



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede

Ate, periodo 2019

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciada en Trabajo Social

AUTORA

Bach. Taype Gavilán, Mercedes

ASESORA

Mg. Rojas Espinoza, Anabel

Lima, 12 de Marzo del 2020

Dedicatoria

A Dios por haberme dado la vida, la voluntad y fortaleza para empezar y terminar mi carrera profesional.

Dedico esta tesis a mi hijo Álvaro Matías Cerón Taype por ser el motivo principal de mi superación y mis logros y a mi esposo Óscar Cerón Soto quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mis padres y hermanas (os), quienes fueron un gran apoyo emocional. A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis. Para ellos esta dedicatoria, pues les debo su apoyo incondicional.

Agradecimiento

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la gran familia de la Universidad César Vallejo. Campus Ate, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.

Presentación

Señores miembros del jurado calificador:

Presento ante ustedes la tesis titulada: “Liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019”, con la finalidad de obtener el título profesional de Licenciada en Trabajo Social, dando fiel cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para tan digno fin.

El trabajo de investigación consta de cinco capítulos a través de los cuales se expone el problema de la investigación, fundamentos teóricos que sustentan la investigación, así como los lineamientos metodológicos, los resultados obtenidos y las conclusiones a la que se llegó en el presente trabajo, lo cual constituye una contribución académica científica que puede ser tomada en cuenta para futuras investigaciones y en favor del bienestar de los colaboradores de las diferentes organizaciones.

Pongo a su consideración el presente trabajo de investigación, para su valoración respectiva, esperando sea de su interés.

Atentamente.

Mercedes Taype Gavilán

INDICE

Pág.

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
CAPITULO I: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION	
1.1. Marco histórico	14
1.2. Bases teóricas	17
1.2.1 Liderazgo	17
1.2.1.1. Conceptualización de liderazgo según autores	17
1.2.1.2. Dimensiones del Liderazgo	20
1.2.1.3. Características de personas con liderazgo	23
1.2.1.4. Los cinco pilares del liderazgo	25
1.2.1.5 Necesidad del liderazgo en las organizaciones	26
1.2.2. Clima organizacional	28
1.2.2.1. Conceptualización del clima organizacional según autores	28
1.2.2.2. Dimensiones del clima organizacional	31
1.2.2.3. Características del clima organizacional	33
1.2.2.4. Tipos de clima organizacional	34
1.2.2.5. Consecuencias del clima organizacional desfavorable	37
1.2.2.6. Rol del trabajador social en las organizaciones	39
1.3. Investigaciones o antecedentes del estudio	42
1.4. Marco conceptual	47
CAPITULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPOTESIS Y VARIABLES	
2.1. Planteamiento del Problema	50
2.1.1. Descripción de la realidad problemática	50
2.1.2. Antecedentes teóricos	53
2.1.3. Definición del problema	59
2.2. Objetivos, Delimitación y Justificación del problema	60

2.2.1. Objetivos	60
2.2.2. Delimitación del estudio	61
2.2.3. Justificación e importancia del estudio	61
2.3. Hipótesis, Variables y definición Operacional	64
2.3.1. Supuestos teóricos	64
2.3.2. Hipótesis	65
2.3.3. Variables, definición operacional e indicadores	66
CAPITULO III: METODO, TECNICA E INSTRUMENTOS	
3.1. Tipo de investigación	69
3.2. Diseño de investigación	69
3.3. Universo, población, muestra y muestreo	70
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	71
3.5. Procesamiento de datos	75
CAPITULO IV: PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1. Presentación de resultados	77
4.2. Contrastación de hipótesis	92
4.3. Discusión de los resultados	98
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones	101
5.2. Recomendaciones	102
Referencias	104
Anexos	111

	Pág.
Tabla 1. <i>Tipos de clima organizacional según sistema de administración</i>	36
Tabla 2. <i>Matriz de Operacionalización de la Variable Liderazgo</i>	67
Tabla 3. <i>Matriz de Operacionalización de la Variable Clima organizacional</i>	68
Tabla 4. <i>Escala de calificación del cuestionario CELID</i>	72
Tabla 5. <i>Baremo de interpretación del cuestionario CELID</i>	73
Tabla 6. <i>Confiabilidad del Cuestionario de CELID</i>	73
Tabla 7. <i>Escala de Calificación del cuestionario Trust INDEX</i>	74
Tabla 8. <i>Baremo de interpretación del cuestionario Trust INDEX</i>	75
Tabla 9. <i>Confiabilidad del Cuestionario Trust INDEX</i>	75
Tabla 10. <i>Valores de interpretación del Rho de Spearman</i>	76
Tabla 11. <i>Resultados sociodemográficos de los colaboradores según la edad</i>	77
Tabla 12. <i>Resultados sociodemográficos de los colaboradores según el sexo</i>	78
Tabla 13. <i>Resultados sociodemográficos de los colaboradores según el estado civil</i>	79
Tabla 14. <i>Resultados sociodemográficos de los colaboradores según su situación laboral</i>	80
Tabla 15. <i>Resultados sociodemográficos de los colaboradores según su condición profesional</i>	81
Tabla 16. <i>Resultados del Liderazgo en los colaboradores administrativos</i>	82
Tabla 17. <i>Resultados del Liderazgo en los colaboradores, según dimensión transformacional</i>	83
Tabla 18. <i>Resultados del Liderazgo en los colaboradores, según dimensión transaccional</i>	84
Tabla 19. <i>Resultados del Liderazgo en los colaboradores, según dimensión Laissez faire</i>	85
Tabla 20. <i>Resultados del Clima organizacional en los colaboradores administrativos</i>	86
Tabla 21. <i>Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión credibilidad</i>	87
Tabla 22. <i>Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión respeto</i>	88

Tabla 23.	<i>Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión imparcialidad</i>	89
Tabla 24.	<i>Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión orgullo</i>	90
Tabla 25.	<i>Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión camaradería</i>	91
Tabla 26.	<i>Prueba de correlación de Spearman entre liderazgo y clima organizacional</i>	92
Tabla 27.	<i>Prueba de correlación de Spearman entre liderazgo y credibilidad</i>	93
Tabla 28.	<i>Prueba de correlación de Spearman entre liderazgo y respeto</i>	94
Tabla 29.	<i>Prueba de correlación de Spearman entre liderazgo e imparcialidad</i>	95
Tabla 30.	<i>Prueba de correlación de Spearman entre liderazgo y orgullo</i>	96
Tabla 31.	<i>Prueba de correlación de Spearman entre liderazgo y camaradería</i>	97

INDICE DE FIGURAS

		Pág.
<i>Figura 1.</i>	Teoría de la Malla Administrativa	54
<i>Figura 2.</i>	Diseño de la investigación	70
<i>Figura 3.</i>	Técnica de muestreo aleatorio simple (MAS)	71
<i>Figura 4.</i>	Resultados sociodemográficos de los colaboradores según la edad	77
<i>Figura 5.</i>	<i>Resultados sociodemográficos de los colaboradores según el sexo</i>	78
<i>Figura 6.</i>	<i>Resultados sociodemográficos de los colaboradores según el estado civil</i>	79
<i>Figura 7.</i>	<i>Resultados sociodemográficos de los colaboradores según su situación laboral</i>	80
<i>Figura 8.</i>	<i>Resultados sociodemográficos de los colaboradores según su condición profesional</i>	81
<i>Figura 9.</i>	<i>Resultados del Liderazgo en los colaboradores administrativos</i>	82
<i>Figura 10.</i>	<i>Resultados del Liderazgo en los colaboradores, según dimensión transformacional</i>	83
<i>Figura 11.</i>	<i>Resultados del Liderazgo en los colaboradores, según dimensión transaccional</i>	84
<i>Figura 12.</i>	<i>Resultados del Liderazgo en los colaboradores, según dimensión Laissez faire</i>	85
<i>Figura 13.</i>	<i>Resultados del Clima organizacional en los colaboradores administrativos</i>	86
<i>Figura 14.</i>	<i>Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión credibilidad</i>	87
<i>Figura 15.</i>	<i>Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión respeto</i>	88
<i>Figura 16.</i>	<i>Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión imparcialidad</i>	89
<i>Figura 17.</i>	<i>Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión orgullo</i>	90
<i>Figura 18.</i>	<i>Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión camaradería</i>	91

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito establecer la relación entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019. El estudio fue de nivel básica simple porque recoge información de la realidad para generalizar los resultados, el diseño de investigación es descriptivo correlacional, de corte transversal y según el enfoque es cuantitativo.

La población de estudio lo conforman 120 colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo de la sede del distrito de Ate y la muestra estuvo representada por 91 colaboradores administrativos, la cual fue hallada de forma probabilística. La técnica de recolección de la información empleada fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID -versión seguidores) de Castro, Nader y Casullo (2004) y el Cuestionario de Clima laboral - Trust INDEX elaborado por Great Place to Work (2003).

La conclusión a la que se llegó mediante el contraste de hipótesis fue que existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019, con una $\rho=0,601$ que determina una relación positiva, de nivel moderada y con una significancia de $p=0.000$. En consecuencia, se establece que a mayor liderazgo, mejor clima organizacional para los colaboradores administrativos.

Palabras claves: liderazgo, clima organizacional, colaboradores, líder, motivación.

ABSTRACT

The purpose of this research was to establish the relationship between leadership and organizational climate in the administrative collaborators of the UCV - Ate headquarters, period 2019. The study was simple basic level because it collects information from reality to generalize the results, the design of Research is descriptive correlational, cross-sectional and according to the approach is quantitative.

The study population is made up of 120 administrative collaborators from the César Vallejo University of the headquarters of the district of Ate and the sample was represented by 91 administrative collaborators, which was found in a probabilistic way. The information collection technique used was the survey and the instruments used were the Leadership Styles Questionnaire (CELID -version followers) of Castro, Nader and Casullo (2004) and the Work Climate Questionnaire - INDEX Trust prepared by Great Place to Work (2003).

The conclusion reached through the hypothesis contrast was that there is a significant relationship between leadership and the organizational climate in the administrative collaborators of the UCV - Ate headquarters, period 2019, with a $\rho = 0.601$ that determines a positive relationship, of moderate level and with a significance of $p = 0.000$. Consequently, it is established that the greater the leadership, the greater organizational climate for administrative collaborators.

Keywords: leadership, organizational climate, collaborators, leader, motivation.

INTRODUCCION

El liderazgo constituye una práctica efectiva para el logro de las metas organizacionales, la cual ha tenido mucho éxito en el desarrollo de las empresas; buscando alinear los objetivos personales con los organizacionales. Es por eso que hoy en día, los directivos de las organizaciones consideran necesario motivar a sus colaboradores mediante estrategias efectivas de liderazgo, tanto grupal como individual, de acuerdo a las necesidades que estos presenten.

Para ejercer el liderazgo se necesita de amplias habilidades sociales que generen un clima de confianza y armonía, para que los integrantes del equipo de trabajo se comprometan con la misión de la organización y proyecten sus acciones en favor de alcanzar la visión de la empresa. Para esto el líder deberá tener cuatro características necesarias: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

Precisamente uno de los objetivos del liderazgo es promover entornos de trabajo favorables para que los colaboradores se sientan a gusto dentro de la organización. Cuando el personal percibe un clima organizacional positivo, desarrolla sus funciones con mayor énfasis y dedicación. Dado que el ambiente laboral juega un aspecto importante para su permanencia.

En tal sentido, el liderazgo previene problemas en las organizaciones como el ausentismo o rotación laboral, insatisfacción con el trabajo y otros aspectos que también se encuentran relacionados con el clima organizacional. Por tanto, el liderazgo y el clima organizacional suelen relacionarse para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Tomando en consideración la importancia de ambas variables organizacionales para el crecimiento, estabilidad y desarrollo de las instituciones, es que se adopta el presente tema de investigación titulado “Liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019”. Conocedores que la Universidad César Vallejo ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años en la formación superior universitaria, es que se considera necesario diagnosticar su dinámica interna en materia de las relaciones humanas que se manejan.

La UCV maneja un alto número de colaboradores, agrupados en las diferentes sedes de estudio que cuenta a nivel nacional, pero en cada sede tienen diferentes coordinaciones y áreas que deben demostrar una productividad acorde a los indicadores y estándares establecidos. Por consiguiente, cada jefe de área o coordinación, debe ejercer el liderazgo a gran escala para contar con la colaboración eficiente de su equipo de trabajo, generando un clima organizacional positivo para que los objetivos institucionales se cumplan.

La tesista

CAPITULO I

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

1.1. Marco Histórico

1.1.1 Marco Histórico de liderazgo

Desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha transformado (Barroso y Salazar, 2010). Solo que dicho liderazgo ha evolucionado constituyéndose en un pilar para el desarrollo de las organizaciones y la gestión del clima organizacional.

Durante la historia se han establecido diferentes teorías que se esfuerzan por explicar la figura del líder y su relación con los diferentes actores del contexto. Empezando por la teoría de los rasgos (Bernard, 1926; Ghiselli, 1959), que pone en evidencia aquellos rasgos que caracterizan a los líderes exitosos como son la integridad, honradez y el deseo de dirigir (Stogdill, 1974). Bass (1990) aclara que esta aproximación es una de las más antiguas teorías, y su propósito fue delimitar los atributos y rasgos que definían a los líderes. Con este enfoque se restó importancia a los seguidores, centrándose todo interés en el líder.

En esta teoría se creía que la personalidad era heredada. En la actualidad ha sido comprobado que el liderazgo no es don innato de ciertas personas, sino que es susceptible de ser aprendido si el ambiente es favorable, sin descartar esas características personales que pueden aumentar la posibilidad de practicar el liderazgo (Contreras, 2008).

Posterior a la teoría de los rasgos, se desarrolla la teoría del comportamiento (Lewin, Lippitt y White, 1939), donde se plantea que los comportamientos autoritario-explotador, autoritario-benévolo, participativo y consultivo, podrían pronosticar el éxito del liderazgo y su correlación con los subordinados. Lo más demostrativo de esta teoría fue entender que los estilos del comportamiento del líder aparte de ejercer influencia sobre el desempeño de los subordinados, lo hace sobre su comportamiento (Lippitt y White, 1943). En tal sentido, el liderazgo se va relacionando con la gestión de un adecuado clima organizacional, donde tiene impacto directo sobre las relaciones internas de los colaboradores.

Otra destacada es la teoría contingente o situacional (Evans, 1970; House y Mitchell, 1974), donde su fundamento principal es que no existe un estilo único de liderazgo, sino que este obedece al contexto donde el líder se desenvuelve (Kerr y Jermier, 1978). El comportamiento del líder se ve afectado por el grado de madurez que presentes los seguidores para con el trabajo, y luego el líder debe incorporar el tipo de comportamiento necesario para realizar un buen estilo de liderazgo ante sus subordinados (Robbins, 1994).

Una de los últimos aportes fue dado por Stringer (2001), donde manifiesta que lo resaltante en los líderes son sus prácticas y que mejorar el desempeño de los subordinados depende en la medida en la que las prácticas del liderazgo mejoren. De esta manera, las prácticas del liderazgo permitirán mejores entornos laborales donde la evidencia final es el desempeño obtenido. En tal sentido, el liderazgo es considerado hoy en día como el pilar preponderante que ayuda a concretizar grandes metas dentro de las organizaciones, concretando así el éxito organizacional.

1.1.2 Marco Histórico del clima organizacional

El origen del estudio sobre el clima organizacional se inicia en las investigaciones sobre los climas sociales que las realizó Kurt Lewin y sus colaboradores en la década de los años treinta del siglo XX, cuyo objetivo era representar cualquier proceso social particular, como parte de un contexto o de un medio social más amplio. (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez ,2004, p.179)

Al respecto en el año de 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas. Dicha teoría se preocupaba por el factor motivacional del trabajador; proponiéndolo como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias.

En los años 60, aflora una nueva teoría producto del intenso cambio que presenta el mundo, su origen surge de la fusión del estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico (Hernández y Rodríguez 1994, p. 68).

Al respecto, el enfoque sistémico considera que todos los elementos de una organización deben estar integrados armónicamente para que todo marche bien, por tanto, si el factor humano no se identifica e integra con su institución lo evidenciara en las actitudes negativas dentro del trabajo conllevando al fracaso de los objetivos institucionales y generando un clima tenso. En cambio, si los trabajadores perciben bienestar en la organización lo retribuirán con valor agregado, en el desempeño laboral.

El Instituto Great Place to Work viene desarrollando desde 1983 estudios para mejorar el ambiente organizacional de diferentes compañías en el mundo, publicando anualmente el reconocido ranking “Best Workplaces” que reconoce a las mejores empresas para que los profesionales ejerzan su labor, enfocándose en el clima organizacional, por considerarlo un constructo psicológico formado por otros constructos importantes. (Barranco, 2016)

En la actualidad el aseguramiento del buen clima organizacional es preocupación de las más grandes organizaciones, pues conocen y vinculan el éxito empresarial con el grato ambiente de trabajo, los valores, la cultura e identidad de sus miembros, lo cual hace posible el éxito organizacional.

1.2. Bases Teóricas

1.2.1 Liderazgo

1.2.1.1 Conceptualización de liderazgo según autores

Louffat (2015) afirmó que “el liderazgo se define, como la influencia que ejerce una persona (líder) sobre otras (liderados), para que éstas actúen de forma comprometida e integrada en la consecución de los objetivos, con eficacia y eficiencia” (p. 223).

Al respecto, el liderazgo motiva y guía a los seguidores al compromiso con la organización y los objetivos que tiene esta, con la finalidad de lograr un crecimiento y beneficio común para ambas partes. El liderazgo promueve el cambio del pensamiento y de las voluntades.

Además, Iborra, Dasí, Doiz y Ferrer (2014), menciona que el liderazgo es una clase de influencia a través de la cual se puede lograr que los integrantes de una organización colaboren de manera voluntaria al logro de los objetivos. El líder debe tener un poder carismático, ser experto y no necesita ejercer autoridad formal. (p. 300)

En tal sentido, el liderazgo influye de manera positiva a la consecución de metas establecidas por la empresa, debiendo el líder contar con ciertas características que lo hagan ver como un modelo a seguir. Se podría decir entonces, que el liderazgo es un factor importante para el bienestar general de la organización.

Por su parte Robbins y Judge (2013), puntualizan que el liderazgo es la habilidad que se ejerce para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de temas, remarcando que no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. Asimismo, afirman que todas las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida a fin de alcanzar una eficacia óptima; siendo que en la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, elaboren visiones del futuro e inspiren a los órganos de las organizaciones que deseen lograr tales visiones. (p. 367)

Lo antedicho, refiere que el liderazgo es un talento que no todos lo tienen a pesar de los cargos y jerarquía que ocupen dentro de una organización, por tanto, se define el liderazgo como un potencial efectivo desarrollado por algunas personas influyentes dentro de un contexto.

D'Alessio (2010) afirmó que: "Liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores le son inherentes; sobre todo, en la transformación de las organizaciones y sus culturas" (p. 5).

En tal sentido, el liderazgo se desarrolla como una planificación a futuro, donde se establece las metas y el compromiso de cada integrante para lograr el crecimiento conjunto. El liderazgo es una influencia positiva que aporta al crecimiento del grupo.

Hellriegel y Slocum (2009), mencionan que "liderazgo, es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros". (p. 262)

En tal sentido, el liderazgo es un proceso de influencia sobre el modo de pensar y sentir de otras personas, haciendo que adopten una determinada conducta en favor de algo que se desea conseguir.

