

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL ESTILO DE
LIDERAZGO PERCIBIDO EN LOS TRABAJADORES,
AREA ADMINISTRATIVA HOSPITAL III
YANAHUARA, AREQUIPA 2015”**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:
CAROLAY CLAUDIA VALDIVIA RIMACHI
PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AREQUIPA – PERÚ

2015

DEDICATORIA

A Alberto y Sonia, mis padres, por su amor, confianza y apoyo incondicional durante toda mi carrera y permitirme lograr este objetivo.

A Christian y Katherine, hermanos maravillosos que me motivaron con su ejemplo a alcanzar mis metas y a realizar grandes acciones.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Católica Santa María, Programa Profesional de Administración de Empresas, por mi formación profesional, así como al Hospital Yanahuara EsSalud, que me facilitaron acceder a sus instalaciones para la realización del presente estudio de investigación.

A mis docentes, asesores, amigos y especialmente al Dr. Luís Vargas Espinoza, por su apoyo incondicional en la culminación del presente trabajo de investigación.

INDICE GENERAL

	Pag.
RESUMEN	8
ABSTRAC	10
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I : PLANTEAMIENTO TEÓRICO	14
CAPÍTULO II : ASPECTOS METODOLÓGICOS	46
CAPÍTULO III: RESULTADOS	53
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y COMENTARIOS	79
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
WEBGRAFÍA	91
ANEXOS	92
Anexo A : Cuestionario Clima Organizacional	93
Anexo B : Cuestionario de Liderazgo	97
Anexo C : Cronograma	101

INDICE DE TABLAS

N°	DENOMINACIÓN	PAG.
1	Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio Según Características Socio-demográficas, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	53
1.1	Distribución de Frecuencia y Porcentaje de los Directivos según Tiempo en el Cargo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	55
2	Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio Según Percepción de Clima Organizacional, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	57
3	Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Estilo de Liderazgo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	59
4	Relación de Clima Organizacional según Estilo de Liderazgo en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	61
5	Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Resistencia al cambio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	63
6	Relación de Estilo de Liderazgo según Resistencia al cambio en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	65
7	Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Comunicación, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	67
8	Relación de Estilo de Liderazgo según Comunicación en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	69
9	Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Satisfacción, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	71
10	Relación de Estilo de Liderazgo según Satisfacción en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	73

11	II Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Trabajo en Equipo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	75
12	Relación de Estilo de Liderazgo según Trabajo en Equipo en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	77



INDICE DE GRÁFICOS

N°	DENOMINACIÓN	PAG.
1	Distribución de Frecuencia y Porcentaje de los Directivos según Tiempo en el Cargo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	55
2	Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio Según Percepción de Clima Organizacional, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	57
3	Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Estilo de Liderazgo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	59
4	Relación de Clima Organizacional según Estilo de Liderazgo en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	62
5	Distribución de Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Resistencia al cambio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	64
6	Relación de Estilo de Liderazgo según Resistencia al cambio en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	66
7	Distribución de Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Comunicación, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	67
8	Relación de Estilo de Liderazgo según Comunicación en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	70
9	Distribución de Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Satisfacción, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	71
10	Relación de Estilo de Liderazgo según Satisfacción en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	74
11	Distribución de Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Trabajo en Equipo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	75
12	Relación de Estilo de Liderazgo según Trabajo en Equipo en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015	78

RESUMEN

Siendo el clima organizacional un moderno enfoque del comportamiento humano en las organizaciones, que actualmente ha cobrado gran interés en el ambiente empresarial y habiéndose observado un vacío metodológico en el ámbito hospitalario en cuanto a las formas como miden su realidad organizativa, procesos comunicativos elementales, como el clima y el liderazgo, encontrando que dichos aspectos son desatendidos ya que en la mayoría de los casos desconocen la importancia que éstas tienen en el funcionamiento de sus sistemas sociales.

Por lo que se ha considerado realizar el presente estudio de investigación titulado: **“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL ESTILO DE LIDERAZGO PERCIBIDO EN LOS TRABAJADORES, AREA ADMINISTRATIVA HOSPITAL III YANAHUARA, AREQUIPA 2015”**, en el que se tiene por finalidad investigar la relación de las variables de estudio en el Hospital Yanahuara EsSalud, cuyos resultados permitirán una mejor gestión en liderazgo, para mejorar el clima organizacional que conlleve a una mejor calidad de atención a sus usuarios, considerando que ambos son aspectos fundamentales de la administración y que actualmente son importantes para brindar una atención de calidad, sobre todo en un ambiente hospitalario.

El diseño de investigación fue el correlacional, la población de estudio fueron 108 trabajadores administrativos. Los instrumentos empleados fueron la escala de Liderazgo (Kurt Lewin) que media las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el Cuestionario de Clima Organizacional

operacionalizadas en cuatro indicadores, utilizando para la medición una escala tipo Likert. Ambos presentaron valides y confiabilidad estadística.

