5 | 3 | 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 19 | 79 |
| 111 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 4 | 2 | 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8  | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 13 | 54 |
| 112 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 5 | 3 | 8 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 69 |
| 113 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 7 | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 57 |
| 114 | 3 | 2 | 3 | 2 | 10 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 15 | 55 |
| 115 | 4 | 5 | 3 | 3 | 15 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 75 |
| 116 | 3 | 2 | 2 | 1 | 8  | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 | 3 | 2 | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 | 6  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 49 |
| 117 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 17 | 4 | 3 | 7 | 2 | 3 | 2 | 2 | 9  | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 64 |
| 118 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 4 | 2 | 6 | 2 | 3 | 2 | 2 | 9  | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 13 | 56 |
| 119 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 17 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 70 |
| 120 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 5 | 2 | 7 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 15 | 68 |

| COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL |                        |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |              |                                  |     |     |     |     |     |     |              |       |
|-------------------------------|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|--------------|----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|-------|
| ITEM                          | Naturaleza de la gente |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     | Sumatoria D1 | Naturaleza de las organizaciones |     |     |     |     |     |     | Sumatoria D2 | TOTAL |
|                               | P1                     | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 |              | P14                              | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 |              |       |
| 1                             | 3                      | 2  | 4  | 5  | 3  | 4  | 2  | 5  | 2  | 3   | 3   | 4   | 4   | 44           | 4                                | 3   | 3   | 3   | 1   | 2   | 3   | 19           | 63    |
| 2                             | 4                      | 3  | 2  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3   | 3   | 4   | 2   | 41           | 3                                | 3   | 5   | 5   | 3   | 2   | 3   | 24           | 65    |
| 3                             | 3                      | 3  | 2  | 5  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 2   | 3   | 4   | 2   | 38           | 3                                | 1   | 4   | 5   | 3   | 3   | 4   | 23           | 61    |
| 4                             | 3                      | 4  | 1  | 5  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3   | 3   | 4   | 2   | 37           | 2                                | 1   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 19           | 56    |
| 5                             | 5                      | 5  | 1  | 2  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4   | 4   | 4   | 4   | 53           | 5                                | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 33           | 86    |
| 6                             | 3                      | 2  | 3  | 5  | 3  | 5  | 3  | 2  | 3  | 2   | 1   | 3   | 1   | 36           | 3                                | 3   | 5   | 4   | 3   | 2   | 3   | 23           | 59    |
| 7                             | 4                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 3   | 4   | 4   | 50           | 3                                | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 24           | 74    |
| 8                             | 4                      | 5  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 51           | 4                                | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 32           | 83    |
| 9                             | 4                      | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 45           | 4                                | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28           | 73    |
| 10                            | 4                      | 4  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2   | 3   | 4   | 2   | 42           | 3                                | 2   | 4   | 2   | 3   | 2   | 3   | 19           | 61    |
| 11                            | 4                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3   | 3   | 4   | 3   | 41           | 3                                | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 24           | 65    |
| 12                            | 4                      | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 45           | 4                                | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28           | 73    |
| 13                            | 3                      | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 5  | 1  | 2  | 3   | 3   | 3   | 3   | 37           | 3                                | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 23           | 60    |
| 14                            | 3                      | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 4  | 3  | 2  | 4   | 3   | 3   | 2   | 37           | 3                                | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 23           | 60    |
| 15                            | 2                      | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 2   | 35           | 3                                | 1   | 4   | 4   | 3   | 2   | 3   | 20           | 55    |
| 16                            | 2                      | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 2  | 1   | 3   | 2   | 1   | 36           | 4                                | 4   | 4   | 2   | 5   | 2   | 4   | 25           | 61    |
| 17                            | 3                      | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3   | 4   | 3   | 4   | 43           | 4                                | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 25           | 68    |
| 18                            | 4                      | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 5   | 4   | 4   | 3   | 48           | 4                                | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 27           | 75    |