De otro lado James y Lindsay (2008), sostienen que liderazgo, es la capacidad de influir positivamente en las personas y en los sistemas bajo la autoridad de uno, a fin de lograr un impacto significativo y resultados importantes. (p. 212)

El liderazgo es un proceso que influye influir en los objetivos y estrategias de un grupo o una organización, influir en las personas de la organización para implementar

las estrategias y lograr los objetivos, influir en el mantenimiento e identificación del grupo e influir en la cultura de la organización (Ramos, 2005, p.60).

En tal sentido, el liderazgo es un proceso convincente, modelador, ejemplizador que se ejecuta para la obtención de buenos resultados, el cual integra los intereses y expectativas de un grupo de personas en búsqueda de un bien común.

Lorenzo (2004), sostiene que liderazgo se puede definir como una función inherente a todo el grupo y a toda la organización, teniendo en cuenta los puntos fuertes a mejorar, ejercer presión y control a sus miembros, buscar el desarrollo profesional, lograr objetivos institucionales y la satisfacción de las personas. Dicho esto, es importante tener en cuenta que en la gestión moderna es muy utilizado la manera de liderar en las organizaciones, es por este motivo que se nombra al liderazgo como una función innata en la organización, donde predomina el proceso de mejora y la satisfacción personal.

De lo afirmado por Lorenzo se desprende que el ejercicio del liderazgo se focaliza en desarrollar aspectos positivos que fortalezcan la cultura y clima organizacional, para conseguir mediante la contribución de todos sus miembros los objetivos planteados.

1.2.1.2 Dimensiones del Liderazgo

Bass y Avolio (1994) a partir de un primer modelo de seis factores propuesto por Bass en 1985, realizan el redefinimiento en solo tres grupos o dimensiones a los que denominan factores transformacionales, factores transaccionales y un tercer factor

denominado factor de ausencia de liderazgo o laissez-faire. Es así que los autores construyen el Modelo de Liderazgo de Rango Total, conformado por los factores que se explican a continuación.

a) Liderazgo Transformacional: El estilo de liderazgo transformacional se ve influenciado por prácticas más creativas y participativas con los colaboradores, en donde se optan por formas de actuar flexibles y oportunas en pos del beneficio del grupo.

El liderazgo transformacional es un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. (Bass y Avolio, 1994, p. 120)

Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación).

Existen cuatro prácticas de liderazgo transformacional que se relacionan con cambios en la cultura organizacional. Éstas son: influencia idealizada atribuida,

influencia idealizada conductual, motivación inspiracional y estimulación intelectual.

b) Liderazgo Transaccional: consiste en una relación directa entre el jefe y sus subordinados, en la cual se plantea de forma clara y consistente las metas que debe lograr el trabajador, para así obtener las recompensas materiales y no materiales, de acuerdo a su desempeño, o evitar de igual forma las sanciones debido al incumplimiento.

Por otra parte, se define que el Liderazgo Transaccional es aquél que se centra en la intercambio o transacción, he aquí de donde proviene su nombre. En este estilo de liderazgo, el trabajador entiende que sus necesidades pueden ser cubiertas, si su desempeño se adecua al contrato con el líder. (Bass y Avolio, 1994).

El líder transaccional influye en la motivación del trabajador por medio del intercambio de premios al establecer una percepción mucho más tangible y una idea clara entre el esfuerzo que realiza y la obtención de los resultados deseados.

Así también el líder transaccional centra su interés en las demandas y condiciones del momento y no en fines u objetivos a largo plazo, se preocupa por que se cumplan las tareas y funciones a cabalidad. A diferencia del líder transformador que conduce a un desempeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios, eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores y los hace trascender sus propios intereses. Las características del liderazgo transaccional se resumen en la consideración individualizada y recompensa contingente.

c) **Liderazgo Laissez-faire:** es la ausencia de liderazgo y control sobre los trabajadores, es además la más inefectiva y la que menor correlación posee con los índices de desarrollo.

Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones.

Este líder no participa en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo, se limita a proporcionar materiales e información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan. En consecuencia, este líder evita intervenir y asumir las responsabilidades que se originan por las acciones de sus seguidores, es decir, presentan un bajo liderazgo.

1.2.1.3 Características de personas con liderazgo

Jiménez (2010) plantea ocho características que describen a una persona que ejerce el liderazgo.

- **Responsabilidad:** Para un líder el asumir alguna responsabilidad significa lograr un resultado, tomar la decisión, ser creativo, sugerir y dar iniciativas, planificar y realizar tareas necesarias para la organización.

- **Visión:** Para un líder, tener visión de futuro es fundamental, con ello planifica oportunidades, es capaz de organizar situaciones en circunstancias y les da solución, para ello elige siempre la ruta correcta para alcanzar la meta.
- **Comunicación:** El líder posee habilidades y comunica sus ideas, puesto que con ellas crea un clima apropiado de expresión para con su entorno social. Mediante un lenguaje adecuado al grupo que se dirige y la claridad de los mensajes, logra su propósito.
- **Influencia:** El líder tiene la capacidad o grado de autoridad, posee el reconocimiento de los demás y es aceptado por el colectivo; una virtud de cambiar la forma de pensar en la institución, siempre con la mentalidad de cambio para el futuro
- **Motivación:** El líder no se siente coactado, aun cuando se trata de una coerción persistente; ello implica que su comportamiento satisface uno u otra necesidad.
- **Confianza:** Se dice que el líder irradia confianza con sus subordinados, de esta manera mantiene la seguridad entre las mismas personas, crea y logra los objetivos deseados con su personal.
- **Competencia política:** El líder es capaz de articular decisiones para el beneficio de la organización.
- **Revisión y cambio:** El líder suele vigilar los procesos de gestión institucional, y tiene en cuenta siempre la demanda de las personas.

1.2.1.4 Los cinco pilares del liderazgo

La Escuela Europea de Management (2015), considera que el liderazgo es un aspecto emocional que se basa en cinco pilares que pueden conducir a cualquier equipo de trabajo hacia el éxito.

- **Habilidades sociales:** el liderazgo se basa en un potente control y manejo de las habilidades sociales o habilidades blandas. Implica el saber desenvolverse en cualquier tipo de situaciones, con distintos tipos de personas sin importar la jerarquía, lo cual resulta de vital importancia para poder sacar lo mejor de cada quien y dirigirse firmemente hacia el éxito empresarial y personal. Una de sus principales recursos es la comunicación, a través del cual el líder transmite seguridad, confianza, amicalidad, comprensión, etc.
- **Conciencia de sí mismo:** Un buen líder es consciente de que su estado psicológico es fundamental para emprender cualquier reto y los efectos que este tiene sobre las personas de su entorno. El estado de ánimo con que se afronta un proyecto, un nuevo reto, una conversación o una reunión afectará al grupo de forma importante. En tal sentido, el líder debe ser consciente de las fortalezas y debilidades, mostrando lo mejor que tiene en sus relaciones con los demás, actuando con sentido común, en favor de los que lo siguen.
- **Autorregulación:** El tercer pilar es la autorregulación, lo cual permite no tomar decisiones apresuradas o basadas en exceso en las emociones del momento. Implica tener control de sí mismo, reflexionar sobre las consecuencias de sus actos, ser flexible, tolerante y demostrar tener valores éticos elevados. Además, la autorregulación ayuda a mantener la calma y serenidad frente a situaciones difíciles, donde debe demostrar el manejo de la situación frente a sus seguidores.

- **Motivación:** en todo liderazgo emocional juega un papel básico la motivación. Dado que una persona a cargo de la dirección de un equipo de trabajo debe ser capaz de implicarse e implicar a los demás. Así pues, para obtener éxito en un proyecto en particular, es necesario contar con un estado positivo, de buen ánimo y grandes expectativas que se debe compartir con los demás colaboradores para contagiarles el sentido de logro.
- **Empatía:** finalmente la empatía es una característica muy importante dentro del liderazgo ya que permite comprender a las personas bajo su cargo y a los demás con los que se relaciona. Solo conociendo los puntos de vista, percibiendo el sentir de cada uno de los miembros del equipo se podrá consolidar soluciones, estrategias, nuevas metas, etc.

En resumen, estos cinco pilares bien desarrollados conllevan al logro de las metas previstas, ayudando además a superar cualquier situación de diferencias entre los integrantes de la organización. El éxito radica en tener buenos líderes, comprometidos y con deseos de ayudar a solucionar los problemas.

1.2.1.5 Necesidad del liderazgo en las organizaciones

Katz y Kahn (1985), proponen cuatro causas que sostienen la necesidad del liderazgo en las organizaciones, las cuales se describen a continuación:

- **La imperfección del diseño organizacional:** puesto que la interacción real que se desarrolla en la organización es mucho más compleja que el diseño formal de ésta, se hace necesaria una articulación entre ambas. Dicha articulación debe

llevarla a cabo el líder, quien en base a sus habilidades de integración de equipos deberá trabajar conjuntamente con todos los niveles jerárquicos de la institución para compatibilizar intereses, ideas y expectativas.

- **El cambio de las condiciones ambientales:** La organización como sistema abierto gestiona las variaciones ambientales de cierta amplitud, volviendo a su estado de equilibrio sin que haya cambiado como sistema. Sin embargo, ante fluctuaciones ambientales de gran envergadura la vuelta al equilibrio pasa por un cambio en el sistema. En tal sentido, los cambios drásticos por los cuales debe pasar la empresa requieren de un líder que trabaje en favor de la adaptación y flexibilidad de sus miembros para asumir positivamente dichas variaciones. Dichas variaciones pueden ser de orden normativo (leyes que regulan el funcionamiento de las empresas), tecnológica, económica, etc.
- **La dinámica interna de la organización:** La diferencias entre los distintos subsistemas junto a las nuevas funciones, fruto del ajuste al cambio ambiental, hacen necesario un cambio persistente que será encauzado por el líder. Por tanto, se requiere del liderazgo para encauzar nuevas relaciones, asignar nuevos roles a los integrantes de la organización, compartir información importante de manera oportuna entre sus miembros, de dicha forma se hace posible una interacción fluida.
- **La naturaleza de la membrecía humana en las organizaciones:** Los miembros de la organización incorporan a su relación organizacional experiencias extramuros y nuevas necesidades, fruto de su evolución individual, que pueden no corresponderse con las requeridas por su rol. Si el líder adquiere

una posición más firme en la estructura, sus necesidades pueden transformarse en el motor de cambio que conduzca al resto de miembros. En tal sentido, de acuerdo a los ideales, proyecciones y metas que tenga el líder, propiciara el mismo espíritu en los equipos de trabajo, quienes le ayudaran a lograr nuevos objetivos.

1.2.2 Clima Organizacional

1.2.2.1. Conceptualización del clima organizacional según autores

Louffat (2015), afirmo que “El clima organizacional puede conceptualizarse como el conjunto de percepciones que tienen todos los miembros de una organización con respecto a su entorno laboral. Básicamente son apreciaciones relacionadas a como los trata la organización y que les ofrece como empleados” (p. 279).

En tal sentido, el clima organizacional se da por la evaluación de los colaboradores sobre su centro de trabajo, desarrollando sentimientos y pensamientos que describen por si sola a la organización. Los colaboradores valoran los beneficios que le brinda la empresa y que tan a gusto se sienten dentro de esta.

Por otro lado, Ramírez y Domínguez (2012) refirieron que el clima organizacional se basa en las percepciones individuales, y a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. Por lo tanto, casi siempre la gerencia manipula el clima con mayor facilidad que la cultura para afectar de manera directa el comportamiento de los empleados. (p. 23)

Al respecto, el clima organizacional es el ambiente de confluencia de las relaciones de sus miembros, donde se dan a notar actitudes, creencias e ideas de diferentes tipos, lo cual determina los vínculos de quienes la constituyen. Siendo los jefes y gerentes, aquellos que despliegan con mayor facilidad, el manejo e integración de sus integrantes.

Según Silva, Santos, Rodríguez y Rojo (2008), el clima laboral es: “la suma de las satisfacciones y las insatisfacciones que los individuos experimentan en su grado de participación en una organización” (p. 122).

Al respecto, el clima laboral u organizacional, se da por aquellos beneficios que percibe el empleado, así como la percepción de aquellos factores que no contribuyen a su bienestar, evidenciándose de dicha evaluación una conducta particular dentro de sus relaciones de trabajo.

Para Quiroga (2007) “el clima organizacional se conoce como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (p. 15).

El clima organizacional se define como el ambiente de trabajo que es percibido por los miembros de la organización; incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas; el cual, ejerce influencia directa en el comportamiento e influencia de los individuos. (Sandoval, 2004).

Lo afirmado por el autor anterior, evidencia que el clima organizacional es la construcción de las relaciones entre sus integrantes, los objetivos que comparten en común, la forma de comunicarse, el grado de apropiación de los valores que rigen, entre otras características.

El Instituto Great Place to Work (2003; citado por Barranco, 2016), en relación al clima organizacional lo consideran como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral. Proponiendo un modelo de evaluación del clima laboral para las organizaciones en donde consideran las siguientes dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería.

En tal sentido, el clima viene a ser el juicio de valor que hacen sus integrantes sobre la empresa, donde miden aquellos aspectos favorables y desfavorables de su estancia dentro de esta, para fortalecer un sentimiento hacia su centro de trabajo. Dentro de la valoración que hacen sobre su empresa consideran su grado de confianza que le tienen, el respeto por su participación, el trato justo y los lazos de amistad.

Chiavenato (2000) señala que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

1.2.2.2 Dimensiones del clima organizacional

El Instituto Great Place to Work (2003; citado Louffat, 2015), cuenta con un modelo de evaluación del clima laboral para las organizaciones en donde consideran las siguientes dimensiones:

a) *Credibilidad:* esta dimensión hace referencia a una relación empresa-trabajador, basada en comunicaciones abiertas, accesibles, transparentes; asimismo la capacidad de coordinar e integrar recursos tan humanos como materiales con la eficacia y eficiencia debida; y la integración y consistencia entre el decir y el hacer, la misión/visión con las acciones comportamentales de coherencia (Louffat, 2015, p. 284)

La credibilidad es una de las dimensiones más relevantes ya que busca siempre generar la confianza necesaria entre el empleador y el empleado con la finalidad de que en la empresa exista la mejor percepción y transparencia al momento de accionar. Los indicadores de esta dimensión lo representan la comunicación, competencia e integridad.

b) *Respeto:* dentro de una organización el respeto del equipo de trabajo es imprescindible para generar la felicidad laboral, asimismo tiene un vínculo en que los resultados son generados de manera óptima. El respeto ayuda al área de recursos humanos a que se fomente la tolerancia y otros movimientos que de soporte al equipo humano.

Esta dimensión abarca los indicadores: respaldo, participación y cuidado. Dado que el respeto implica una serie de principios de demandan ayuda y consideración por otra persona, priorizando sus derechos y brindándole un trato digno y justo.

c) *Imparcialidad:* esta dimensión hace referencia a una relación empresa-trabajador, basada en la equidad, en la igualdad de beneficios y compensaciones por el desempeño realizado; donde no existan favoritismos subjetivos en oportunidades de desarrollo profesional; y eliminando toda forma de discriminación, con derecho a debidos procesos en caso de insatisfacción o apelaciones o reclamos (Louffat, 2015, p. 284)

Los indicadores en que se evidencian esta dimensión son la equidad, ausencia de favoritismo y justicia; donde todos los colaboradores sean medidos y tratado en igualdad de condiciones.

d) *Orgullo:* hace referencia al valor que le da cada empleado a la empresa en la que trabaja, es decir, que tan orgulloso se siente de realizar sus funciones laborales en la compañía o que tan feliz se siente de pertenecer ahí. (Ferrer, 2018, p. 30)

El orgullo nace del sentido de identidad que desarrolla el trabajador, al considerar que labora para una buena empresa y sentirse parte importante de esta. Los indicadores que la distinguen frente a otras dimensiones son: orgullo del trabajo personal, orgullo del equipo y orgullo de la empresa.

e) **Camaradería:** La camaradería es la amistad o relación cordial que mantienen entre sí los compañeros de trabajo, debido a la cual se teje buenas relaciones entre estos. La amistad que nace dentro del trabajo se fortalece en el tiempo, el trato asertivo y la buena comunicación entre sus miembros.

Esta dimensión abarca los indicadores: relaciones interpersonales, hospitalidad y sentido de pertenencia. La camaradería permite que se desarrolle la confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

1.2.2.3 Características del clima organizacional

Louffat (2015, p. 279) expuso algunas características principales del clima organizacional, tales como:

- El ambiente menciona una relación con respecto a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Si bien es cierto lo que determina el clima son las variables y pues ellas son quienes deben tener relación con el ambiente laboral.
- El ambiente de una empresa de alguna forma tiene permanencia, pese a comprobar cambios favorables. Lo cual implica que se pueda contar con una elemental estabilidad en el ambiente laboral de la empresa, con cambios parcialmente progresivos, en la medida que se de soluciones a los problemas que se presentan. Pues un problema no resuelto, agrava el ambiente laboral de la empresa por un periodo equiparadamente amplio.

- El clima organizacional posee un sólido impacto respecto los comportamientos de los integrantes de la organización. En tal sentido, los colaboradores desarrollan actitudes positivas o negativas en su desnvolvimiento laboral en funcion del sentimiento que desarrollan hacia su centro laboral.
- El ambiente laboral dentro de la organización perjudica el nivel de responsabilidad y reconocimiento de los colaboradores de la empresa. Según al ambiente que se respira al interior de la organización, los colaboradores persisten o descuidan el cumplimiento de sus funciones, así como, los jefes dan el reconocimiento debido a los colaboradores merecedores o simplemente lo pasan inadvertidos.
- El clima organizacional se perjudica por la manera de cómo se comportan y actúan los colaboradores de la organización, así mismo afecta mencionados comportamientos y actitudes. En tal sentido, las conductas que desarrollan los colaboradores de una organización altera el normal funcioanmiento de la empresa, pues en ocasiones la disconformidad, la hostilidad y otros sentimientos negativos terminan por fracturar relaciones entre compañeros o jefe-colaborador.

1.2.2.4 Tipos de clima organizacional

Likert (citado por Brunet, 1987), establece que para evaluar el ambiente organizacional, se debe considerar la conducta que ejerce el jefe o líder a cargo de un grupo de colaboradores. Esta conducta es conocida como los sistemas de administración, las cuales se sustentan en 4 posturas específicas, que se detallan a continuación.

- **Sistema 1:** Líder autoritario que dirige y busca explotar a los subordinados. Sus decisiones son la primera y última palabra, no le interesa las opiniones de su equipo de trabajo y se cree tener la verdad absoluta. Bajo este tipo de liderazgo se desarrolla un clima organizacional tenso y poco atractivo para los trabajadores a permanecer en la empresa.
- **Sistema 2:** Líder autoritario pero paternalista, controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, le brinda muestras de preocupación hacia ellos, como gestos que denotan amicalidad: palmaditas en la espalda. Este tipo de líder asume la responsabilidad total y no deja que participen sus colaboradores, sin embargo, demuestra hacerlo por el bien de todo el equipo y tiene gestos de interés por lo que le pasa a sus colaboradores.
- **Sistema 3:** Líder de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. Este tipo de líder solicita la opinión de sus colaboradores para adoptar decisiones pertinentes; decidiendo al final por los demás. Se propicia un ambiente laboral participativo.
- **Sistema 4:** Líder de estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. Este tipo de administración o liderazgo propicia un ambiente favorable para la interacción de sus miembros, donde los integrantes de una organización concilian y mantienen intereses comunes.

Tabla 1.

Tipos de clima organizacional según sistema de administración

Autoritario - Explotador	Autoritario - Paternalista	Participativo - Consultivo	Participación en grupos
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	La motivación de los empleados se da por su participación, por implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones esta diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. comunicaciones verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación es ascendente- descendente y lateral.