Los resultados se obtuvieron a través de la prueba de chi cuadrado. Los hallazgos de estudio establecieron que no existe relación significativa entre el liderazgo con el clima organizacional en los trabajadores administrativos del Hospital Yanahuara. Se encontró que se percibe baja resistencia al cambio en un 46.3%, con una percepción favorable de comunicación en un 40.7%. Se percibe satisfacción en la población de estudio en un 57.4%, y favorablemente el trabajo en equipo en un 42.6%, notándose indiferencia en un 43.5%; No se comprobó la hipótesis de investigación, pero teniéndose en cuenta que el clima organizacional establece indicadores de Resistencia, comunicación, satisfacción y trabajo en equipo, solo se encontró relación entre Comunicación y Liderazgo

Palabras clave:

Liderazgo:
Autocrático, Democrático, Liberal,
Clima organizacional.

ABSTRACT

It is the organizational climate, a modern approach of human behavior in the organizations, that have gained great interest in the Enterprise environment and having observed a methodological vacuum in the hospital setting by the ways as measured their organizational reality, elementary social communicative processes, as a climates and leadership, finding that these aspects are neglected because is the most of the cases unaware of the importance that they have in the operation of their social systems.

It has considered making this research study called “Relationship between organizational climate and leadership style perceived in, administrative area workers of Yanahuara Hospital III Arequipa 2015” in which is intended to investigate the relationship study’s variables in the Yanahuara EsSalud Hospital and it’s results will allow a best leadership por improve the organized climate that lead a best quality of care to users, considering both are important fot give a quality care, especially in a hospital environment.

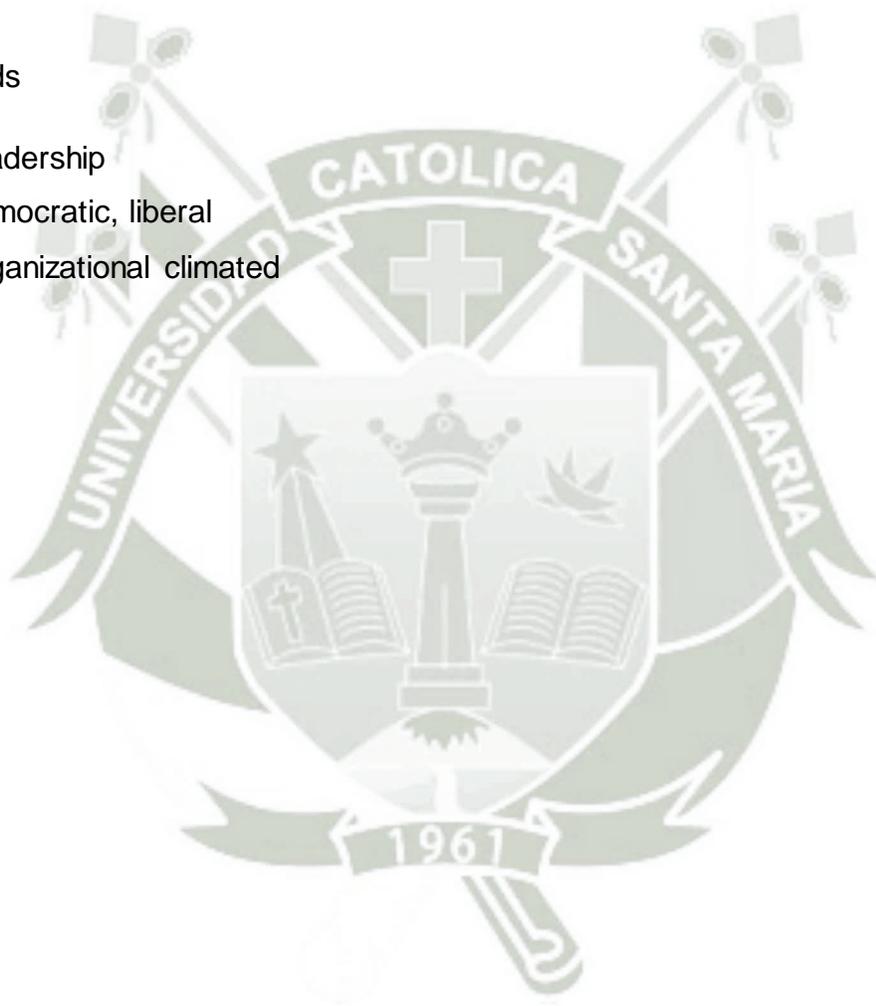
The research design was correlational, the study population were 108 administrative workers. The instruments used were the leadership’s scale (kurt Lewin) that measured the democratic and free dimension and the climated organizational questionnaire operationalized in four indicator using the measurement type scale Likert both had validity and reliability statistics.