| 19                            | 4                      | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3   | 3   | 4   | 3   | 49           | 5                                | 3   | 4   | 4   | 2   | 4   | 3   | 25           | 74    |
| 20                            | 5                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3   | 3   | 4   | 3   | 43           | 3                                | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 23           | 66    |
| 21                            | 3                      | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 3  | 3   | 3   | 4   | 3   | 45           | 5                                | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 24           | 69    |
| 22                            | 2                      | 2  | 4  | 5  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2   | 2   | 3   | 3   | 39           | 4                                | 2   | 4   | 3   | 1   | 1   | 2   | 17           | 56    |
| 23                            | 4                      | 4  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3   | 3   | 4   | 4   | 42           | 3                                | 1   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 21           | 63    |
| 24                            | 4                      | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3   | 51           | 4                                | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 2   | 24           | 75    |
| 25                            | 3                      | 2  | 3  | 5  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 2   | 40           | 4                                | 2   | 4   | 4   | 1   | 2   | 2   | 19           | 59    |
| 26                            | 3                      | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 2   | 38           | 3                                | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 19           | 57    |
| 27                            | 3                      | 2  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4   | 3   | 3   | 4   | 43           | 4                                | 3   | 5   | 3   | 2   | 3   | 2   | 22           | 65    |
| 28                            | 4                      | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3   | 3   | 4   | 3   | 46           | 4                                | 2   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 24           | 70    |
| 29                            | 3                      | 3  | 2  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3   | 3   | 3   | 3   | 39           | 3                                | 3   | 4   | 4   | 3   | 2   | 3   | 22           | 61    |
| 30                            | 3                      | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 2   | 36           | 3                                | 1   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 17           | 53    |
| 31                            | 3                      | 2  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 40           | 4                                | 3   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 22           | 62    |
| 32                            | 3                      | 2  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 2   | 39           | 4                                | 2   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 21           | 60    |
| 33                            | 3                      | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 42           | 4                                | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 24           | 66    |
| 34                            | 4                      | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 4   | 45           | 4                                | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 24           | 69    |
| 35                            | 4                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3   | 3   | 4   | 4   | 47           | 4                                | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 23           | 70    |
| 36                            | 3                      | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 46           | 4                                | 2   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 22           | 68    |
| 37                            | 3                      | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 3  | 2   | 3   | 3   | 4   | 41           | 4                                | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   | 24           | 65    |
| 38                            | 3                      | 3  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 3  | 2   | 2   | 3   | 2   | 42           | 4                                | 2   | 4   | 4   | 1   | 2   | 3   | 20           | 62    |
| 39                            | 2                      | 2  | 2  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 4   | 39           | 4                                | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 23           | 62    |
| 40                            | 3                      | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 4   | 41           | 4                                | 3   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 25           | 66    |
| 41                            | 3                      | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 4   | 43           | 4                                | 3   | 5   | 5   | 3   | 3   | 3   | 26           | 69    |
| 42                            | 4                      | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 47           | 4                                | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28           | 75    |
| 43                            | 3                      | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 43           | 4                                | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 25           | 68    |
| 44                            | 3                      | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 44           | 4                                | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 26           | 70    |
| 45                            | 3                      | 3  | 2  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 44           | 4                                | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 25           | 69    |