1.2.2.5 Consecuencias del clima organizacional desfavorable

Fiallo, Alvarado y Soto (2015) sostienen que en un clima organizacional deficiente o desfavorable se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- **Inadaptación:** se da cuando los colaboradores no logran adecuarse a las funciones a desempeñar, las políticas internas de la empresa, las condiciones laborales, al ritmo del trabajo o la forma de trato de los superiores.
- **Alta rotación:** se da por la fluctuación de las entradas y salidas de los trabajadores al no encontrar un ambiente de bienestar dentro de la organización. Dicha dinámica es un mal precedente para la empresa que es vista por los demás (postulantes a colaboradores y clientes) como una empresa inestable y poco atractiva para entablar un vínculo.
- **Ausentismo:** se genera por la falta de prioridad que le dan los colaboradores a la empresa, caracterizándose por las faltas injustificadas, tardanzas, estar distraído durante las horas de trabajo, disminuyendo la productividad. Cuando el trabajador no encuentra motivación por su trabajo lo descuida, al punto de no importarle si lo pierde.
- **Poca innovación:** debido a la restricción de la participación que sufren los colaboradores, se inhiben de generar nuevas ideas y retraen la creatividad en el desempeño de su trabajo. También se genera la monotonía en las formas de trabajo y roles que tienen que cumplir los colaboradores.
- **Baja productividad:** debido a la falta de identidad e involucramiento laboral por un mal clima; los colaboradores optan por disminuir su nivel de rendimiento laboral afectando directamente a la productividad. Dicha acción conllevará al

incumplimiento de los objetivos institucionales y en ocasiones ponen en riesgo a la supervivencia de la organización.

- **Fraudes y robos:** frente al descontento de los colaboradores surgen acciones altamente dañinas en algunos de ellos, como estafar a la organización o sustraer cosas de valor, sin mediar en las consecuencias tanto para la empresa como para estos de ser descubiertos.
- **Sabotajes:** frente a la carencia de sentimientos afectivos del colaborador por su organización y una total falta de valores, en ocasiones, algunos colaboradores venden información importante a otras empresas, actúan en contra de la organización que les abrió las puertas.
- **Actitudes laborales negativas:** dentro de estas figuran el trato descortes con sus compañeros de trabajo o jefes, el hablar mal de la empresa donde trabaja, no ser honesto con el cumplimiento de sus funciones, entre otros.
- **Conductas indeseables:** este comportamiento surge de la falta de ética total y respeto por su centro de trabajo y por las normas que rigen dentro de ella. Dentro de estas consta el ir bajo efecto del alcohol o las drogas a su centro laboral, desarrollar el acoso a un compañero(a) de trabajo, agredir físicamente a alguno de sus miembros.

En resumen, un inadecuado clima organizacional es el propulsor de problemas mayores dentro de la institución, donde sus principales amenazas son los propios colaboradores resentidos e insatisfechos.

1.2.2.6. Rol del trabajador social en las organizaciones

De Robertis (2009), afirma que para ejercer profesionalmente el trabajo social, este debe ir acompañado de la postura ética y deontológica. La metodología profesional, la utilización acertada de las técnicas, la creatividad en el uso de redes y recursos, son los mejores argumentos de legitimidad y de ayuda eficaz a las personas con las que se trabaja. (p. 209)

En tal sentido, la función del trabajador social dentro de una organización debe desarrollarse en el pleno respeto por los principios, normas y derechos que se le atribuye a los diferentes grupos internos que forman parte de la empresa, específicamente a los trabajadores. Sin ningún tipo de diferenciación o preferencia por algún trabajador, al momento de evaluar los casos que les toca analizar y dar el apoyo respectivo.

En las grandes organizaciones se cuenta con diferentes áreas y personal que hace posible que estas funcionen optimamente, donde las funciones se encuentran interrelacionadas para el logro del objetivo organizacional. Al respecto, así como las funciones son complementarias e importantes para los dueños o directivos de la empresa en el aspecto de crecimiento, para los colaboradores también es importante sentirse seguros y que cuentan con el respaldo de la organización frente a eventuales problemas o situaciones de riesgo personal. Precisamente este apoyo y atención se encuentra a cargo de los trabajadores sociales, quienes deben velar por el bienestar de los colaboradores.

Para desarrollar efectivamente el rol del trabajador social, este debe analizar detenidamente las situaciones particulares que presentan las personas de la organización, y en caso se trate de una problemática colectiva, como es el caso del mal clima organizacional, sea entre colaborador-colaborador, empleador-colaborador, jefes de área-colaboradores; se debe trabajar con el modelo de intervención sistémico, el cual le permite guiar su práctica profesional en las empresas.

Según Vizcarret (2007), el concepto de modelo no abarca sólo los «cómos» del Trabajo Social sino también el «cuándo», «dónde», «para qué» y «porqué». De otro lado, Payne (1995) señala que los modelos de Trabajo Social describen, en general, lo que sucede durante la actividad práctica y que, «al ser aplicables de forma estructurada a un amplio muestrario de situaciones, extraen una serie de principios y pautas de actividad que le dan coherencia y uniformidad a la práctica» (Vizcarret, 2007, p. 301).

Evidentemente al abordar una problemática organizacional, el trabajador social tiende a guiar su praxis con el uso del modelo sistémico que se enfoca en los elementos que interactúan entre sí, como las diferentes áreas o departamentos de la organización. El elemento central de este modelo son las interacciones de las personas dentro de un sistema, incluyendo sus relaciones, sus estructuras y su interdependencia. Los componentes de un sistema interactúan entre ellos y se influyen mutuamente, de tal forma que cualquier acción que produzca cambio en una de las partes del sistema producirá cambios en el resto de las partes del sistema. (Vizcarret, 2007)

Al respecto, se puede establecer que la efectividad de las acciones del trabajador social sobre el conjunto de colaboradores al lograr mejorar sus relaciones y trato dentro

de la empresa, conlleva a un buen desenvolvimiento de todas las áreas que la constituyen, dando estabilidad y sostenibilidad. De esta manera no solo se beneficia una parte de la empresa, sino en conjunto, pues del buen desenvolvimiento de una área depende que las demás también cumplan con sus objetivos y no se atrasen, resultando en el éxito de toda la organización.

El Trabajo Social sistémico define entre los principales propósitos de su intervención el mejorar la interacción, la comunicación de las personas con los sistemas que les rodean; mejorar las capacidades de las personas para solucionar los problemas; enlazar a las personas con aquellos sistemas que puedan prestarles servicios, recursos y oportunidades y exigir además que estos sistemas funcionen de forma eficaz y humana contribuyendo al desarrollo y mejora de la política social.

Dicho en otras palabras, el trabajador social organizacional se encarga de realizar diagnósticos sociales y familiares de los colaboradores de la empresa, con el fin de conocer y reconocer las dinámicas familiares para entender cómo se refleja este en el campo organizacional. Del mismo modo, el profesional se encarga de ser un agente de cambio, dinamizador que permita mantener en equilibrio el clima y la cultura organizacional. (Díaz, Giraldo y Sánchez, 2017)

Al respecto, estas profesionales de la carrera, enfatizan el rol del trabajador social dentro de las organizaciones, como el ejercicio orientado hacia la transformación de las relaciones del personal que la constituye, conduciéndolo al establecimiento de vínculos sólidos entre sus miembros, que hacen posible una buena dinámica interna.

1.3. Investigaciones o antecedentes del estudio

1.3.1 Antecedentes Internacionales

- González (2017) desarrollo una investigación con el objetivo de determinar el liderazgo institucional, para mejorar el clima laboral pensando en la calidad educativa. La metodología empleada en el estudio fue la investigación acción, ex-post-facto y de carácter observacional. La población de estudio fueron los maestros y el personal administrativo de la Escuela Preparatoria Oficial N° 210, de Zaragoza, en el estado de México; con un rango de edad comprendido de 18 a 47 años. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento empleado fue el cuestionario de clima laboral de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. La conclusión determino que los profesores encuestados hacen referencia a la existencia de comportamientos poco propias de un líder como son la segregación, la transgiversación de la información y el ser prejuicioso. Esto conlleva a que el ambiente laboral se torne más hostil y poco productivo. Determinándose que el clima laboral se ha visto afectado en el aspecto psicológico individual y organizacional por un mal liderazgo.

- Salguero y García (2017), realizaron un estudio con el objetivo de analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior. El estudio tuvo enfoque cualitativo, de tipo descriptivo-explicativo. La población lo conformo las instituciones de educación superior de la ciudad de Toronto. La técnica que emplearon para analizar la información fue la revisión bibliográfica y documental. Estableciendo como conclusión que el estilo de liderazgo que se emplea en la organización influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa.

- Villadiego y Alzate (2017), realizaron un estudio con el objetivo de analizar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. de la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016 con el fin de proponer soluciones que conlleven al mejoramiento de dicho clima. El estudio fue de tipo descriptivo y de enfoque mixto. La población y muestra estuvo representado por 8 personas. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma A. Estableciendo como conclusión en torno al clima organizacional que a nivel general la organización se encuentra en el nivel de riesgo medio con un 50%, sin dejar de lado que el nivel alto y muy alto poseen el 25% y 12,5%, respectivamente, para lo que da un total de 87,5% en los niveles más críticos de riesgo, lo cual indica que la intervención debe ser inmediata. En cuanto a los dominios predomina el inconformismo en el de recompensas en el nivel alto con un 62,5%, lo cual indica que los colaboradores prefieren tener buenas retribuciones y que sean reconocidos por su desempeño.

- Contreras y Jiménez (2016) realizaron una investigación que tuvo como objetivo 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. La investigación fue de diseño no experimental, de tipo descriptiva correlacional y de corte transversal, con un enfoque cuantitativo. Los instrumentos de recolección utilizados fueron se midieron a través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) de Pitcher (1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) de Fernández (2008). La

aplicación de dichos instrumentos se realizó de forma colectiva, a los directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del colegio, que constituyeron el grupo estudiado. De acuerdo con los resultados, el colegio muestra ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de clima organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria. La comunidad educativa estudiada registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica.

- Rueda (2014), desarrollo un estudio que tuvo como objetivo determinar la relación existente entre las percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la Fundación Hospital San Pedro de la ciudad de San Juan de Pasto. El estudio se desarrolló desde el paradigma cuantitativo, con un diseño no experimental de nivel correlacional y de corte transversal. La población estuvo constituida por 53 funcionarios del área Administrativa de la Fundación Hospital San Pedro de la Ciudad de San Juan de Pasto. La recolección de datos se realizó por medio de los instrumentos Cuestionario de Estilo de Liderazgo (CELID S) construido por Castro, Neder y Castullo (2004), y la Escala de Clima Organizacional (EDCO) realizada por Acero, Echeverri, Lizarazu, Quevedo y Sanabria (2006), para la Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Los resultados encontrados permitieron la aceptación de la hipótesis de trabajo, al evidenciarse que los tres estilos de liderazgo presentan relaciones estadísticamente significativas con la variable percepción del clima organizacional, revelando de manera específica que los estilos Transformacional y Transaccional en la prueba de Pearson resultó positiva y la de Laissez Faire negativa. Concluyendo que existe

una relación significativa entre los Estilos de Liderazgo y la Percepción del Clima Organizacional; donde cada estilo se relaciona de manera diferente con el clima laboral.

1.3.2. Antecedentes Nacionales

- Alvarado y Cafferatta (2018), realizaron una investigación que como hipótesis comprobar que el estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018. El estudio fue descriptivo correlacional, pues se relacionaron dos variables (independiente y dependiente), con un enfoque cuantitativo. La población ascendió a 275 colaboradores y la muestra fue de 161. Los instrumentos aplicados para medir las variables fueron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5X Corta y la Escala de Clima Laboral CL-SPC. Estableciendo como conclusión de acuerdo a los resultados hallados que no existe relación del estilo de liderazgo con el clima organizacional para la empresa Andahuasi, manifestado en un nivel de significancia mayor a 0.05 y a un coeficiente de correlación igual a 0.002; lo cual rechaza la hipótesis alterna y acepta la hipótesis nula.

- Castillo (2018), desarrollo una investigación cuya hipótesis general fue que el liderazgo se relaciona directamente con el clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima – 2017. El tipo de investigación fue básica, de tipo descriptivo correlacional y el diseño fue no experimental-trasversal. La población y muestra estuvieron conformadas por 194 y 130 administrativos, respectivamente. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario elaborado, el cual validado y sometido a la prueba de confiabilidad. Como resultado de la investigación se encontró una relación directa y significativa entre las variables liderazgo y clima organizacional, debido a que se obtuvo un coeficiente de correlación muy alta y directa

positiva de Spearman $r=0,951$ y una significancia $p=0,000$ ($p<0,01$) con el cual se rechaza la hipótesis nula y se debe aceptar la hipótesis alterna. Además, se comprobó la relación estadísticamente significativa entre la variable liderazgo y las dimensiones credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo mostrando una correlación alta; mientras que entre el liderazgo y la dimensión camaradería existe una correlación moderada.

- Salvador (2017) realizó una investigación cuyo objetivo fue analizar la relación que existe entre el liderazgo y el clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016. La investigación fue explicativo-prospectivo, de tipo correlacional y de diseño no experimental-transversal. La población está constituida por 65 colaboradores de una empresa de cobranzas, cuyo muestreo fue no probabilístico. Se aplicó dos instrumentos a través de la técnica de la encuesta; un cuestionario de liderazgo y un cuestionario de clima laboral. Se concluyó que el liderazgo se relaciona significativamente con el clima laboral de los colaboradores de la empresa de cobranzas. (Rho Spearman = 0.597 correlación positiva y media, $p = 0.000$). Además, se determinó mediante la estadística descriptiva que el liderazgo es medio y el clima laboral es alto.

- Espinoza (2017), desarrollo una investigación teniendo como uno de los objetivos determinar si existe relación entre las dimensiones del clima organizacional y el liderazgo en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional y analítico. La muestra estuvo constituida por 60 docentes del nivel inicial y los directivos de la Unión Peruana del Norte, a quienes se le aplicaron el test de liderazgo Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X-forma breve); test de clima organizacional y el test de desempeño docente. Los resultados determinaron que los líderes o directivos son ayuda, apoyo, confianza,

inspiración para cada docente de manera individual, mas no fomentan un buen clima al interior del centro educativo.

- León (2015), desarrollo una investigación donde tuvo como objetivo determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional y de corte transversal. La población estuvo constituida por el personal de la Institución Educativa 5170 “Perú Italia” de la comunidad de Cruz de Motupe del distrito de Puente Piedra, representado por una muestra de 27 participantes. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento utilizado fueron dos cuestionarios elaborados y validados por el autor. Estableciendo como conclusión que el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia.

1.4. Marco conceptual

- *Actitudes*: es el comportamiento habitual de las personas que se produce en diferentes situaciones. Las actitudes determinan el estado anímico de cada individuo.
- *Ambiente laboral*: es el conjunto de factores que actúan sobre una persona en situación de trabajo en el cual se obtienen una serie de consecuencias para el trabajador como para la empresa.
- *Clima organizacional*: es la apreciación de los colaboradores de una institución sobre su entorno de trabajo, en relación a sus relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los beneficios recibidos.

- *Comportamiento*: es la forma de proceder de las personas frente a los estímulos y en relación con el entorno, lo cual resulta evidente en las acciones que realiza.

- *Comunicación*: grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

- *Desempeño laboral*: es el rendimiento laboral que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones propias de su cargo dentro de la organización, lo cual permite demostrar su capacidad e idoneidad.

- *Habilidad social*: son conductas asertivas destinadas a conseguir un objetivo, defender los derechos, expresar adecuadamente los pensamientos y emociones.

- *Influencia*: es el acto con el que se puede convencer al punto de guiar a una persona por un camino determinado. Las razones por las que una persona caiga en la influencia de otra se dan de acuerdo al entorno en el que se desarrolla la situación.

- *Liderazgo*: es el proceso de influencia que ejerce una persona en otro individuo o en un grupo, con la finalidad de alcanzar las metas trazadas frente a una situación. El liderazgo requiere del ejercicio de un conjunto de habilidades sociales.

- *Objetivo*: es el planteo de una meta a alcanzar, que presenta cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación que se plantea de manera abstracta para que después pueda concretarse en la realidad.

- *Organización*: conjunto de personas, administración y tareas, que se relacionan en un sistema estructurado para llegar a cumplir sus metas y objetivos.
- *Seguidor*: es aquella persona que sigue o acompaña a otra, motivado por algún tipo de influencia que resulta significativa e importante en su vida.

CAPITULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPOTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

El liderazgo constituye un gran factor de influencia sobre los colaboradores en una organización, pues posibilita al adecuado manejo de los grupos de trabajo y permite intervenir frente a un conflicto para darle solución. Por tal motivo, las organizaciones

requieren de buenos líderes que conduzcan asertivamente al personal que tienen bajo su cargo hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Considerando que los líderes manejan un conjunto de habilidades directivas para influir en la forma de actuar de los equipos de trabajo que se les delega, estos tendrán un impacto directo sobre el clima organizacional. Por ese motivo los directivos de las diferentes organizaciones buscan hoy en día, personas no solo con muchos conocimientos sino también con amplias habilidades sociales, de manera que impulsen a los demás colaboradores a la identificación con la empresa y que estén dispuestos a dar lo mejor de cada uno.

En tal sentido, resulta importante ejercer el liderazgo para los propósitos que persigue la organización y para lograr tener un ambiente armonioso donde desarrollar las actividades laborales, pues de no existir un adecuado clima organizacional, el nivel de productividad se verá afectado drásticamente. Pues es recurrente encontrar situaciones de ausentismo y/o rotación laboral, insatisfacción laboral, inadecuada comunicación, estrés laboral, entre otras problemáticas que surgen por falta de un buen direccionamiento del capital humano.

Las prácticas de liderazgo ejercen un efecto sobre el clima organizacional, pero para ello, “se requieren líderes que se constituyan en verdaderos generadores de cambio y transformación social positiva, a través de la materialización del bienestar laboral y la consecuente potenciación del capital social que sustenta a las organizaciones” (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía, 2009, p. 14).

Evidentemente lo afirmado por los autores refuerza la teoría de que un buen líder es capaz de conseguir cambios importantes y positivos para la organización, pero si por el contrario los equipos de trabajo tienen al frente a un mal líder, el resultado a obtener será el fracaso. Por tanto, se requiere formar y contar con buenos líderes que busquen enlazar a todos los colaboradores de la organización como parte de una gran familia, que tienen la responsabilidad de sacar adelante la empresa.

La inteligencia del líder permite lidiar con diferentes posturas y formas de actuar de los demás miembros de la organización, conduciéndolos hacia el bienestar y crecimiento en conjunto. Pero dicha tarea no es fácil para aquellos que no son asertivos o aún les falta controlar su estabilidad emocional, por tal razón no cualquiera puede ser líder dentro de una organización.

A modo comparativo, se establece que cuando una tripulación es dirigida por un buen capitán entonces llegan a buen puerto, pero cuando una tripulación tiene un mal capitán que los dirige entonces se perderán sin encontrar un lugar donde desembarcar. Pues bien, el liderazgo juega el mismo papel que un capitán, debiendo tener un manejo idóneo y pertinente que se evidencie con el ejemplo para que los colaboradores le sigan, imiten y respeten.

Gran parte de los conflictos internos se debe a un mal manejo de los recursos humanos, haciendo caso omiso a sus expectativas y necesidades, también se da maltrato de parte de los superiores hacia los subordinados, pasando por encima de sus derechos y propiciando un mal clima organizacional. Frente a eso, las empresas requieren evaluar a quienes ponen al frente de los equipos de trabajo, señalar las directrices de aquello que

esperan de los jefes de área para no caer posteriormente en lamentaciones por una mala elección.