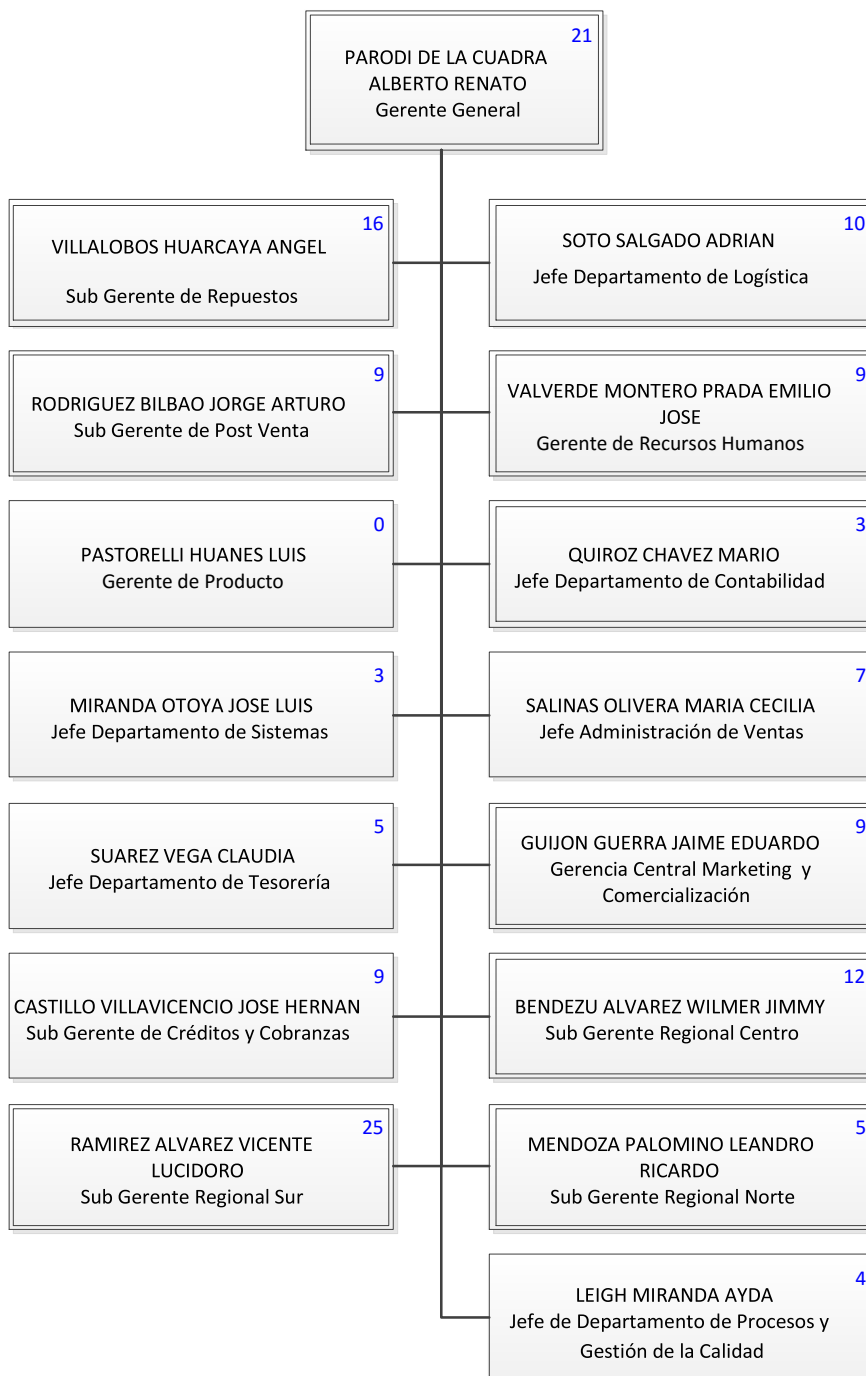


|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 46 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 46 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 27 | 73 |
| 47 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 45 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 29 | 74 |
| 48 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 49 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 29 | 78 |
| 49 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 51 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 30 | 81 |
| 50 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 49 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 32 | 81 |
| 51 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 49 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 24 | 73 |
| 52 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 54 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 25 | 79 |
| 53 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 46 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 26 | 72 |
| 54 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 48 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 25 | 73 |
| 55 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 43 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 23 | 66 |
| 56 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 29 | 79 |
| 57 | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 50 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 31 | 81 |
| 58 | 5 | 4 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 49 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 30 | 79 |
| 59 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 32 | 81 |
| 60 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 46 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 27 | 73 |
| 61 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 47 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 29 | 76 |
| 62 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 42 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 24 | 66 |
| 63 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 41 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 23 | 64 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 44 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 17 | 61 |
| 65 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 27 | 74 |
| 66 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 46 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 26 | 72 |
| 67 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 26 | 71 |
| 68 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 25 | 71 |
| 69 | 4 | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 33 | 88 |
| 70 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 | 71 |
| 71 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 42 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 19 | 61 |
| 72 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 27 | 77 |
| 73 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 44 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 19 | 63 |
| 74 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 27 | 73 |
| 75 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 44 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 19 | 63 |
| 76 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 | 75 |
| 77 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 44 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 31 | 75 |
| 78 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 44 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 19 | 63 |
| 79 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 43 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 19 | 62 |
| 80 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 41 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 25 | 66 |
| 81 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 44 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 19 | 63 |
| 82 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 41 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 25 | 66 |
| 83 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 38 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 19 | 57 |
| 84 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 | 69 |
| 85 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 48 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 25 | 73 |
| 86 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 41 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 23 | 64 |
| 87 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 49 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 24 | 73 |
| 88 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 | 71 |
| 89 | 5 | 4 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 49 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 30 | 79 |
| 90 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 27 | 77 |
| 91 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 49 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 24 | 73 |
| 92 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 43 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 25 | 68 |
| 93 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 44 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 19 | 63 |
| 94 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 27 | 73 |
| 95 | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 50 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 31 | 81 |