Particularmente, en la presente investigación se abordará el estudio del liderazgo y el clima organizacional en los colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo - sede Ate, considerando el gran crecimiento que ha tenido durante los últimos años dicha universidad dentro de nuestro país, la cual maneja un gran número de colaboradores que requieren contar con un liderazgo efectivo y asertivo que los dirija al crecimiento conjunto.

Al ser una entidad reconocida en el medio de formación superior, se requiere contar con colaboradores comprometidos que gocen de un adecuado clima organizacional, identificándose con los intereses institucionales para que esta casa de estudios no retroceda en los logros obtenidos hasta el momento. En tal sentido, se espera diagnosticar la realidad existente en dicha sede y que dicha información sea útil para la administración de esta universidad.

2.1.2 Antecedentes teóricos

2.1.2.1. Antecedentes teóricos del liderazgo

a) Teoría Clásica

Uno de los más importantes estudios acerca de los estilos de liderazgo lo hicieron Blake y Mouton (1964), quienes crearon la teoría del Grid Gerencial o Maya Administrativa. Donde estos autores llegaron a la conclusión de que existen hasta 81 estilos de liderazgo, pero se centraron en cinco estilos de dirección, de cuyas combinaciones se originan todo los demás.

Blake y Mouton presentan los estilos de liderazgo en una gráfica en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción y eje vertical representa el interés hacia las personas. Estos autores analizan los cinco estilos básicos de liderazgo, sus ventajas y desventajas son:

- Autócrata (9,1): caracterizado por un énfasis primordial de dirección hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.
- Paternalista (1,9): enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas, conocido también como el estilo “de la zanahoria”. Propicia que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa.
- Burocrático (1,1): Prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo solo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados.
- Democrático (5,5): Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, mas no sobresalientes.
- Transformador (9,9): Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación.

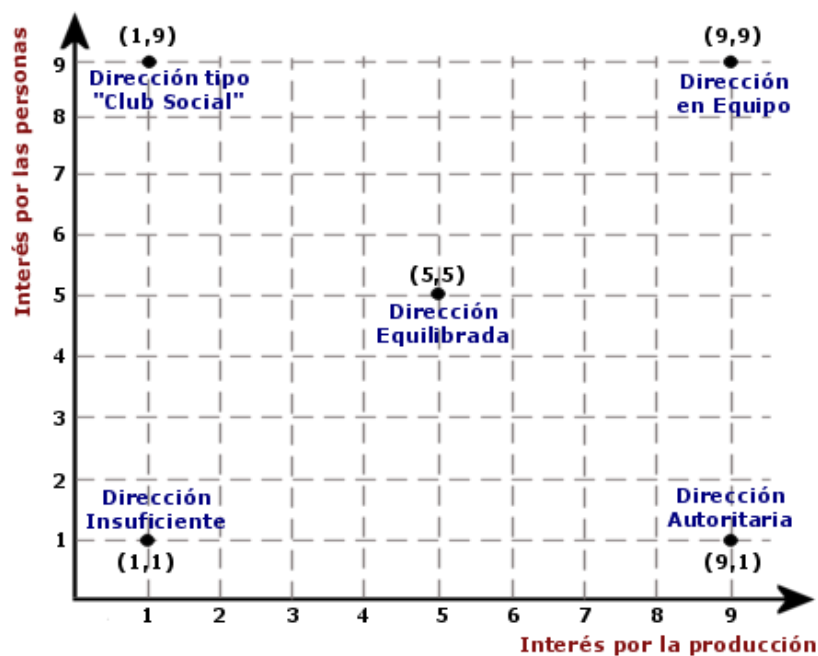


Figura 1. Teoría de la Malla Administrativa

Blake y Mouton concluyen que es imprescindible conocer los distintos estilos de dirección con la finalidad de que se desarrollen competencias para ejercer el estilo. El estilo de liderazgo transformador, se considera el más conveniente para que un líder o administrador lo ejerza.

b) Teoría Moderna

Hersey y Blanchard (1969), propusieron la Teoría del Liderazgo situacional, que sustenta el liderazgo efectivo alrededor de la situación en lugar de en los rasgos de personalidad. Para este autor existen dos funciones básicas de liderazgo: la directiva, que se refiere dar a los individuos instrucciones claras, y la de apoyo, que implica escuchar y alentar la participación.

El modelo de Hersey y Blanchard se basa en la premisa de que hay dos dimensiones principales que ayudan a moldear un estilo de liderazgo; una es el grado

de énfasis que se pone en una tarea, esto es, el directivo especifica lo que se desea hacer, cómo y cuándo; y la otra es el énfasis en el apoyo a la relación, que se proporciona a las personas cuando son dirigidas; cuanto más se enfatice este factor es más probable que el líder aliente en forma activa al personal y elogie un buen trabajador.

Hersey afirma que el líder efectivo adopta los diferentes estilos de acuerdo con el nivel de madurez, de preparación del personal o de la cultura organizacional, y para esto se requiere considerar dos factores: motivación de los individuos y sus competencias.

c) Teoría Contemporánea

Adair (2002), dedico gran parte de su vida a investigar los estilos de liderazgo, y a su vez ha efectuado estudios sobre los grandes líderes de la historia. Proponiendo el modelo de liderazgo centrado en la acción, que se determina de la siguiente manera:

i) Lograr la tarea. ii) Formar y mantener el equipo. iii) Desarrollar al individuo.

El autor describe el liderazgo como el equilibrio de estos tres factores. Además, el autor resume en frases las palabras más importantes para un líder:

- Admito que yo cometí un error.
- Estoy muy orgullosa de ti.
- Cuál es tu opinión.
- Por favor.
- Muchas gracias.

- Nosotros.
- Yo (palabra menos importante)

Otra aportación de Adair es la regla del 50/50, en la que propone que el liderazgo es 50% de motivación, la cual proviene del interior de las personas y 50% depende del ambiente, que se relaciona en gran parte con el estilo de dirección.

2.1.2.2. Antecedentes teóricos del clima organizacional

a) Teoría de Rensis Likert

La teoría de clima organizacional de Likert (1968), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente de la gestión administrativa y de las condiciones del entorno organizacional. Por tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción, existiendo algunos factores que influyen sobre esta, como los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción de subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional. Postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

Toda organización que utilicen métodos que aseguren la concretización de las aspiraciones de sus integrantes, tienen un mejor rendimiento, reduce las tasas de

ausentismo y rotación, provee la satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción del clima. Es por ello que Likert propuso una teoría de diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que dan vida a los tipos de climas existentes en las organizaciones, tales como: clima autoritario explotador, clima autoritario paternalista, clima participativo consultivo, clima de participación en grupos.

b) Teoría de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Los autores intentan explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. En tal sentido, asumen que cuando existe estímulos que promueven de forma autónoma el cambio positivo en los colaboradores y el compromiso en estos, se produce un ambiente agradable de trabajo.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: estructura,

responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto, identidad.

c) Teoría de Luc Bruner

Bruner, (1987) afirma que el clima organizacional estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Este autor sostiene que el clima organizacional se puede medir en base a las siguientes criterios o categorías: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

2.1.3 Definición del problema general y específicos

2.1.3.1. Problema general

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019?

2.1.3.2. Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la credibilidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019?

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y el respeto en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019?

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la imparcialidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019?

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y el orgullo en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019?

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la camaradería en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019?

2.2. Objetivos, delimitación y justificación de la investigación

2.2.1 Objetivo general y específicos

La presente investigación se orienta a lograr los siguientes objetivos que permitirá esclarecer y comprender el fenómeno de estudio.

2.2.1.1 Objetivo general

- Establecer la relación entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

2.2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación entre el liderazgo y la credibilidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

- Identificar la relación entre el liderazgo y el respeto en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

- Determinar la relación entre el liderazgo y la imparcialidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

- Identificar la relación entre el liderazgo y el orgullo en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

- Determinar la relación entre el liderazgo y la camaradería en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

2.2.2 Delimitación del estudio

La delimitación de la investigación se establece dentro de los siguientes límites que abarcan el espacio, tiempo, universo y contenido a tratar. Según el detalle que se presenta:

a) Delimitación Espacial: la investigación se llevará a cabo en la Universidad César Vallejo en la sede del distrito de Ate, departamento de Lima.

- b) Delimitación Temporal:** el estudio se llevará a cabo durante el periodo 2019, tomando como tiempo específico para la recolección de datos en el tercer trimestre del año.
- c) Delimitación del Universo:** los participantes de este estudio esta conformado por todos los colaboradores administrativos que laboran en la referida sede de la UCV.
- d) Delimitación del Contenido:** el tema de investigación es el liderazgo y clima organizacional, de los cuales se tocará contenidos actuales para ayudar a la comprensión del fenómeno de estudio, así como también se explicara en base a teorías tradicionales, el origen, fundamentación y evolución de ambas variables. Recurriendo a diversas fuentes tales como libros, tesis, artículos científicos, páginas de instituciones reconocidas, etc.

2.2.3 Justificación e importancia del estudio

La presente investigación centra su interés en el estudio del liderazgo en el ámbito organizacional en razón que constituye una influencia positiva para el logro de los objetivos institucionales, promueve el crecimiento y desarrollo organizacional, impulsa al trabajo coordinado en equipo, fortalece los vínculos entre los colaboradores, en resumen, hace posible un buen clima organizacional, que es necesario para el éxito de la institución.

En la actualidad, se concibe que el liderazgo en un factor preponderante para alcanzar lo más complejos propósitos, siempre que se cuente con un líder idóneo y asertivo. En el caso particular de las organizaciones, es muy necesario contar con un

clima adecuado, para el correcto desenvolvimiento de sus colaboradores, requiriendo contar con el ejercicio de un liderazgo eficaz por parte de los jefes.

Los encargados del manejo de grupos en las organizaciones, deben poseer características particulares que los distingan como un buen ejemplo a seguir, impulsando las buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros y manteniendo una comunicación fluida para orientar adecuadamente a los demás colaboradores. De dicha forma se asegura el cumplimiento de lo planificado por la organización y el bienestar general.

Los buenos resultados siempre se hallan en ambientes saludables y armoniosos, donde las personas mantienen vínculos estrechos y cuentan con un eje orientador que para este caso se denomina como liderazgo. Siendo así una función principal del liderazgo lograr entornos laborales favorables, donde los colaboradores se sientan a gusto y permanezcan siendo parte de la organización.

Para Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010) el líder puede articular la percepción que los miembros tienen de la organización, por lo tanto, el clima organizacional está unido con las características del líder, quien puede ejercer un gran efecto sobre éste. Y es que ya se ha comprobado como la personalidad de quien dirige repercute en todo el ambiente de trabajo y si un directivo es afable, recto, sociable y confiable, proyectará esos valores a toda la institución.

En respaldo de lo afirmado por los autores, se puede acotar que en efecto el liderazgo juega múltiples funciones en favor de la cohesión e integración de los grupos

de trabajo, por tal motivo resulta importante su estudio y diagnóstico en una institución que sigue en vías de crecimiento y que es reconocida en el medio de la educación superior universitaria, como lo es la Universidad César vallejo.

Por otro lado, esta investigación se justifica según los aportes que de acá se desprendan en diferentes aspectos, tales como: aspecto teórico, aspecto práctico y aspecto metodológico.

En el aspecto teórico, la investigación desarrollada reúne varias teorías, enfoques, modelos y descripciones sobre ambas variables, así como determinará un nuevo hallazgo, constituyendo una amplia fuente de información que permitirá satisfacer las necesidades de conocimiento de las personas interesadas en el tema. Además, los aportes personales de este estudio representan un aporte teórico científico que sumara a los conocimientos que se tienen sobre el tema en particular.

En el aspecto práctico, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación podrá tomarse acciones pertinentes por parte de los encargados de la administración de la UCV sede Ate, en favor de fortalecer el buen clima organizacional de la entidad para la consecución de resultados positivos tanto como organización como a nivel individual en beneficio del bienestar de los colaboradores.

En el aspecto metodológico, la estructura metodológica del trabajo, las técnicas e instrumentos empleados, las técnicas y procedimientos estadísticos desarrollados, la forma de presentar los datos, servirán de guía y orientación metodológica para otros investigadores al momento de realizar su investigación.

2.3. Hipótesis, Variables y Definición operacional

2.3.1. Supuestos teóricos

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

Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse. En suma, posibilitan adecuados entornos de trabajo que es igual a decir un buen clima organizacional.

Por otra parte, González, Figueroa y González (2014) en su investigación demostraron que el liderazgo influye sobre el clima organizacional, determinando además que el liderazgo influye también sobre las otras dimensiones del clima organizacional, en especial y con mayor peso en la motivación. Mediante el instrumento Work Environment Scale (WES), Lam, Cisneros, Bravo, Carrillo y Bustamante (2013) demostraron que existe una fuerte relación entre el liderazgo y el clima organizacional, confirmando también que existe correlación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales.

Conteras y Jiménez (2016), afirman que hay una relación recíproca entre liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas, que inclusive, puede llegar a impactar en el desempeño académico de los estudiantes. (p. 46). Esta afirmación surge en razón del estudio del rol que juega el liderazgo educativo dentro de una escuela, donde no solo los directivos son una influencia para los estudiantes, sino también los docentes de aula quienes deben guiar e influenciar con el ejemplo y el trato justo.

2.3.2 Hipótesis general y específicas

2.3.2.1 Hipótesis general

- Existe relación significativa entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

2.3.2.2 Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre el liderazgo y la credibilidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

- Existe relación significativa entre el liderazgo y el respeto en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

- Existe relación significativa entre el liderazgo y la imparcialidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

- Existe relación significativa entre el liderazgo y el orgullo en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

- Existe relación significativa entre el liderazgo y la camaradería en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

2.3.3 Variables, definición operacional e indicadores

A efectos de conocer detalladamente aspectos fundamentales de las variables de estudio, se especifica la definición operacional, las dimensiones con sus respectivos indicadores que las miden, así como otros detalles importantes que se muestran en la siguiente matriz de operacionalización.

Tabla 2.

Matriz de Operacionalización de la Variable Liderazgo

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
LIDERAZGO	Bass y Avolio (1994) plantean el modelo de liderazgo de rango total que radica en la capacidad del líder para aplicar apropiadamente cada uno de los estilos dependiendo de las circunstancias en las que se encuentre. Dichos estilos de liderazgo son: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire.	Liderazgo Transformacional	- Estimulación intelectual - Carisma - Inspiración - Consideración individualizada	4,15,23,25,28,29,30 3,21,33,34 19,22,24 13,14,17	Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID'S)
		Liderazgo Transaccional	- Recompensa contingente - Dirección por excepción	8,10,11,12,16 2,5,7,8,18,26	
		Liderazgo Laissez-faire	- Ausencia de liderazgo	1,6,20,27,31,32	

Tabla 3.

Matriz de Operacionalización de la Variable Clima organizacional

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
CLIMA ORGANIZACIONAL	El Instituto Great Place to Work (2003; citado por Barranco, 2016), en relación al clima organizacional lo consideran como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral. Proponiendo un modelo de evaluación del clima laboral para las organizaciones en donde consideran las siguientes dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería.	Credibilidad	- Comunicación - Competencia - Integridad	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12,13	Cuestionario de Clima laboral - Trust INDEX
		Respeto	- Respaldo - Participación - Cuidado	14,15,16,17,18, 19,20,21,22	
		Imparcialidad	- Equidad - Ausencia de favoritismo - Justicia	23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32, 33	
		Orgullo	- Trabajo individual - Trabajo en equipo - Empresa	34,35,36,37,38, 39	
		Camaradería	- Relaciones interpersonales - Hospitalidad - Sentido de pertenencia	40,41,42,43,44, 45,46	

CAPITULO III

METODO, TECNICA E INSTRUMENTOS

3.1. Tipo de investigación

En razón del propósito que persigue la investigación es de tipo básica simple porque tiene como propósito recoger información de la realidad y generalizar los resultados. Según Alvitres (2000) define la investigación básica, pura o sustantiva cuando se pretende una descripción, explicación o predicción.

Además, el enfoque de la investigación es cuantitativo, de acuerdo al método que emplea para el manejo de los datos, porque implica procedimientos estadísticos en el procesamiento de datos. Rodríguez (2010), señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico. (p. 32)

3.2. Diseño a utilizar

La investigación es no experimental y según la temporalización es de corte transversal porque recolecta datos en un sólo momento y en un tiempo único.

La investigación corresponde al diseño descriptivo correlacional, porque busca hallar la relación entre las variables liderazgo y clima organizacional. Este tipo de estudios tiene

como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican para vincular entre tres, cuatro o más variables. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 93)

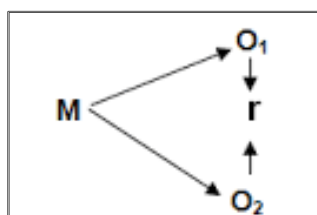


Figura 2. Diseño de la investigación

Dónde:

- M : Muestra
- r : relación entre variables
- O1 : Observación del Liderazgo
- O2 : Observación del Clima organizacional

3.3. Universo, población, muestra y muestreo

El universo de estudio lo conforman los colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo con sede en el distrito de Ate, departamento de Lima, durante el periodo 2019.

La población de estudio lo conforman 120 colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo de la sede del distrito de Ate.

La muestra es de tipo probabilística, hallada por la Técnica de Muestreo aleatorio simple (MAS). Siendo finalmente representada por 91 colaboradores administrativos, de ambos sexos de la sede del distrito de Ate.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Figura 3. Técnica de muestreo aleatorio simple (MAS)

$$n = \frac{120 (0,5)^2 (1,96)^2}{(120-1) (0,05)^2 + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

$$n = \frac{120 (0,25) (3,84)}{119 (0,0025) + (0,25) (3,84)}$$

$$n = \frac{115}{0,3 + 0,96}$$

n = 91

3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnica

La técnica de recolección de la información empleada es la encuesta, para recabar datos en ambas variables. En la investigación social, la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. (López y Fachelli, 2015, p. 8)

3.4.2. Instrumentos

**FICHA TÉCNICA: Cuestionario de Estilos de Liderazgo
(CELID -versión seguidores)**

- **Autor:** Castro, Nader y Casullo (2004)
- **País de procedencia:** Argentina
- **Forma de Administración:** Individual y/o colectiva
- **Ámbito de Aplicación:** mayores de 18 años, con cargo de subordinados.
- **Validación peruana:** Freddy Gutiérrez Figueroa (2010)
- **Duración:** 15 minutos (aprox.)
- **Descripción del cuestionario:** El instrumento está constituido por 34 ítems, las preguntas son cerradas, con un lenguaje claro y sencillo. El cuestionario evalúa 3 dimensiones del liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire.
- **Calificación:** Las respuestas se califican en escala de Likert, desde los valores que van del 1 al 5, que se detalla a continuación.

Tabla 4.

Escala de calificación del cuestionario CELID

<i>Valores</i>	<i>Puntaje</i>
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

- **Baremo:** La baremación sirve para efectos de interpretación de los resultados de la variable de investigación, está ordenado por rangos y contempla todos los valores

desde el mínimo hasta el máximo que se puede obtener como puntaje de evaluación de las dimensiones y de la variable en general.

Tabla 5.

Baremo de interpretación del cuestionario CELID

Niveles	I	II	III	Variable
Bajo	17-39	11-25	6-13	34-79
Promedio	40-62	26-40	14-21	80-125
Alto	63-85	41-55	22-30	126-170

- **Confiabilidad:** a efectos de establecer la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 40 colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo, de la Sede Los Olivos; sometiendo al modelo de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado general un índice de 0.89, lo cual acredita que existe una alta confiabilidad interna.

Tabla 6.

Confiabilidad del Cuestionario de CELID

Alfa de Cronbach	Items
0.89	34

FICHA TÉCNICA: Cuestionario de Clima laboral - Trust INDEX

- **Autor:** Great Place to Work (2003)
- **País de procedencia:** Estados Unidos
- **Forma de Administración:** Individual y/o colectiva
- **Ámbito de Aplicación:** a colaboradores de las empresas

- **Validación peruana:** Mario Alonzo Chirinos Aita (2018)
- **Duración:** 20 minutos (aprox.)
- **Descripción del cuestionario:** El instrumento está constituido por 46 ítems, las preguntas son cerradas, con un lenguaje claro y sencillo. El cuestionario evalúa 5 dimensiones del clima laboral: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería.
- **Calificación:** Las respuestas se califican en escala de Likert, desde los valores que van del 1 al 5, que se detalla a continuación.

Tabla 7.

Escala de Calificación del cuestionario Trust INDEX

<i>Valores</i>	<i>Puntaje</i>
Muy rara vez cierto	1
Rara vez es cierto	2
A veces es cierto, a veces es falso	3
A menudo es cierto	4
Muy a menudo es cierto	5

- **Baremo:** La baremación sirve para efectos de interpretación de los resultados de la variable de investigación, está ordenado por rangos y contempla todos los valores desde el mínimo hasta el máximo que se puede obtener como puntaje de evaluación de las dimensiones y de la variable en general.

Tabla 8.

Baremo de interpretación del cuestionario Trust INDEX

Niveles	I	II	III	IV	V	Variable
Bajo	13-30	9-21	11-25	6-14	7-16	46-110
Regular	31-49	22-34	26-40	15-23	17-26	111-176
Alto	50-65	35-45	41-55	24-30	27-35	177-230

- **Confiabilidad:** a efectos de establecer la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 40 colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo, de la Sede Los Olivos; sometiendo al modelo de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado general un índice de 0.92, lo cual acredita que existe una alta confiabilidad interna.

Tabla 9.

Confiabilidad del Cuestionario Trust INDEX

Alfa de Cronbach	Items
0.90	46

3.5. Procesamiento de datos

Considerando el propósito que persigue la investigación se sistematizara los datos recogidos a través de los instrumentos en una base de datos hecho en tabla de Excel, ordenado los ítems por dimensión de cada una de las variables, luego se consignara el valor de la respuesta elegida, para efectuar la sumatoria por cada dimensión y de la variable en general, para establecer el rango del baremo al que pertenece.

Luego se traspasará los valores obtenidos por cada dimensión y por la variable misma, al Programa SPSS 24, donde a través de la función análisis de los estadísticos descriptivos se obtendrán finalmente las tablas y figuras, que resumen los resultados por cada categoría de análisis de ambas variables.

Además, para dar respuesta a las hipótesis de investigación se hará uso de la estadística descriptiva inferencial, sometiendo a la prueba de Rho de Spearman, que mide el grado de correlación entre dos variables aleatorias (tanto continuas como discretas). Esta técnica estadística no paramétrica se realizará en el programa SPSS 24, donde se escogerá la función analizar, luego la opción correlaciones bivariadas, eligiendo la opción de correlación de Spearman.

Cabe recalcar que la técnica de Rho de Spearman se emplea en variables con características cualitativas que contienen valores ordinales para su medición, permitiendo establecer el índice de correlación y el nivel de significancia.

Tabla 10.

Valores de interpretación del Rho de Spearman

NIVELES DE CORRELACIÓN				
De	0	a	0.05	Nula
De	0.06	a	0.25	Baja
De	0.26	a	0.50	Media
De	0.51	a	0.75	Moderada
De	0.75	a	1	Alta

Para establecer el nivel de significancia, se tiene en cuenta la siguiente regla de decisión: Si $Rho \leq 0.05$ se rechaza H_0 .

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

4.1.1 Presentación de resultados generales

Tabla 11.

Resultados sociodemográficos de los colaboradores según la edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
21-28	33	36%
29-36	30	33%
37-44	10	11%
45-52	12	13%
53-58	6	7%
Total	91	100%

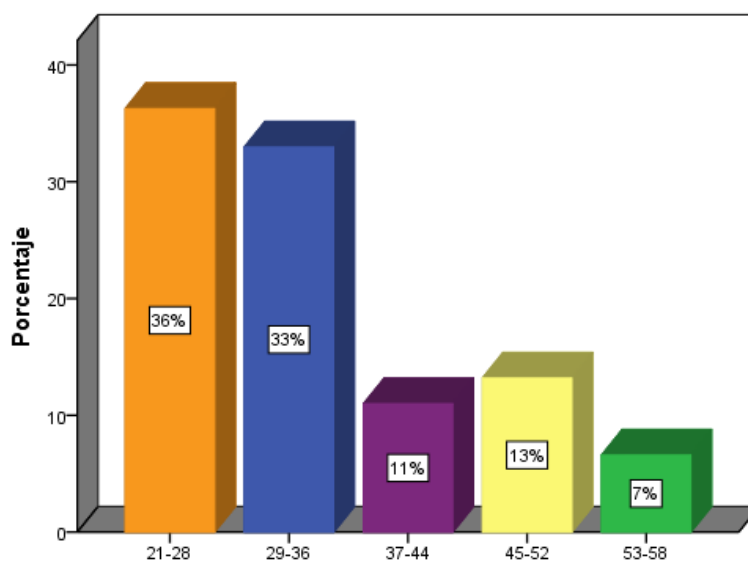


Figura 4. Resultados sociodemográficos de los colaboradores según la edad

Interpretación: Los datos analizados determinaron que el 36% de colaboradores administrativos tienen entre 21 a 28 años, el 33% tiene entre 29 a 33 años, el 13% tiene entre 45 a 52 años, el 11% tiene entre 37 a 44 años y el 7% tiene entre 53 a 58 años.

Tabla 12.

Resultados sociodemográficos de los colaboradores según el sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	39	43%
Masculino	52	57%
Total	91	100%

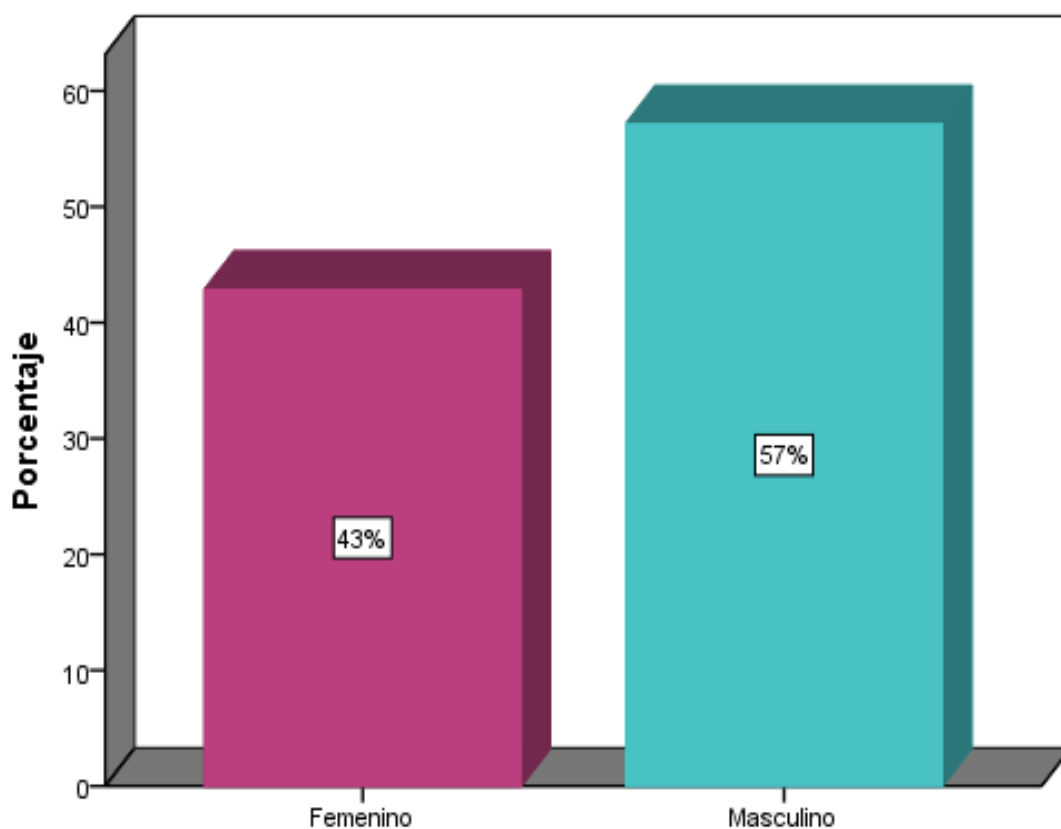


Figura 5. Resultados sociodemográficos de los colaboradores según el sexo

Interpretación: Los datos analizados determinaron que el 57% de los colaboradores administrativos son del sexo masculino y el 43% son del sexo femenino.

Tabla 13.

Resultados sociodemográficos de los colaboradores según el estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero(a)	49	54%
Casado(a)	24	26%
Separado(a)	7	8%
Conviviente	10	11%
Viudo(a)	1	1%
Total	91	100%

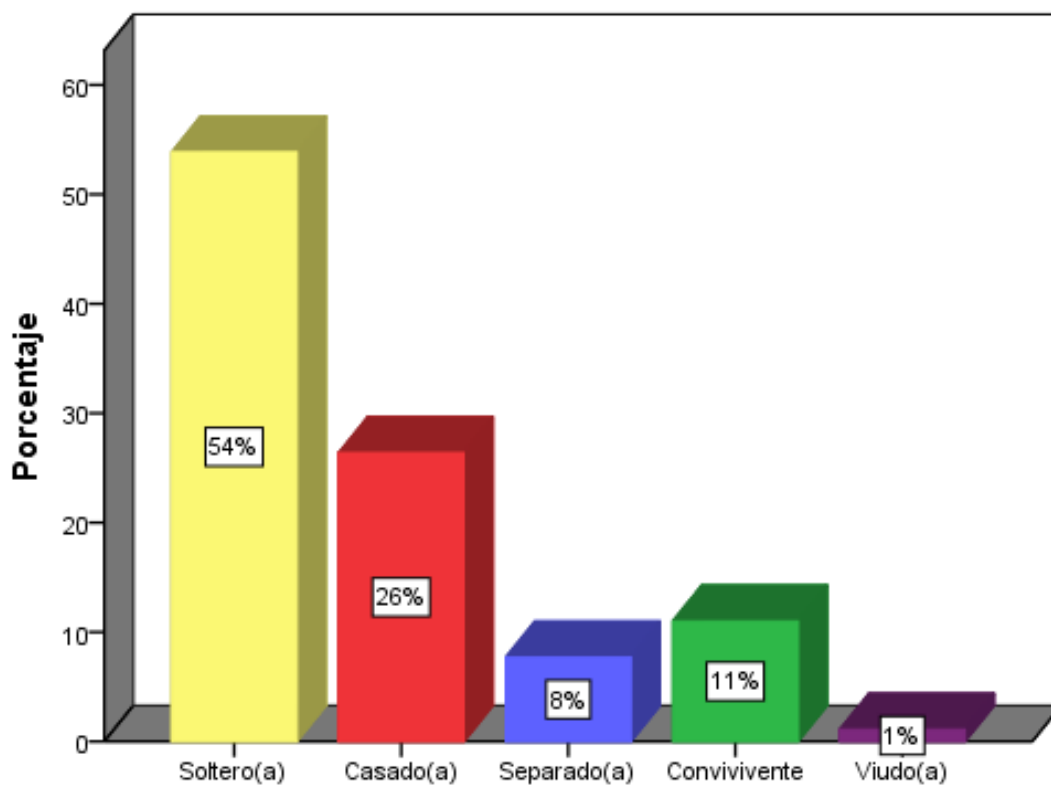


Figura 6. Resultados sociodemográficos de los colaboradores según el estado civil

Interpretación: Los datos analizados determinaron que el 54% de colaboradores administrativos son solteros(as), el 26% son casados(as), el 11% son convivientes, el 8% son separados(as) y el 1% son viudos(as).

Tabla 14.

Resultados sociodemográficos de los colaboradores según su situación laboral

Situación laboral	Frecuencia	Porcentaje
Contratado	84	92%
Ordinario	7	8%
Total	91	100%

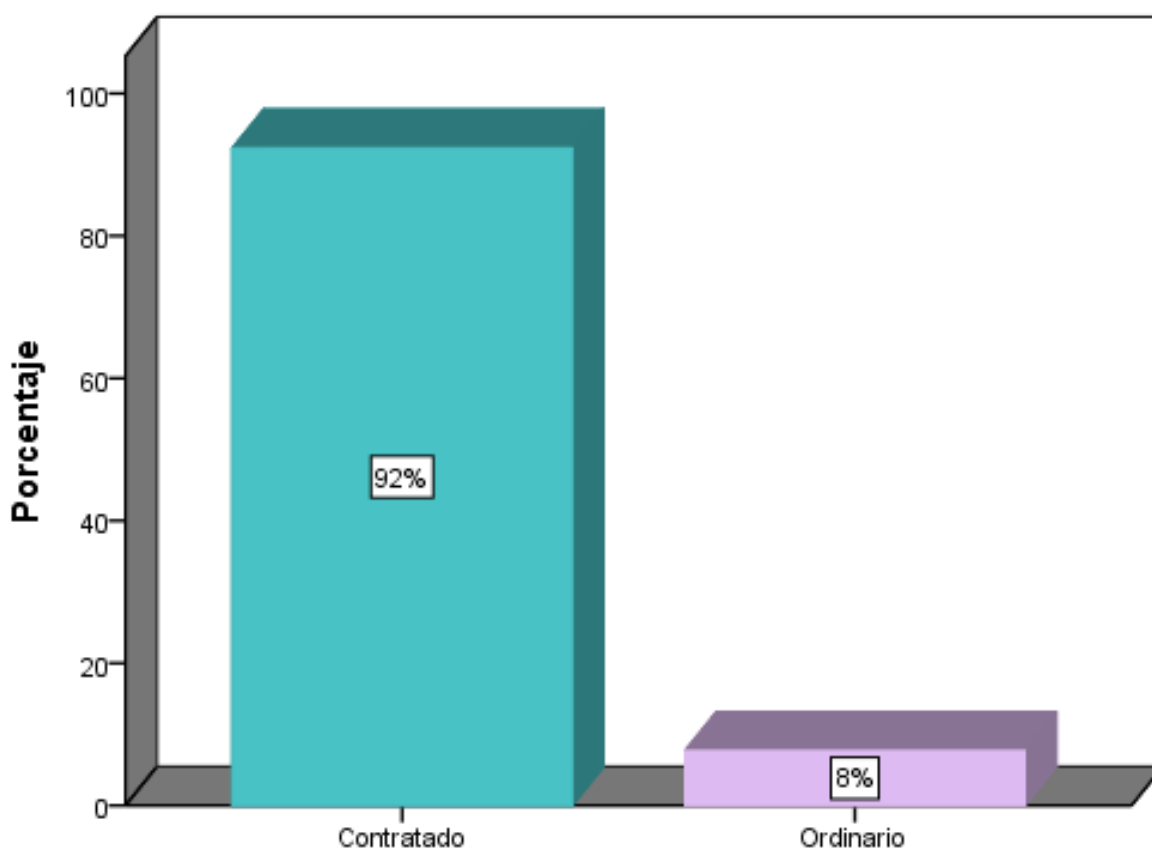


Figura 7. Resultados sociodemográficos de los colaboradores según su situación laboral

Interpretación: Los datos analizados determinaron que el 92% de los colaboradores tienen como situación laboral el ser contratados y el 8% tienen como situación laboral ser ordinarios, es decir, son nombrados.

Tabla 15.

Resultados sociodemográficos de los colaboradores según su condición profesional

Condición profesional	Frecuencia	Porcentaje
Titulado	46	51%
Bachiller	33	36%
Egresado	12	13%
Total	91	100%

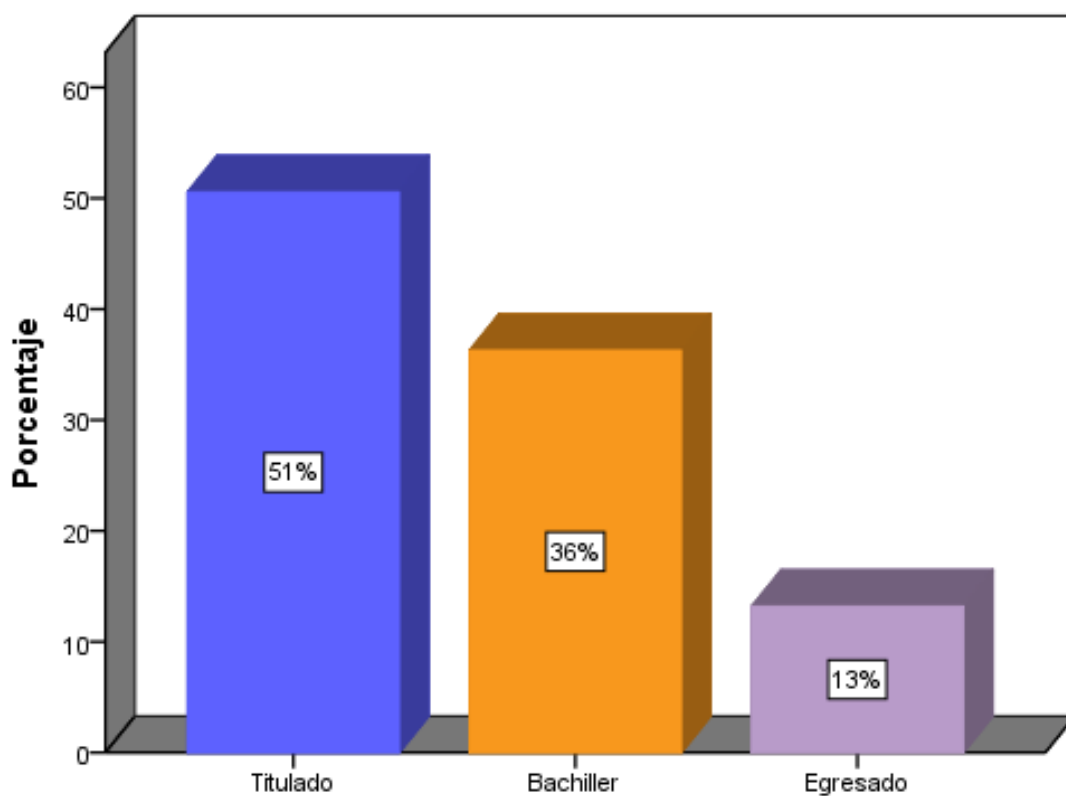


Figura 8. Resultados sociodemográficos de los colaboradores según su condición profesional

Interpretación: Los datos analizados determinaron que los colaboradores en el 51% son titulados en su carrera profesional, el 36% son bachilleres y el 13% con egresados.

4.1.2 Presentación de resultados

Tabla 16.