|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 96  | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 24 | 75 |
| 97  | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 40 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 24 | 64 |
| 98  | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 26 | 71 |
| 99  | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 48 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 25 | 73 |
| 100 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 47 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 23 | 70 |
| 101 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 | 69 |
| 102 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 46 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 26 | 72 |
| 103 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 25 | 71 |
| 104 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 | 68 |
| 105 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 36 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 17 | 53 |
| 106 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 44 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 17 | 61 |
| 107 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 44 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 19 | 63 |
| 108 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 44 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 19 | 63 |
| 109 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 26 | 70 |
| 110 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 45 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 29 | 74 |
| 111 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 41 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 25 | 66 |
| 112 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 | 71 |
| 113 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 44 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 19 | 63 |
| 114 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 37 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 19 | 56 |
| 115 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 37 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 23 | 60 |
| 116 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 41 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 22 | 63 |
| 117 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 47 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 22 | 69 |
| 118 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 44 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 26 | 70 |
| 119 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 48 | 5 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 17 | 65 |
| 120 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 41 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 17 | 58 |

## Anexo 5 ORGANIGRAMA UNIMAQ S.A



Anexo 6: Tabla de especificaciones

| VARIABLE                      | DIMENSION                        | CANTIDAD DE INDICADORES | INDICADOR                           |    | ÍTEM  |
|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|----|---|
| LIDERAZGO                     | Extroversión                     | 2                       | Sociable                            | 1  | Tiene una relación amable con los trabajadores.                                     |
|                               |                                  |                         |                                     | 2  | Propicia reuniones y/o actividades de confraternidad.                               |
|                               |                                  |                         | Se inclina por el bien grupal       | 3  | Se interesa por el bien grupal, más allá de intereses propios.                      |
|                               |                                  |                         |                                     | 4  | Manifiesta estímulo necesario para lograr los objetivos.                            |
|                               | Estabilidad emocional            | 2                       | Demuestra seguridad                 | 5  | Demuestra firmeza en sus decisiones.  |
|                               |                                  |                         |                                     | 6  | Puede expresar su desacuerdo de manera respetuosa.                                  |
|                               |                                  |                         | Demuestra estabilidad y equilibrio  | 7  | Tiene habilidad situacional.  |
|                               |                                  |                         |                                     | 8  | Sus decisiones van acorde a sus emociones.  |
|                               |                                  |                         |                                     | 9  | Demuestra sentido de poder y confianza.   |
|                               | Escrupulosidad                   | 1                       | Son capaces de cumplir compromisos  | 10 | Cumple con lo planificado en base a objetivos.                                      |
|                               |                                  |                         |                                     | 11 | Fomenta, colabora y es partícipe de las actividades extra laborales.                |
|                               | Inteligencia emocional           | 2                       | La empatía                          | 12 | Tiene la capacidad de percibir las necesidades de los demás.                        |
|                               |                                  |                         |                                     | 13 | Evidencia un alto grado de cordialidad con los demás.                               |
|                               |                                  |                         | Ser eficaz                          | 14 | Escucha a sus trabajadores y les orienta a ser mejores.                             |
|                               |                                  |                         |                                     | 15 | Considera las diferentes habilidades de cada trabajador.                            |
|                               | Apertura a la experiencia        | 2                       | Tienden a ser creativos y flexibles | 16 | Acepta ideas y las hace partícipe a su equipo.                                      |
|                               |                                  |                         |                                     | 17 | Tiende a involucrarse cuando surgen problemas.                                      |
|                               |                                  |                         |                                     | 18 | Enfatiza el propósito del sentido de misión colectiva.                              |
|                               |                                  |                         | Disposición al cambio               | 19 | Tiene capacidad de adaptabilidad y disposición al cambio.                           |
|                               |                                  |                         |                                     | 20 | Forma equipos de trabajo para desarrollar proyectos de innovación.                  |
| COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | Naturaleza de la gente           | 6                       | Diferencias individuales            | 1  | El trabajo que realizo es reconocido por mi jefe inmediato.                         |
|                               |                                  |                         |                                     | 2  | En mi área existe equidad de trato de jefe a subordinado.                           |
|                               |                                  |                         | Percepción                          | 3  | Alguna vez he sentido que no me toman en cuenta.                                    |
|                               |                                  |                         |                                     | 4  | Siento que existe favoritismo.  |
|                               |                                  |                         | Integridad de la persona            | 5  | Se preocupan por mi crecimiento, desarrollo y satisfacción laboral.                 |
|                               |                                  |                         |                                     | 6  | Considera el desarrollo profesional y académico para la oportunidad laboral.        |
|                               |                                  |                         | Conducta motivada                   | 7  | Establezco mi propio ritmo de trabajo.  |
|                               |                                  |                         |                                     | 8  | El sueldo que recibo es compensado con el trabajo que realizo.                      |
|                               |                                  |                         |                                     | 9  | Escuchan atentamente mis intereses.   |
|                               |                                  |                         | Deseo de participación              | 10 | La empresa me permite ser partícipe en toma de decisiones importantes.              |
|                               |                                  |                         |                                     | 11 | Toman en cuenta mis opiniones y sugerencias.  |
|                               |                                  |                         | Valor de la persona                 | 12 | Me considero valorado(a) en mi puesto de trabajo.                                   |
|                               |                                  |                         |                                     | 13 | Existe igualdad de oportunidad a la hora de ocupar un puesto de trabajo.            |
|                               | Naturaleza de las organizaciones | 3                       | Sistemas sociales                   | 14 | Se ejerce un buen control y dirección en el manejo de la organización.              |
|                               |                                  |                         |                                     | 15 | Recomiendo a amistades como un excelente lugar de trabajo.                          |
|                               |                                  |                         | Interés mutuo                       | 16 | Considero que realizo un trabajo útil para la empresa.                              |
|                               |                                  |                         |                                     | 17 | Mi trabajo es suficientemente considerado para algún ascenso a futuro.              |
|                               |                                  |                         | Ética                               | 18 | Se da el clima de cooperación, trabajo en equipo y servicio entre los trabajadores. |
|                               |                                  |                         |                                     | 19 | Se promueve el autodesarrollo.  |
|                               |                                  |                         |                                     | 20 | Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados.            |