Resultados del Liderazgo en los colaboradores administrativos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	5%
Regular	36	40%
Alto	50	55%
Total	91	100%

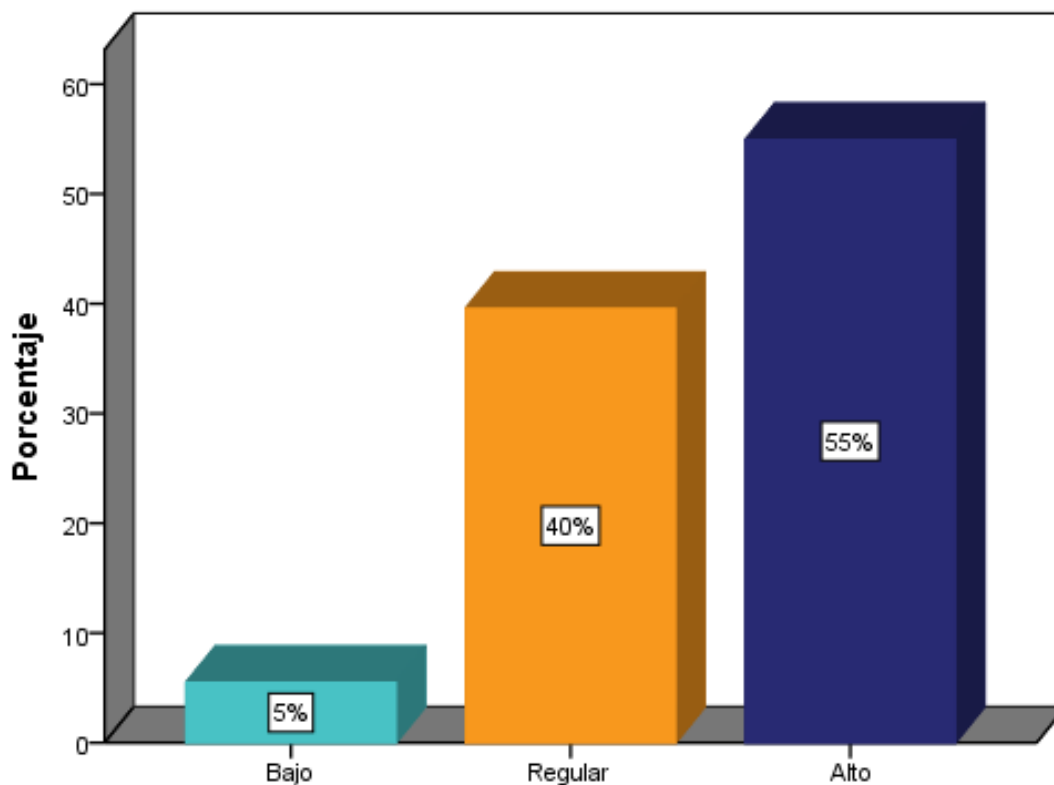


Figura 9. Resultados del Liderazgo en los colaboradores administrativos

Interpretación: Los datos analizados determinaron que los colaboradores administrativos perciben el liderazgo de sus superiores en 55% a nivel alto, el 40% lo percibe a nivel regular y el 5% lo percibe a nivel bajo.

Tabla 17.

Resultados del Liderazgo en los colaboradores, según dimensión transformacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	4%
Promedio	31	34%
Alto	56	62%
Total	91	100%

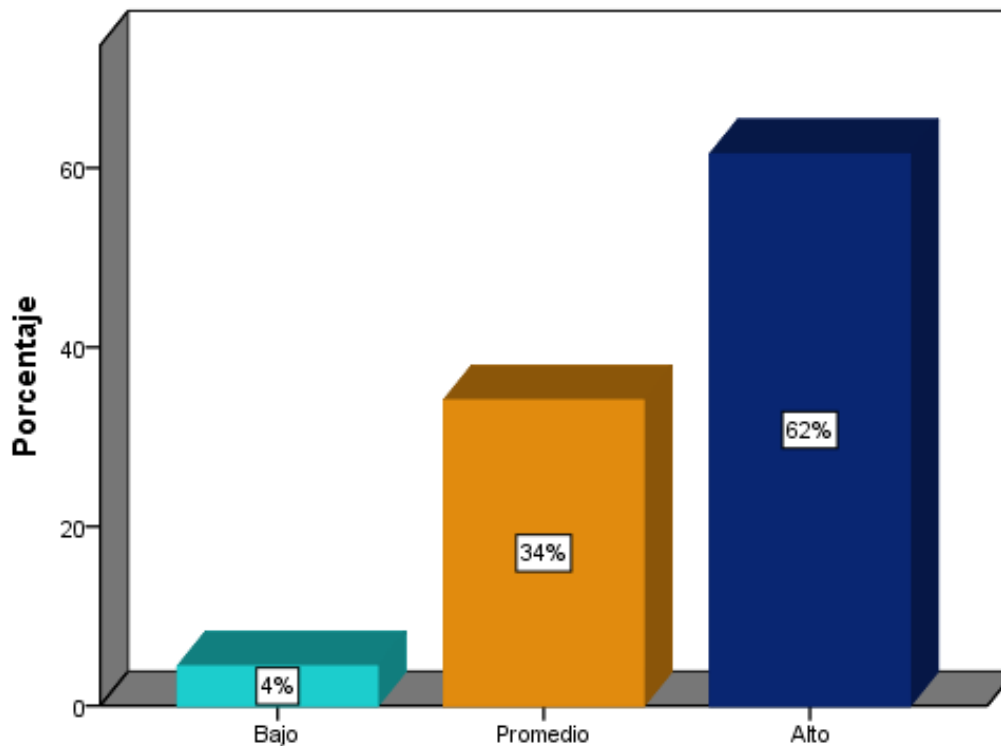


Figura 10. Resultados del Liderazgo en los colaboradores, según dimensión transformacional

Interpretación: Los datos analizados determinaron que los colaboradores administrativos perciben el liderazgo transformacional de sus superiores a nivel alto en el 62%, a nivel promedio en 34% y a nivel bajo en 4%.

Tabla 18.

Resultados del Liderazgo en los colaboradores, según dimensión transaccional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	3%
Regular	32	35%
Alto	56	62%
Total	91	100%

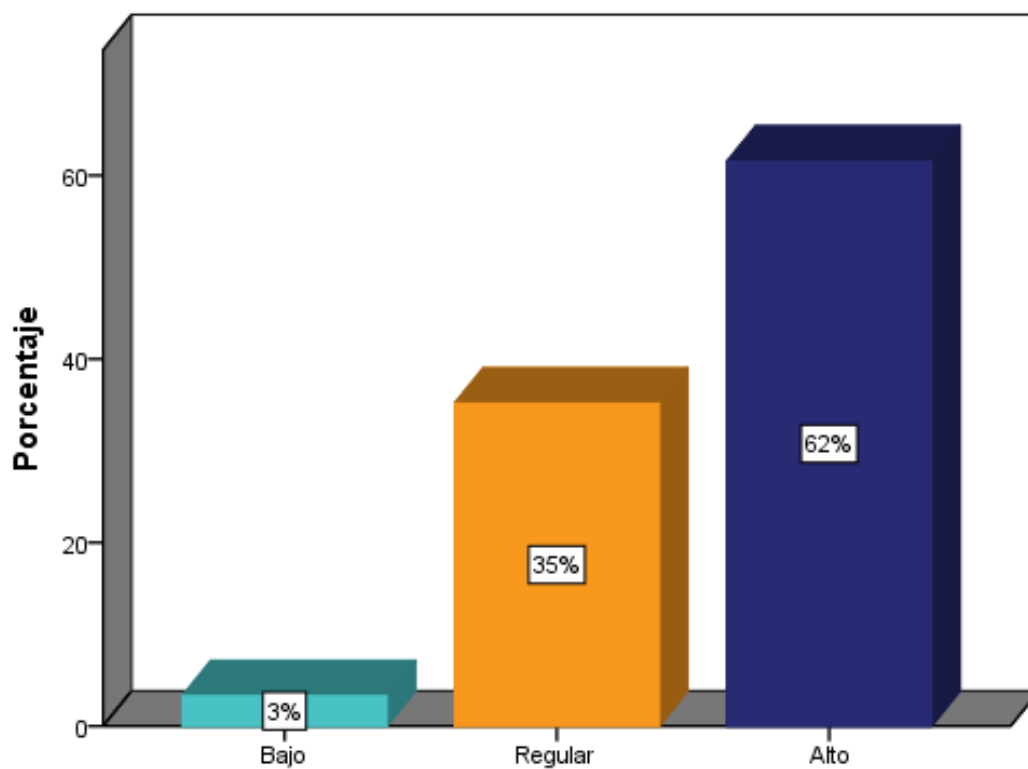


Figura 11. Resultados del Liderazgo en los colaboradores, según dimensión transaccional

Interpretación: Los datos analizados determinaron que los colaboradores administrativos perciben el liderazgo transaccional de sus superiores a nivel alto en el 62%, a nivel promedio en 35% y a nivel bajo en 3%.

Tabla 19.

Resultados del Liderazgo en los colaboradores, según dimensión Laissez faire

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	60	66%
Regular	31	34%
Total	91	100%

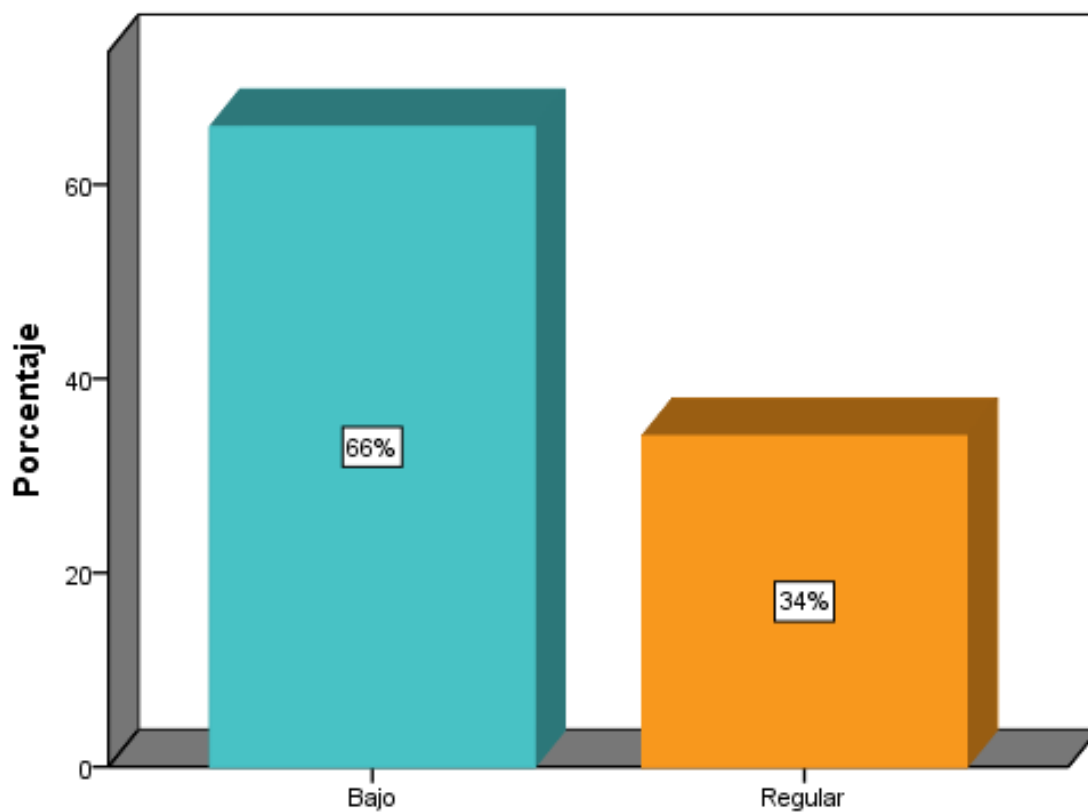


Figura 12. Resultados del Liderazgo en los colaboradores, según dimensión Laissez faire

Interpretación: Los datos analizados determinaron que los colaboradores administrativos perciben el liderazgo laissez faire en sus superiores a nivel bajo en el 66% y a nivel regular en 34%.

Tabla 20.

Resultados del Clima organizacional en los colaboradores administrativos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	4%
Regular	29	32%
Alto	58	64%
Total	91	100%

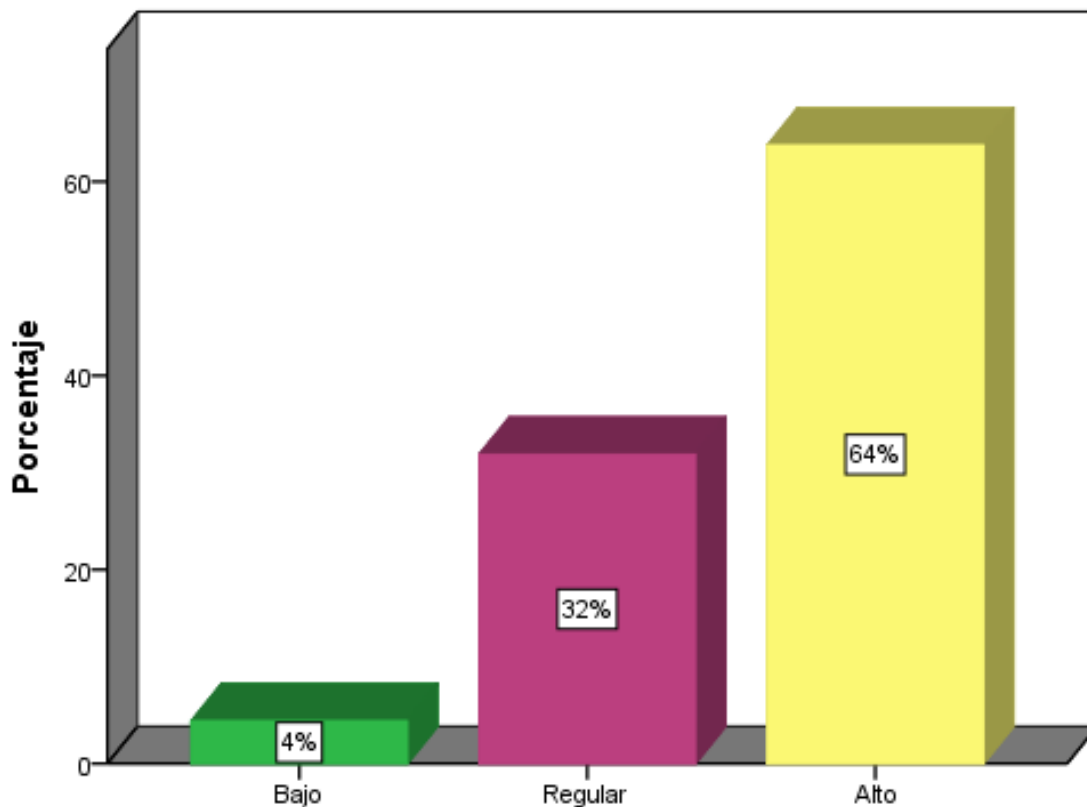


Figura 13. Resultados del Clima organizacional en los colaboradores administrativos

Interpretación: Los datos analizados determinaron que los colaboradores administrativos perciben el clima organizacional en 64% a nivel alto, el 32% lo percibe a nivel regular y el 4% lo percibe a nivel bajo.

Tabla 21.

Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión credibilidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	4%
Regular	41	45%
Alto	46	51%

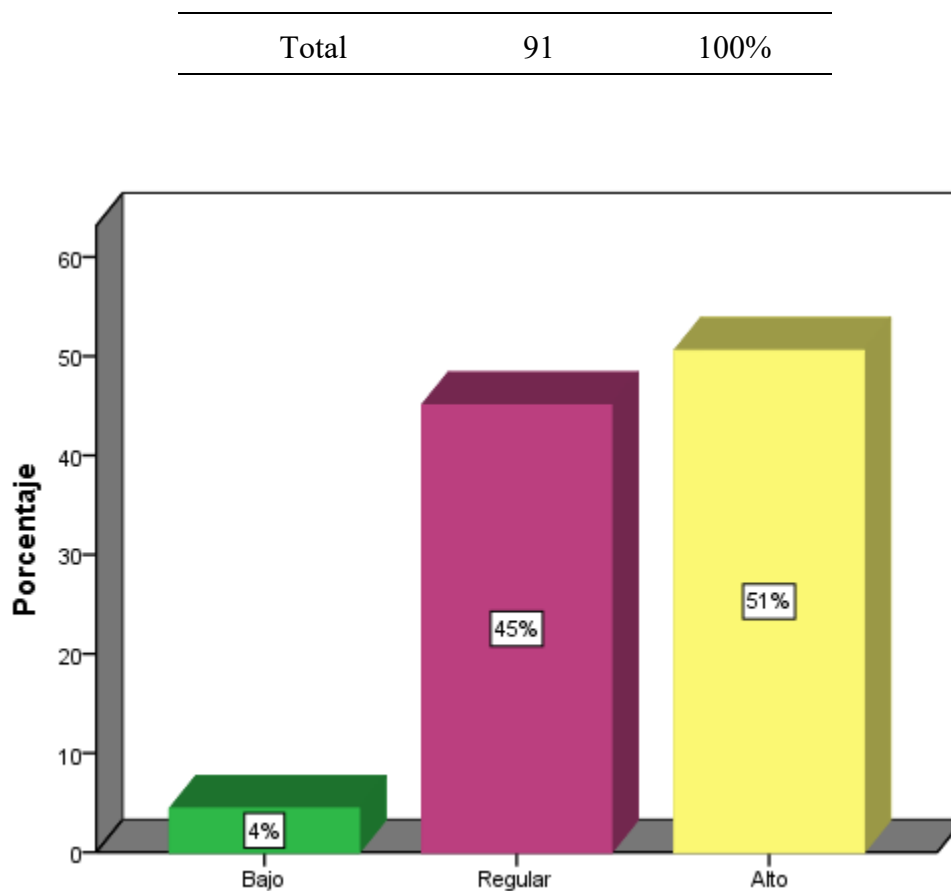


Figura 14. Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión credibilidad

Interpretación: Los datos analizados determinaron que los colaboradores administrativos perciben la credibilidad en su organización a nivel alto en 51%, a nivel regular en 45% y a nivel bajo lo percibe el 4%.

Tabla 22.

Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión respeto

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	16	18%
Alto	75	82%
Total	91	100%

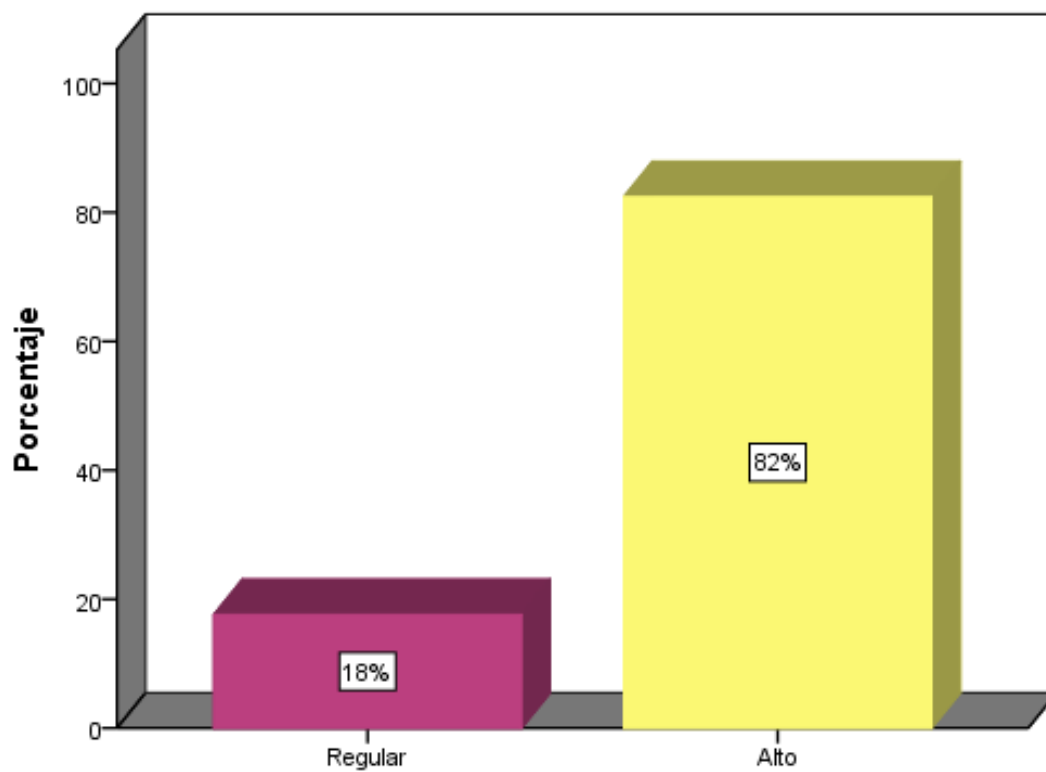


Figura 15. Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión respeto

Interpretación: Los datos analizados determinaron que los colaboradores administrativos perciben el respeto hacia su organización en un nivel alto en 82% y a un nivel bajo lo percibe el 18%.

Tabla 23.

Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión imparcialidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	12%
Regular	39	43%
Alto	41	45%
Total	91	100%

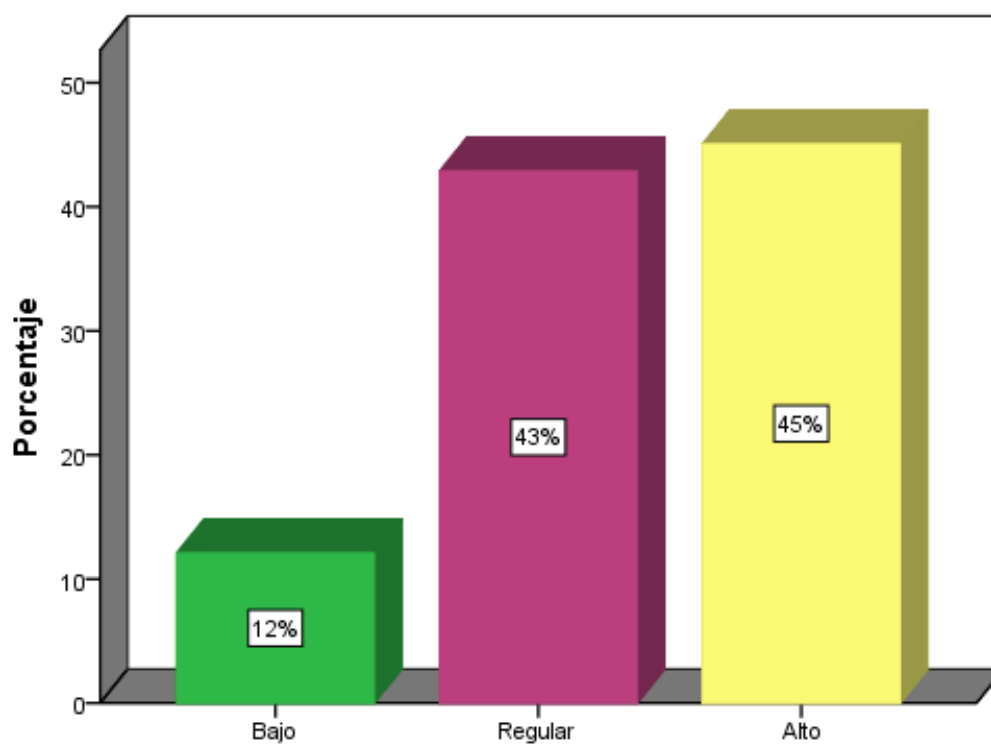


Figura 16. Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión imparcialidad

Interpretación: Los datos analizados determinaron que los colaboradores administrativos perciben la imparcialidad en su organización en un nivel alto en 45%, a nivel regular en un 43% y a un nivel bajo en 12%.

Tabla 24.

Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión orgullo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	11	12%
Alto	80	88%
Total	91	100%

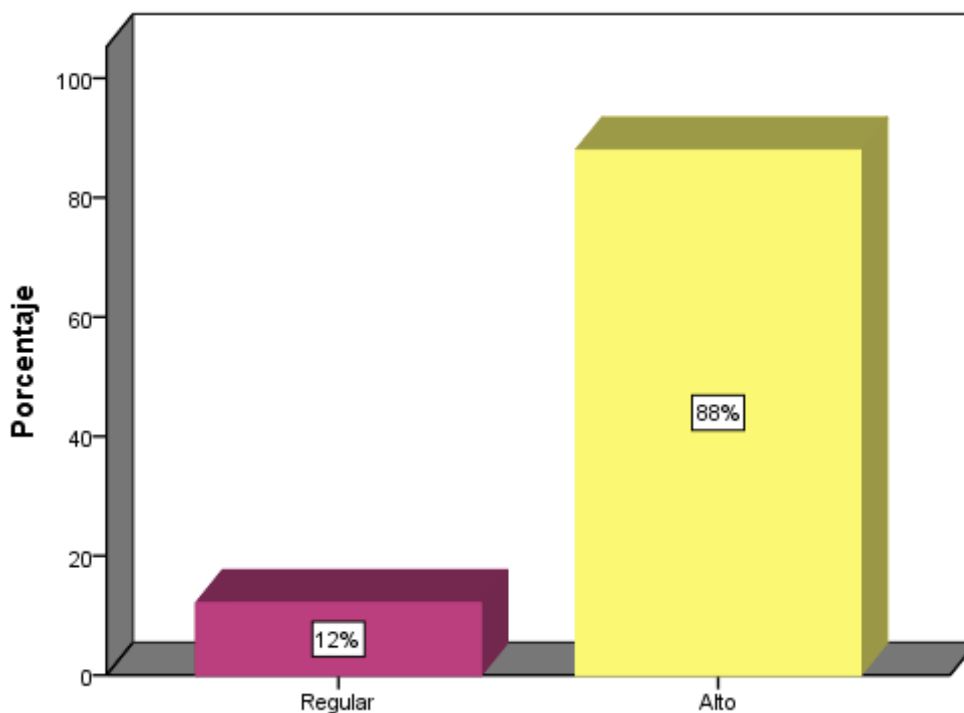


Figura 17. Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión orgullo

Interpretación: Los datos analizados determinaron que los colaboradores administrativos perciben el orgullo hacia la organización en un nivel alto en 88% y a un nivel regular en 12%.

Tabla 25.

Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión camaradería

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	3%
Regular	19	21%
Alto	69	76%
Total	91	100%

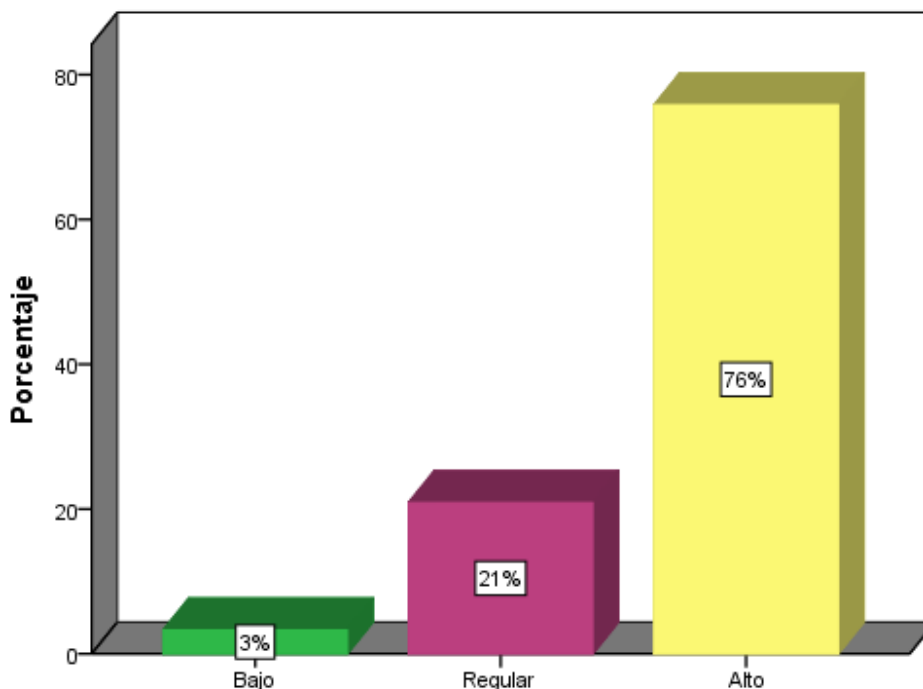


Figura 18. Resultados del Clima organizacional en los colaboradores, según dimensión camaradería

Interpretación: Los datos analizados determinaron que los colaboradores administrativos perciben la camaradería dentro de su organización en un nivel alto en 76%, a nivel regular en un 21% y a un nivel bajo en 3%.

4.2. Contraste de hipótesis

4.2.1. Hipótesis general

Hga: Existe relación significativa entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

Hgo: No existe relación significativa entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019

Tabla 26.

Prueba de correlación de Spearman entre liderazgo y clima organizacional

			Liderazgo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,601**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	91	91
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,601**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	91	91

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

Interpretación: El análisis estadístico determino una relación $\rho = 0,601$ entre las variables Liderazgo y Clima organizacional, demostrando que la relación es positiva y de nivel moderada. El nivel de $p = 0.000 < 0.05$ determinando que existe una relación significativa, por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto, existe relación significativa, positiva y de nivel moderada entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

4.2.2. Hipótesis específicas

H1a: Existe relación significativa entre el liderazgo y la credibilidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

H1o: No existe relación significativa entre el liderazgo y la credibilidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

Tabla 27.

Prueba de correlación de Spearman entre liderazgo y credibilidad

			Liderazgo	Credibilidad
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,922**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	91	91
	Credibilidad	Coefficiente de correlación	,922**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	91	91

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

Interpretación: El análisis estadístico determino una relación $\rho = 0,922$ entre la variable liderazgo y la dimensión credibilidad, demostrando que existe una relación positiva y de nivel alta. El nivel de $p = 0.000 < 0.05$ determinando que existe una relación significativa, por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto, existe relación significativa, positiva y de nivel alta entre el liderazgo y la credibilidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

H2a: Existe relación significativa entre el liderazgo y el respeto en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

H2o: No existe relación significativa entre el liderazgo y el respeto en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

Tabla 28.

Prueba de correlación de Spearman entre liderazgo y respeto

			Liderazgo	Respeto
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,578**
		Sig. (bilateral)	.	,000

	N	91	91
Respeto	Coefficiente de correlación	,578**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	91	91

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

Interpretación: El análisis estadístico determino una relación $\rho = 0,578$ entre la variable liderazgo y la dimensión respeto, demostrando que existe una relación positiva y de nivel moderada. El nivel de $p = 0.000 < 0.05$ determinando que existe una relación significativa, por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto, existe relación significativa, positiva y de nivel moderada entre el liderazgo y el respeto en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

H3a: Existe relación significativa entre el liderazgo y la imparcialidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

H3o: No existe relación significativa entre el liderazgo y la imparcialidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

Tabla 29.

Prueba de correlación de Spearman entre liderazgo e imparcialidad

		Liderazgo	Imparcialidad
Rho de Spearman	Liderazgo	1,000	,184**
	Sig. (bilateral)	.	,001
	N	91	91

Imparcialidad	Coefficiente de correlación	,184**	1,000
	Sig. (bilateral)	,001	.
	N	91	91

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

Interpretación: El análisis estadístico determino una relación $\rho = 0,184$ entre la variable liderazgo y la dimensión imparcialidad, demostrando que existe una relación positiva y de nivel baja. El nivel de $p = 0.001 < 0.05$ determinando que existe una relación significativa, por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto, existe relación significativa, positiva y de nivel baja entre el liderazgo y la imparcialidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

H4a: Existe relación significativa entre el liderazgo y el orgullo en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

H4o: No existe relación significativa entre el liderazgo y el orgullo en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

Tabla 30.

Prueba de correlación de Spearman entre liderazgo y orgullo

			Liderazgo	Orgullo
Rho de Spearman	Variable Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,511**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	91	91
	Orgullo	Coefficiente de correlación	,511**	1,000

	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	91	91

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

Interpretación: El análisis estadístico determino una relación $\rho = 0,511$ entre la variable liderazgo y la dimensión orgullo, demostrando que existe una relación positiva y de nivel moderada. El nivel de $p = 0.000 < 0.05$ determinando que existe una relación significativa, por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto, existe relación significativa, positiva y de nivel moderada entre el liderazgo y el orgullo en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

H5a: Existe relación significativa entre el liderazgo y la camaradería en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

H5o: No existe relación significativa entre el liderazgo y la camaradería en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

Tabla 31.

Prueba de correlación de Spearman entre liderazgo y camaradería

		Liderazgo	Camaradería
Rho de Spearman	Variable Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	91
	Camaradería	Coeficiente de correlación	,674**
			1,000

Sig. (bilateral)	,000	.
N	91	91

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

Interpretación: El análisis estadístico determino una relación $\rho = 0,674$ entre la variable liderazgo y la dimensión camaradería, demostrando que existe una relación positiva y de nivel moderada. El nivel de $p = 0.000 < 0.05$ determinando que existe una relación significativa, por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por tanto, existe relación significativa, positiva y de nivel moderada entre el liderazgo y la camaradería en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.

4.3. Discusión de los resultados

En este apartado, comparamos los resultados obtenidos en la presente investigación con las generalizaciones brindadas por otros autores sobre la misma temática de investigación.

En el presente estudio se determinó una relación $\rho = 0,601$ entre las variables liderazgo y clima organizacional, demostrando que existe una relación positiva y de nivel moderada, con un grado de significancia menor al 0.05; determinando que existe relación significativa entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019. Dicho resultado tiene similitud con el estudio de Salvador (2017), quien concluyó que el liderazgo se relaciona significativamente con el clima laboral de los colaboradores de la empresa de cobranzas. (Rho Spearman = 0.597

correlación positiva y media, $p = 0.000$). En tal sentido dicha similitud se atribuye a que el liderazgo fomenta las buenas relaciones en los colaboradores de una empresa, haciendo posible el desarrollo de un buen clima organizacional, donde todos sus miembros se respetan, cooperan y comunican asertivamente.

Sin embargo, al comparar estos mismos resultados del contraste de la hipótesis general de la presente investigación con el estudio de Alvarado y Cafferatta (2018), se halla una incongruencia. Dado que los autores determinaron que no existe relación del estilo de liderazgo con el clima organizacional en la empresa Andahuasi, manifestado en un nivel de significancia mayor a 0.05 y a un coeficiente de correlación igual a 0.002. Dicha diferencia se debe a que cuando el liderazgo no es ejecutado de manera efectiva no logra relacionarse con el clima organizacional, además puede existir otras variables internas que afecten directamente al ambiente laboral, dejando de lado al liderazgo.

Por otro lado, los resultados del contraste de las hipótesis específicas de este estudio revelan en su mayoría que existe una relación moderada entre el liderazgo y las dimensiones respeto, orgullo y camaradería. Solo entre liderazgo y la dimensión credibilidad existe una relación alta; mientras que entre liderazgo y la dimensión orgullo, la relación es baja. De dicha forma discrepa de los hallazgos hechos por Castillo (2018), quien comprobó en el personal administrativo del Ministerio de la Producción de Lima, una correlación alta entre la variable liderazgo y las dimensiones credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo; mientras que entre el liderazgo y la dimensión camaradería existía una correlación moderada. Al respecto, esto se debe a que en el Ministerio de Producción se encuentra más desarrollado y afianzado las variables del liderazgo y el clima organizacional.

En torno a los resultados obtenidos en la variable liderazgo desarrollado en la UCV (sede Ate), se halló que en 55% es alto, en 40% resulta regular y en 5% es bajo; discrepando de lo hallado por González (2017), quien concluye en su investigación que los profesores encuestados hacen referencia a la existencia de comportamientos poco propias de un líder como son la segregación, la transgiversación de la información y el ser prejuicioso. En tal sentido, se comprueba que en la entidad educativa existe una falta de liderazgo o un bajo nivel en el desarrollo de este; mientras que en la UCV, el liderazgo se desarrolla de forma más adecuada y positiva.

Así mismo, los resultados obtenidos en la variable clima organizacional de la UCV (sede Ate), demostró que en 64% responde a un nivel alto, en 32% es regular y en 4% es de nivel bajo; representando en su mayoría una perspectiva positiva y favorable. Este resultado se diferencia de lo hallado por Villadiego y Alzate (2017), quienes determinaron en torno al clima organizacional de la empresa Petroleum & Logistics S.A.S., que esta posee en 87,5% en niveles críticos de riesgo, predominando el inconformismo en las recompensas con nivel alto en 62,5%. Al respecto, se evidencia que el clima organizacional de la UCV discrepa del que tiene la empresa Petroleum & Logistics S.A.S., por ser positiva y favorable; evadiendo el riesgo de poseer un ambiente hostil de trabajo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De acuerdo al resultado obtenido en la comprobación de las hipótesis planteadas y al análisis descriptivo inferencial, se establece las siguientes conclusiones:

Primera: Existe relación significativa entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019, con una $\rho=0,601$ que determina una relación positiva, de nivel moderada y con una significancia de $p=0.000$.

- Segunda:** Existe relación significativa entre el liderazgo y la credibilidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019, con una $\rho=0,922$ que determina una relación positiva, de nivel alta y con una significancia de $p= 0.000$.
- Tercera:** Existe relación significativa entre el liderazgo y el respeto en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019, con una $\rho=0,578$ que determina una relación positiva, de nivel moderada y con una significancia de $p=0.000$.
- Cuarta:** Existe relación significativa entre el liderazgo y la imparcialidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019, con una $\rho=0,184$ que determina una relación positiva, de nivel baja y con una significancia de $p=0.001$.
- Quinta:** Existe relación significativa entre el liderazgo y el orgullo en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019, con una $\rho=0,511$ que determina una relación positiva, de nivel moderada y con una significancia de $p=0.000$.
- Sexta:** Existe relación significativa entre el liderazgo y la camaradería en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019, con una $\rho=0,674$ que determina una relación positiva, de nivel moderada y con una significancia de $p=0.000$.

5.2. Recomendaciones

En base a las conclusiones establecidas se propone las siguientes recomendaciones en el afán de procurar el bienestar general de los colaboradores administrativos.

- Primera:** Los líderes que poseen un cargo jerárquico dentro de las diferentes áreas de la Universidad Cesar Vallejo – Sede Ate, deben fortalecer la unión y cohesión de los grupos de trabajo, para favorecer al logro de un buen clima organizacional.
- Segunda:** Los líderes y directivos de la UCV – Sede Ate, deben seguir cumpliendo responsablemente las promesas y acuerdos establecidos con los colaboradores, en aras de mantener la confianza y credibilidad.
- Tercera:** El área de Gestión del Talento Humano debe realizar talleres de fortalecimiento de los valores éticos en los jefes de área, con la finalidad de potencializar el respeto y tolerancia en estos y que ellos a su vez hagan el efecto multiplicador en sus equipos de trabajo.
- Cuarta:** Los directivos y jefes de área deben practicar el trato justo e igualitario con su personal, para lograr la satisfacción de todos sus colaboradores. Atendiendo con el mismo interés a todos, demostrando su ética en todo momento; así como, aplicando las normas con equidad y sin favoritismos.
- Quinta:** Los líderes de la organización deben destacar los logros, crecimiento y posicionamiento de la Universidad César Vallejo, tanto a nivel nacional debido al licenciamiento obtenido; así como destacar su

internacionalización debido a la creación de sedes en el extranjero. Para que de dicha forma los colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer a esta institución.

Sexta: Los líderes, directivos o jefes de área deben trabajar permanentemente las habilidades sociales, para forjar mejores y más empáticas relaciones entre los colaboradores.