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. Sambuel Nizama Gonzales EdWm.  
 1.2 Cargo e Institución donde labora: Coordinador/DIC/ASESOR  
 1.3 Especialidad del validador: TEMÁTICO  
 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: \_\_\_\_\_  
 1.5 Título de la Investigación: \_\_\_\_\_  
 1.6 Autor del Instrumento: Rosario Gonzales Rojas

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| CRITERIOS              | INDICADORES   | Deficiente | Regular | Buena  | Muy Buena | Excelente |
|------------------------|---|------------|---------|--------|-----------|-----------|
|                        |   | 00-20%     | 21-40%  | 41-60% | 61-80%    | 81-100%   |
| 1. CLARIDAD            | Esta formulado con lenguaje apropiado y específico                |            |         |        |           | /         |
| 2. OBJETIVIDAD         | Esta expresado en conductas observables                           |            |         |        |           | /         |
| 3. ACTUALIDAD          | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología                     |            |         |        |           | /         |
| 4. SUFICIENCIA         | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                      |            |         |        |           | /         |
| 5. INTENCIONALIDAD     | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias                 |            |         |        |           | /         |
| 6. CONSISTENCIA        | Basado en aspectos teóricos-científicos                           |            |         |        |           | /         |
| 7. COHERENCIA          | Entre los índices, indicadores y las dimensiones                  |            |         |        |           | /         |
| 8. METODOLOGIA         | La estrategia responde al propósito del diagnostico               |            |         |        |           | /         |
| 9. PERTINENCIA         | El instrumento es funcional para el propósito de la investigación |            |         |        |           | /         |
| PROMEDIO DE VALIDACIÓN |   |            |         |        |           | 85%       |

#### Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:

##### Primera variable: LIDERAZGO

| INSTRUMENTO | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE SUFICIENTE | INSUFICIENTE |
|-------------|------------|-------------------------|--------------|
| Item 1      | /          |                         |              |
| Item 2      | /          |                         |              |
| Item 3      | /          |                         |              |
| Item 4      | /          |                         |              |
| Item 5      | /          |                         |              |
| Item 6      | /          |                         |              |

|         |  |  |  |
|---------|--|--|--|
| Item 7  |  |  |  |
| Item 8  |  |  |  |
| Item 9  |  |  |  |
| Item 10 |  |  |  |
| Item 11 |  |  |  |
| Item 12 |  |  |  |
| Item 13 |  |  |  |
| Item 14 |  |  |  |
| Item 15 |  |  |  |
| Item 16 |  |  |  |
| Item 17 |  |  |  |
| Item 18 |  |  |  |
| Item 19 |  |  |  |
| Item 20 |  |  |  |

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable.