REFERENCIAS

Adair, J. (2002). Liderazgo estratégico efectivo, Londres: Macmillan.

Alvarado, D. y Cafferatta, B. (2018). Relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018 (tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4679/1/alvarado_cafferatta.pdf

Alvitres, V. (2000). Método científico. Planificación de la investigación. Perú: Editorial Ciencia.

Barranco, A. (2016). *Clima organizacional de un gran lugar para trabajar: ¿depende del departamento de recursos humanos?* (Tesis de maestría, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España). Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7426>

Barroso, F. y Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras

textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10 (2), 67-96.

Bass (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory research & managerial applications*. Michigan, Estados Unidos: The Free Press.

Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California, Estados Unidos: Thousand oaks Sage

Bernard, L. (1926). *An introduction to social psychology*. Nueva York, Estados Unidos: Henry Holt and Company.

Blake, R. y Mouton, J. (1964). *La cuadrícula gerencial: la clave para la excelencia en el liderazgo*. Houston: Gulf Publishing Company.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D. F: Trillas.

Castillo, R. (2018). *Liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima – 2017 (tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/14737>

Castro, A., Nader, M. y Casullo, M. (2004). *La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio*. *Revista de Psicología*, 22 (1), 64-88

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta edición. Colombia: Mc Graw Hill.

Contreras, F. (2008). *Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación*. *International Journal of Psychological Research*, 1 (2), 64-72.

Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de*

- Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención (tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9>
- Contreras, F.; Juárez, F.; Barbosa, D., y Uribe, A. (2010). Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un Grupo de Empresas Colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Investigación y Reflexión*, 16 (2), 7-11.
- Cristancho, F. (2016). Estudio de Clima Laboral en América Latina 2015 [INFOGRAFÍA]. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/estudio-clima-laboral-america-latina-2015-infografia/>
- D'Alessio, F. (2010). Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica. México, D.F.: Pearson.
- De Robertis, C. (2009). Función y Profesionalidad del trabajo social. Buenos Aires: Lumne-Humanitas.
- Díaz, A., Giraldo, M. y Sánchez, V. (2017). *Trabajo social en la empresa estibas técnicas del municipio de la estrella para mejorar el bienestar laboral de sus colaboradores en el año 2017*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Escuela Europea de Management (2015, Diciembre 9). *¿Por qué es imprescindible el liderazgo emocional para tener éxito?* [Web log post]. Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/liderazgo/imprescindible-liderazgo-emocional-exito>
- Espinoza, J. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los Centros Educativos Iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016* (Tesis doctoral, Universidad Peruana Unión, Lima-Perú). Recuperado de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/727/Jenny_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior on the pathgoal relationship. *Organizational behavior and Human Performance*, 5 (3), 277-298.
- Fiallo, D., Alvarado, P. y Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Salguero, N. y García, C. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Redipe*, 6(4), 135-149. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6119351.pdf>
- Ghiselli, E. (1959). Traits differentiations management personnel. *Personnel Psychology*, 12 (9), 535-544.
- González, R. (2017). Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior (tesis de maestría). Universidad Tecnológico de Monterrey, Zaragoza, México. Recuperado de <https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/622499/Tesis+Completa+.pdf?sequence=1>
- González, M.; Figueroa, E. y Gonzales, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso catering gourmet de Durango, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7 (2), 45-62.
- Great Place to Work. (2014). ¿Qué es un excelente lugar de trabajo? Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.mx/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelentelugar-de-trabajo>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional (12 ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.) México: Mc Graw Hill Education.

- Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). La teoría del ciclo de vida del liderazgo. *Revista de Capacitación y Desarrollo*, 23 (5), 26-34.
- House, R. y Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3 (9), 81-98.
- Hoy, W.; Smith, P. y Sweetland, S. (2002). The Development of the Organizational Climate Index for High Schools: Its Measure and Relationship to Faculty Trust. *High School Journal*, 86(2), 38.
- Ibora, M., Dasí, A., Doiz, C., Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas (2 ed.)*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Jiménez, A. (2010) *Funciones de liderazgo de la administración educativa. Un análisis de la situación española*. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12790/Capit%C3%A1n_RG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Katz, D. y Kahn, R. (1985). *El Liderazgo. Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kerr, S. y Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22 (3), 375-403.
- Lam, S.; Cisneros, J.; Bravo, L.; Carrillo, S. y Bustamante, A. (2013). Medición del clima organizacional y su relación con el liderazgo en una franquicia de comida rápida en la ciudad de Tijuana, Baja California, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8 (2), 1628-1637.
- León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4631/Le%F3n_ba.pdf;

[jsessionid=7337E82D10E8237BB7C1823BC4A1BC57?sequence=1](https://doi.org/10.1080/00220028.2012.7337E82D10E8237BB7C1823BC4A1BC57?sequence=1)

- Lewin, K.; Lippitt, R. y White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10 (1), 271-301.
- Likert, R. (1968). El factor humano de la empresa. Bilbao, España: Devito.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.
- Lippitt, R. y White, R. (1943). The social climate of children's groups. *Child behavior and development*, 3 (5), 485-508.
- López, P. y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Louffat, E. (2015). Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo. (4ta ed.). Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cengage Learning.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberavit*, 17 (2), 129-137.
- Payeras, J. (2004). Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali. (U. d. Rosario, Ed.) *Universidad y Empresa*, 6(13), 9-36.
- Ramos, A. (2005). Mujeres y liderazgo, una nueva forma de dirigir. Valencia, España: Publicaciones Universidad de Valencia.
- Ramírez, Á. y Domínguez, L. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, 109 (5),

21-30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045214002>

- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispano Americana.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). México: Pearson Education.
- Rodríguez, A. (2010). *Métodos de investigación*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rueda, L. (2014). *Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la Fundación Hospital San Pedro* (tesis de pregrado). Universidad de Nariño, Pasto, Colombia. Recuperado de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90136.pdf>
- Salvador, R. (2017). *Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8582>
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E., y Rojo, C. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. España: Ediciones Cengage Learning Paraninfo.
- Stogdill (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and practice*. Michigan, Estados Unidos: The Free Press.
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Prentice-Hall.
- THCU (2004). *Influencing the Organizational Environment to Create Healthy Workplaces*. The Center for Health promotion. University of Toronto. Canada.
- Villadiego, A. y Alzate, K. (2017). *Análisis del clima organizacional y su relación con el*

desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. en la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016 (Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena, Colombia). Recuperado de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/5505/1/-%20Trabajo%20de%20grado%20Aixa%20y%20Karla%20y%20anexos.pdf>

Vizcarret, J. (2007). Modelos y métodos de intervención en Trabajo Social. Madrid: Alianza Editorial.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Metodología
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Tipo y diseño de investigación
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019?	- Establecer la relación entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.	- Existe relación significativa entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.	La investigación corresponde al diseño descriptivo correlacional, porque busca hallar la relación entre la variable liderazgo y clima organizacional.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Población y muestra
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la credibilidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019?	- Determinar la relación entre el liderazgo y la credibilidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.	- Existe relación significativa entre el liderazgo y la credibilidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.	<p>La población de estudio lo conforman 120 colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo de la sede del distrito de Ate.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px 0;">N = 120</div> <p>La muestra es de tipo probabilística, hallada por la Técnica de Muestreo aleatorio simple (MAS). Siendo finalmente representada por 91 colaboradores administrativos, de ambos sexos de la sede del distrito de Ate.</p>
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y el respeto en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019?	- Identificar la relación entre el liderazgo y el respeto en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.	- Existe relación significativa entre el liderazgo y el respeto en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.	
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la imparcialidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019?	- Determinar la relación entre el liderazgo y la imparcialidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.	- Existe relación significativa entre el liderazgo y la imparcialidad en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.	
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y el orgullo en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019?	- Identificar la relación entre el liderazgo y el orgullo en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.	- Existe relación significativa entre el liderazgo y el orgullo en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.	
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la camaradería en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019?	- Determinar la relación entre el liderazgo y la camaradería en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.	- Existe relación significativa entre el liderazgo y la camaradería en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019.	

ANEXO 2.

FICHA SOCIODEMOGRÁFICA

Instrucciones:

Estimado participante con fines académicos y en favor del desarrollo de una investigación de calidad se le pide completar esta ficha de datos sociodemográficos, con el propósito de conocer detalles específicos de su realidad. Encerrar una de las opciones según corresponda y en otros casos escribir los datos que le solicita.

1. Edad:

2. Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino

3. Estado civil

- a) Soltero (a)
- b) Casado (a)
- c) Separado (a)
- d) Conviviente
- e) Viudo (a)

4. Situación laboral

- a) Contratado
- b) Ordinario

5. Condición profesional

- a) Titulado
- c) Bachiller
- d) Egresado

ANEXO 3.

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S)

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada enunciado al estilo de liderar que presenta su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con "X" la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.					
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Está dispuesto/a a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge algún problema.					
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaba desconcertantes.					
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se le necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

ANEXO 4.

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL - TRUST INDEX

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de afirmaciones sobre aspectos relacionados a las características del ambiente de trabajo. Se le solicita contestar honestamente para conocer su percepción acerca del clima organizacional que rige en su contexto laboral. Recuerde que no hay opciones buenas ni malas, que el presente cuestionario es de carácter anónimo y con fines académicos. Deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Leer cuidadosamente cada proposición.
- No debe dejar ítems sin respuesta.
- Marcar con un aspa (X) solo una alternativa.
- Cada afirmación cuenta con cinco alternativas de respuesta, tener en cuenta la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Muy rara vez cierto	Rara vez es cierto	A veces es cierto, a veces es falso	A menudo es cierto	Muy a menudo es cierto

N°	Ítem	1	2	3	4	5
1	Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.					
2	Los jefes comunican claramente qué esperan de nuestro trabajo.					
3	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.					
4	Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.					
5	Los jefes son competentes en el manejo del negocio.					
6	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.					
7	Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.					
8	A las personas aquí se les delega responsabilidad.					
9	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.					
10	Los jefes cumplen sus promesas.					
11	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.					
12	Lo último que haría esta empresa es despedir a sus trabajadores.					
13	Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.					
14	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.					
15	Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.					
16	Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.					
17	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.					
18	Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas.					
19	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.					

20	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.					
21	La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.					
22	Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.					
23	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.					
24	Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.					
25	Todos tenemos las oportunidades de recibir un reconocimiento especial.					
26	Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la organización.					
27	Los ascensos se les dan a quienes más se lo merecen.					
28	Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos.					
29	Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo.					
30	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad.					
31	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica.					
32	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su sexo.					
33	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual.					
34	Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.					
35	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "sólo un trabajo".					
36	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.					
37	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.					
38	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.					
39	Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.					
40	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.					
41	Aquí se celebran eventos especiales.					
42	Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.					
43	Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo					
44	Estamos todos juntos en esto.					
45	Uno puede contar con la colaboración de las personas.					
46	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.					

ANEXO 5.

CARTA DE ACEPTACIÓN



Lima, 03 de septiembre del 2019

Doctor

RAMIRO GÓMEZ SALAS


DECANO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL
UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que la Srta., Mercedes Taype Gavilan identificada con DNI 41729153, Bachiller en trabajo social de la universidad Inca Garcilaso de la vega, institución universitaria que usted representa, ha sido admitida para realizar una muestra representativa, para optar el título profesional de licenciatura en trabajo social

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Atentamente,



Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe



ANEXO 6.

SISTEMATIZACION DE DATOS EN EL SPSS

Datos.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 15 de 15 variables

	Sexo	Edad	Estado_civil	Situacion_laboral	Condicion_profesional	Lider_trasforma	Lider_transaccional	Lider_laissez	Variable_liberazgo	Credibilidad	Respeto	Imparcialidad	Orgullo	Camaderia	Variat_e_clinorgan	var	var
1	Masculino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
2	Masculino	29-36	Casado(a)	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
3	Masculino	53-58	Conviviente	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
4	Masculino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
5	Masculino	45-52	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
6	Masculino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
7	Masculino	21-28	Conviviente	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
8	Femenino	21-28	Soltero(a)	Ordinario	Egresado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
9	Masculino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
10	Femenino	53-58	Casado(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
11	Masculino	21-28	Casado(a)	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
12	Masculino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
13	Femenino	37-44	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
14	Masculino	45-52	Conviviente	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
15	Femenino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
16	Masculino	53-58	Casado(a)	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
17	Femenino	29-36	Casado(a)	Ordinario	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
18	Masculino	29-36	Viudo(a)	Contratado	Egresado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
19	Femenino	29-36	Separado(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
20	Masculino	37-44	Casado(a)	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
21	Masculino	45-52	Separado(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
22	Masculino	37-44	Casado(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		

Vista de datos Vista de variables

Datos.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 15 de 15 variables

	Sexo	Edad	Estado_civil	Situacion_laboral	Condicion_profesional	Lider_trasforma	Lider_trasaccional	Lider_laissez	Variable_liberazgo	Credibilidad	Respeto	Imparcialidad	Orgullo	Camaderia	Variab_eclinorgan	var	var
22	Masculino	37-44	Casado(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
23	Masculino	37-44	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
24	Femenino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
25	Masculino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Egresado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
26	Femenino	45-52	Casado(a)	Ordinario	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
27	Masculino	37-44	Soltero(a)	Contratado	Egresado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
28	Masculino	37-44	Conviviente	Contratado	Egresado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
29	Masculino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
30	Femenino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
31	Masculino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
32	Femenino	29-36	Casado(a)	Contratado	Titulado	Alto	Regular	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
33	Femenino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
34	Masculino	45-52	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
35	Masculino	29-36	Conviviente	Contratado	Titulado	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
36	Femenino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
37	Femenino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
38	Masculino	29-36	Conviviente	Contratado	Titulado	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
39	Masculino	21-28	Conviviente	Contratado	Bachiller	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto		
40	Femenino	37-44	Casado(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
41	Masculino	29-36	Casado(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
42	Femenino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
43	Femenino	45-52	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		

Vista de datos Vista de variables

Datos.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 15 de 15 variables

	Sexo	Edad	Estado_civil	Situacion_laboral	Condicion_profesional	Lider_transforma	Lider_transaccional	Lider_laissez	Variable_iberazgo	Credibilidad	Respeto	Imparcialidad	Orgullo	Camaraderia	Variacion_clinorgan	var	var
43	Femenino	45-52	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo		
44	Femenino	29-36	Casado(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo		
45	Femenino	45-52	Separado(a)	Contratado	Titulado	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo		
46	Masculino	45-52	Casado(a)	Ordinario	Titulado	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo		
47	Masculino	45-52	Casado(a)	Contratado	Titulado	Alto	Alto	Bajo	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
48	Masculino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Egresado	Alto	Alto	Bajo	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
49	Masculino	45-52	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Alto	Alto	Bajo	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
50	Femenino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Alto	Alto	Bajo	Alto	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
51	Femenino	21-28	Separado(a)	Contratado	Egresado	Alto	Alto	Bajo	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
52	Masculino	53-58	Casado(a)	Contratado	Titulado	Alto	Alto	Bajo	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
53	Femenino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Bajo	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
54	Masculino	29-36	Casado(a)	Contratado	Titulado	Alto	Alto	Bajo	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
55	Femenino	29-36	Casado(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Alto	Bajo	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
56	Masculino	21-28	Separado(a)	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Bajo	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
57	Femenino	53-58	Casado(a)	Contratado	Titulado	Alto	Alto	Bajo	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
58	Masculino	21-28	Casado(a)	Contratado	Bachiller	Alto	Alto	Bajo	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
59	Femenino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Promedio	Alto	Bajo	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
60	Masculino	45-52	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Bajo	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
61	Femenino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
62	Femenino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
63	Femenino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Regular		
64	Femenino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Regular		

Vista de datos Vista de variables

Datos.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 15 de 15 variables

	Sexo	Edad	Estado_civil	Situacion_laboral	Condicion_profesional	Lider_trasforma	Lider_transaccional	Lider_laissez	Variable_liberazgo	Credibilidad	Respeto	Imparcialidad	Orgullo	Camaderia	Variab_eclin_organ	var	var
64	Femenino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Regular		
65	Femenino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Regular		
66	Masculino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Regular		
67	Masculino	29-36	Casado(a)	Contratado	Egresado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Regular		
68	Femenino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Egresado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Regular		
69	Femenino	21-28	Casado(a)	Contratado	Egresado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Alto	Regular		
70	Masculino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Regular	Regular		
71	Femenino	53-58	Casado(a)	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Regular	Regular		
72	Masculino	29-36	Casado(a)	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Regular	Regular		
73	Masculino	45-52	Conviviente	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Regular	Regular		
74	Masculino	37-44	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Regular	Regular		
75	Masculino	37-44	Conviviente	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Alto	Regular	Regular		
76	Masculino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Regular	Regular		
77	Masculino	21-28	Separado(a)	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Regular	Regular		
78	Femenino	21-28	Separado(a)	Ordinario	Titulado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Regular	Regular		
79	Femenino	21-28	Casado(a)	Contratado	Egresado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Regular	Regular		
80	Masculino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Alto	Alto	Regular	Regular		
81	Femenino	37-44	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Bajo	Regular	Regular	Regular		
82	Masculino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Bajo	Regular	Regular	Regular		
83	Masculino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Bajo	Regular	Regular	Regular		
84	Masculino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Bajo	Regular	Regular	Regular		
85	Femenino	21-28	Soltero(a)	Ordinario	Egresado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Bajo	Regular	Regular	Regular		

Vista de datos Vista de variables

Datos.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 15 de 15 variables

	Sexo	Edad	Estado_civil	Situacion_laboral	Condicion_profesional	Lider_trasforma	Lider_trasaccional	Lider_laissez	Variable_iberazgo	Credibilidad	Respeto	Imparcialidad	Orgullo	Camaderia	Variab_e_clin_organ	var	var
85	Femenino	21-28	Soltero(a)	Ordinario	Egresado	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Bajo	Regular	Regular	Regular		
86	Masculino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Bachiller	Promedio	Alto	Regular	Regular	Regular	Regular	Bajo	Regular	Regular	Regular		
87	Femenino	21-28	Soltero(a)	Ordinario	Egresado	Promedio	Alto	Regular	Bajo	Regular	Regular	Bajo	Regular	Regular	Regular		
88	Femenino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Bajo	Alto	Regular	Bajo	Bajo	Regular	Bajo	Regular	Regular	Regular		
89	Masculino	29-36	Conviviente	Contratado	Bachiller	Bajo	Bajo	Regular	Bajo	Bajo	Regular	Bajo	Regular	Bajo	Regular		
90	Femenino	29-36	Soltero(a)	Contratado	Titulado	Bajo	Bajo	Regular	Bajo	Bajo	Regular	Bajo	Regular	Bajo	Regular		
91	Masculino	21-28	Soltero(a)	Contratado	Egresado	Bajo	Bajo	Regular	Bajo	Bajo	Regular	Bajo	Regular	Bajo	Regular		
92																	
93																	
94																	
95																	
96																	
97																	
98																	
99																	
100																	
101																	
102																	
103																	
104																	
105																	
106																	

Vista de datos Vista de variables

ANEXO 7. RESULTADO DEL TURNITIN

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1073472064&o=1464913540&lang=es&s=1&BDS=1

Liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019
4 de 4

Inca Garcilaso de la Vega

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Liderazgo y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la UCV - sede Ate, periodo 2019

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciada en Trabajo Social

AUTORA

Bach. Tatyde Gavilán, Mercedes

Resumen de coincidencias

29 %

1	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	6 %
2	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	4 %
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3 %
4	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	3 %
5	www.elsevier.es Fuente de Internet	2 %
6	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
7	www.repositorioacade... Fuente de Internet	1 %

Página: 1 de 123 Número de palabras: 22266
Text-only Report | High Resolution Activado

14:36
4/12/2020