**Segunda variable: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

| INSTRUMENTO | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE<br>SUFICIENTE | INSUFICIENTE |
|-------------|------------|----------------------------|--------------|
| Item 1      |            |                            |              |
| Item 2      |            |                            |              |
| Item 3      |            |                            |              |
| Item 4      |            |                            |              |
| Item 5      |            |                            |              |
| Item 6      |            |                            |              |
| Item 7      |            |                            |              |
| Item 8      |            |                            |              |
| Item 9      |            |                            |              |
| Item 10     |            |                            |              |
| Item 11     |            |                            |              |
| Item 12     |            |                            |              |
| Item 13     |            |                            |              |
| Item 14     |            |                            |              |
| Item 15     |            |                            |              |
| Item 16     |            |                            |              |
| Item 17     |            |                            |              |
| Item 18     |            |                            |              |
| Item 19     |            |                            |              |
| Item 20     |            |                            |              |

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:

  
Firma del Experto Informante.

DNI. N° 2964578 Teléfono N° 992244905

M6-CPCC-Gonzalo E. Sombul Nizono



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**
**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO  
 DE INVESTIGACIÓN**
**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. Dr. Miguel Salvador Camarero Astek  
 1.2 Cargo e Institución donde labora: Coord. Invest. PAPA  
 1.3 Especialidad del validador: Economista - Metodología  
 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: \_\_\_\_\_  
 1.5 Título de la Investigación: \_\_\_\_\_  
 1.6 Autor del Instrumento: Rosario Gonzalez Rojas

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

| CRITERIOS              | INDICADORES   | Deficiente | Regular | Buena  | Muy Buena | Excelente |
|------------------------|---|------------|---------|--------|-----------|-----------|
|                        |   | 00-20%     | 21-40%  | 41-60% | 61-80%    | 81-100%   |
| 1. CLARIDAD            | Esta formulado con lenguaje apropiado y específico                |            |         |        |           | /         |
| 2. OBJETIVIDAD         | Esta expresado en conductas observables                           |            |         |        |           | /         |
| 3. ACTUALIDAD          | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología                     |            |         |        |           | /         |
| 4. SUFICIENCIA         | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                      |            |         |        |           | /         |
| 5. INTENCIONALIDAD     | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias                 |            |         |        |           | /         |
| 6. CONSISTENCIA        | Basado en aspectos teóricos-científicos                           |            |         |        |           | /         |
| 7. COHERENCIA          | Entre los índices, indicadores y las dimensiones                  |            |         |        |           | /         |
| 8. METODOLOGIA         | La estrategia responde al propósito del diagnóstico               |            |         |        |           | /         |
| 9. PERTINENCIA         | El instrumento es funcional para el propósito de la investigación |            |         |        |           | /         |
| PROMEDIO DE VALIDACIÓN |   |            |         |        |           | 81%       |

**Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:**
**Primera variable: LIDERAZGO**

| INSTRUMENTO | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE SUFICIENTE | INSUFICIENTE |
|-------------|------------|-------------------------|--------------|
| Item 1      | /          |                         |              |
| Item 2      | /          |                         |              |
| Item 3      | /          |                         |              |
| Item 4      | /          |                         |              |
| Item 5      | /          |                         |              |
| Item 6      | /          |                         |              |

|         |   |  |  |
|---------|---|--|--|
| Item 7  | / |  |  |
| Item 8  | / |  |  |
| Item 9  | / |  |  |
| Item 10 | / |  |  |
| Item 11 | / |  |  |
| Item 12 | / |  |  |
| Item 13 | / |  |  |
| Item 14 | / |  |  |
| Item 15 | / |  |  |
| Item 16 | / |  |  |
| Item 17 | / |  |  |
| Item 18 | / |  |  |
| Item 19 | / |  |  |
| Item 20 | / |  |  |

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable.

**Segunda variable: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

| INSTRUMENTO | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE<br>SUFICIENTE | INSUFICIENTE |
|-------------|------------|----------------------------|--------------|
| Item 1      | /          |                            |              |
| Item 2      | /          |                            |              |
| Item 3      | /          |                            |              |
| Item 4      | /          |                            |              |
| Item 5      | /          |                            |              |
| Item 6      | /          |                            |              |
| Item 7      | /          |                            |              |
| Item 8      | /          |                            |              |
| Item 9      | /          |                            |              |
| Item 10     | /          |                            |              |
| Item 11     | /          |                            |              |
| Item 12     | /          |                            |              |
| Item 13     | /          |                            |              |
| Item 14     | /          |                            |              |
| Item 15     | /          |                            |              |
| Item 16     | /          |                            |              |
| Item 17     | /          |                            |              |
| Item 18     | /          |                            |              |
| Item 19     | /          |                            |              |
| Item 20     | /          |                            |              |

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable



III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 81 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (  ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- (  ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha.

  
Dr. Manuel Salvador Cama Sotelo  
-Economista-

Firma del Experto Informante.

DNI. N° 10248111 Teléfono N° 942796627

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**
**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO  
 DE INVESTIGACIÓN**
**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. Tarumpa Acuña Neri  
 1.2 Cargo e Institución donde labora: DTC - UCV  
 1.3 Especialidad del validador: Dr. Administración - Temático  
 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: \_\_\_\_\_  
 1.5 Título de la Investigación: \_\_\_\_\_  
 1.6 Autor del Instrumento: Rosario Gonzales Rojas

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

| CRITERIOS              | INDICADORES   | Deficiente | Regular | Buena  | Muy Buena | Excelente |
|------------------------|---|------------|---------|--------|-----------|-----------|
|                        |   | 00-20%     | 21-40%  | 41-60% | 61-80%    | 81-100%   |
| 1. CLARIDAD            | Esta formulado con lenguaje apropiado y específico                |            |         |        |           | ✓         |
| 2. OBJETIVIDAD         | Esta expresado en conductas observables                           |            |         |        |           | ✓         |
| 3. ACTUALIDAD          | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología                     |            |         |        |           | ✓         |
| 4. SUFICIENCIA         | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                      |            |         |        |           | ✓         |
| 5. INTENCIONALIDAD     | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias                 |            |         |        |           | ✓         |
| 6. CONSISTENCIA        | Basado en aspectos teóricos-científicos                           |            |         |        |           | ✓         |
| 7. COHERENCIA          | Entre los índices, indicadores y las dimensiones                  |            |         |        |           | ✓         |
| 8. METODOLOGIA         | La estrategia responde al propósito del diagnóstico               |            |         |        |           | ✓         |
| 9. PERTINENCIA         | El instrumento es funcional para el propósito de la investigación |            |         |        |           | ✓         |
| PROMEDIO DE VALIDACIÓN |   |            |         |        |           | 81%       |

**Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:**
**Primera variable: LIDERAZGO**

| INSTRUMENTO | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE SUFICIENTE | INSUFICIENTE |
|-------------|------------|-------------------------|--------------|
| Item 1      | ✓          |                         |              |
| Item 2      | ✓          |                         |              |
| Item 3      | ✓          |                         |              |
| Item 4      | ✓          |                         |              |
| Item 5      | ✓          |                         |              |
| Item 6      | ✓          |                         |              |

|         |   |  |  |
|---------|---|--|--|
| Item 7  | ✓ |  |  |
| Item 8  | ✓ |  |  |
| Item 9  | ✓ |  |  |
| Item 10 | ✓ |  |  |
| Item 11 | ✓ |  |  |
| Item 12 | ✓ |  |  |
| Item 13 | ✓ |  |  |
| Item 14 | ✓ |  |  |
| Item 15 | ✓ |  |  |
| Item 16 | ✓ |  |  |
| Item 17 | ✓ |  |  |
| Item 18 | ✓ |  |  |
| Item 19 | ✓ |  |  |
| Item 20 | ✓ |  |  |

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable.

**Segunda variable: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

| INSTRUMENTO | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE<br>SUFICIENTE | INSUFICIENTE |
|-------------|------------|----------------------------|--------------|
| Item 1      | ✓          |                            |              |
| Item 2      | ✓          |                            |              |
| Item 3      | ✓          |                            |              |
| Item 4      | ✓          |                            |              |
| Item 5      | ✓          |                            |              |
| Item 6      | ✓          |                            |              |
| Item 7      | ✓          |                            |              |
| Item 8      | ✓          |                            |              |
| Item 9      | ✓          |                            |              |
| Item 10     | ✓          |                            |              |
| Item 11     | ✓          |                            |              |
| Item 12     | ✓          |                            |              |
| Item 13     | ✓          |                            |              |
| Item 14     | ✓          |                            |              |
| Item 15     | ✓          |                            |              |
| Item 16     | ✓          |                            |              |
| Item 17     | ✓          |                            |              |
| Item 18     | ✓          |                            |              |
| Item 19     | ✓          |                            |              |
| Item 20     | ✓          |                            |              |

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 81 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:


(  ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(  ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:

  
Firma del Experto Informante.

DNI. N° 29270171 Teléfono N° 996379560

|  |   |   |
|--|---|---|
|  <b>UCV</b><br>UNIVERSIDAD<br>CÉSAR VALLEJO | <b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD<br/>         DE TESIS</b> | Código : FD6-PP-PR-02.02<br>Versión : 09<br>Fecha : 23-03-2018<br>Página : 1 de 1 |
|--|---|---|

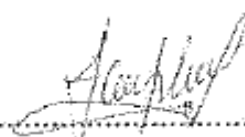
Yo, Virginia Asunción Carafin Urbano  
 docente de la Facultad Ciencias Empresariales y Escuela  
 Profesional Administración de la Universidad César Vallejo Lima Este (precisar  
 filial o sede), revisor (a) de la tesis titulada

« Liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa  
Unimag S.A. Ate 2017 »

del (de la) estudiante Rosario Yaquely Rosamery Gonzales Rojas  
 constato que la investigación tiene un índice de  
 similitud de 29% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

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

Lugar y fecha San Juan de Lurigancho, 21 octubre 2017.



Firma


Nombres y apellidos del (de la) docente

DNI: 3162305

|   |   |   |                     |       |                                |
|---|---|---|---------------------|-------|--------------------------------|
|  |  |  |                     |       |                                |
| Elaboró   | Dirección de Investigación  | Revisó  | Responsable del SGC | Fecha | Vicedirección de Investigación |

Feedback Studio - Google Chrome  
 Seguro https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?ux=1064229819&lang=es&s=1&op=851583231

feedback studio LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL /0 33 de 48



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN  
 LA EMPRESA UNIMAQ S.A., ATE 2017**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
 LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

**AUTORA:**  
 Rosario Yaquely Rossmery Gonzales Rojas

Resumen de coincidencias

29 %

| 1 | Entregado a Universida...<br><small>Título del estudiante</small> | 16 % |
|---|---|------|
| 2 | documents mix<br><small>Fuente de internet</small>                | 1 %  |
| 3 | Entregado a Pontifica...<br><small>Título del estudiante</small>  | 1 %  |
| 4 | es.scribd.com<br><small>Fuente de internet</small>                | 1 %  |
| 5 | www.buenastareas.com<br><small>Fuente de internet</small>         | 1 %  |
| 6 | www.scribd.com<br><small>Fuente de internet</small>               | 1 %  |
| 7 | entrees.wordpress.com<br><small>Fuente de internet</small>        | 1 %  |

Página: 1 de 118    Número de palabras: 19466

4:15 p. m.  
21/10/2017



|  |  |   |
|--|--|---|
|  <b>UCV</b><br>UNIVERSIDAD<br>CÉSAR VALLEJO | <b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE<br/>         TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL<br/>         UCV</b> | Código : P06-PP-PR-02.02<br>Versión : 09<br>Fecha : 23-03-2018<br>Página : 1 de 1 |
|--|--|---|

Yo Rosario Gonzales Rojas....., identificado con DNI N° 45926287, egresado de la Escuela Profesional de Administración..... de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación, titulado "Liderazgo y comportamiento organizacional en la empresa..... Uaimaq. S.A. Ate 2017."; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 FIRMA

DNI: 45926287.

FECHA: 21 de Octubre del 2017.



|         |                            |        |                     |                                     |
|---------|----------------------------|--------|---------------------|-------------------------------------|
| Elaboró | Dirección de Investigación | Revisó | Responsable del SGC | Trabaja en el área de Investigación |
|---------|----------------------------|--------|---------------------|-------------------------------------|



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Cama Sotelo Manuel Salvador

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Gonzales Rojas Rosario Yaquely Rossmery

INFORME TITULADO:

Liderazgo y comportamiento organizacional

en la empresa Chimay S.A., Ate 2017.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Administración

SUSTENTADO EN FECHA: 29 Noviembre 2017

NOTA O MENCIÓN: 15



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

DR. MANUEL SALVADOR CAMA SOTELO  
DOCENTE ASesor DE TESIS  
DNI 10248111