The results were obtained by the four proof chi, the findings of study established don’t exist significant relationship between the leadership and organizational climated in administrative workers of Yanahuara Hospital was found come down resistance to change in 46.3% with a favorable perception of communication in 40.7%.

It is perceived satisfaction in the population study 57.4% and favorably team work in 42.6% watching indifference in 43.5%, it didn't checked the research hypothesis but knowing that organizational climated establish indicators of satisfaction, communication resistance and teamwork, only found relationship between communication and leadership.

Key Words

- Leadership
- Democratic, liberal
- Organizational climated



INTRODUCCION

Se está viviendo una etapa de múltiples cambios, la era de la información está trayendo nuevos desafíos a las organizaciones y, sobre todo a la administración de estas. Lo que plantea grandes desafíos, es así que expertos en el tema opinan que la presencia de personas con capacidad de liderazgo, quienes de una parte sean capaces de plantear políticas internas, establecer alternativas de solución para resolver problemas, apoyar a los usuarios, personal administrativo y asistencial percibiéndolos como colaboradores institucionales y por otra generar en forma sostenida una imagen institucional que sea siempre reconocida por la calidez del ambiente hospitalario que proyecta.

Es de conocimiento básico, que para lograr la calidad en salud se necesita tomar en cuenta el clima organizacional existente, el cual es construido según Chiang (2010) por todos los miembros del ámbito hospitalario, que se orientan hacia lo óptimo para que el desenvolvimiento de los diferentes miembros, permita cumplir con la misión institucional. ¹

Es así que el ambiente donde se conviva permitirá consolidar el buen desempeño de todos los integrantes de la comunidad hospitalaria. Tanto los temas de liderazgo como de clima organizacional en los últimos tiempos se han tornado en eje principal de investigación, en las organizaciones de salud, ya que la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz; así también un clima organizacional favorable determinará una calidad adecuada de atención a los usuarios.

¹ Relaciones entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Chiang, Universidad pontificia de Comillas, Madrid, 2010, p.42

En la actualidad, se espera que las organizaciones de salud sean eficaces, eficientes y efectivas considerando en un primer momento el aspecto relacionado al servicio que brindan, específicamente vinculado al proceso de atención y en un segundo momento para lograr mayor y mejor productividad de los colaboradores en la institución hospitalaria.

Para que esta eficacia y efectividad se vislumbre en la realidad es necesario por un lado, el ejercicio de liderazgo efectivo, y por otro, la convivencia en un clima organizacional estable, tornándose ambos en factores esenciales en el proceso de gestión de las organizaciones de salud.

Lo expuesto, ha sido materia de preocupación de la autora, en tal sentido se planteó la siguiente interrogante: ¿Existe correlación entre el Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo percibido en los trabajadores del área administrativa del Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015?, con el propósito de establecer la relación entre el Liderazgo y Clima Organizacional.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1 PROBLEMA

¿Existe correlación entre el Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo percibido en los trabajadores del área administrativa del Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015?

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El hombre como ser finito, nace y muere, pero entre estos hechos se ubica el crecer, desarrollarse realizando diversas actividades, siendo uno de los más representativos el trabajo. El trabajo suele representar aproximadamente la tercera parte de nuestra vida y más de la mitad de nuestras horas de vigilia. En la sociedad en que vivimos constituye una fuente de sustento y status, pero así mismo las condiciones de trabajo inadecuadas pueden representar riesgos para la salud física y mental. Las instituciones hospitalarias que siendo su objetivo primordial la salud del hombre, se espera de ellas que sean eficaces, eficientes y efectivas considerando el servicio que brindan así como la mayor y mejor productividad de sus trabajadores.

Por lo tanto para que en la institución hospitalaria se dé lo antes mencionado es necesario aspectos importantes como el ejercicio de un liderazgo efectivo y que los trabajadores convivan en un clima organizacional saludable, ambos factores son imprescindibles en la gestión de organizaciones hospitalarias.

Un estilo de liderazgo efectivo conlleva a cumplir con la visión y misión de las instituciones, así como con los objetivos estratégicos institucionales, que sin lugar a dudas conducirán al éxito de la institución hospitalaria y en este caso del Hospital Yanahuara EsSalud.

En relación al clima organizacional se han efectuado investigaciones relacionando con el liderazgo, pero no en un ámbito de tipo hospitalario, entonces como se puede observar estos factores vuelven a ser prioritarios en la actualidad, ya que se percibe ambientes de violencia psicosocial, y de donde no podemos exceptuar el ambiente hospitalario ya que es un sector vulnerable, donde es posible afirmar que el liderazgo y otros elementos se tornan en aspectos coadyuvantes y que a su vez orienta el clima organizacional.

El Hospital Yanahuara no escapa a conflictos internos entre trabajadores y pacientes, directivos y trabajadores, trabajadores y familiares etc. Por otra parte se percibe malas relaciones interpersonales, lo que deteriora el proceso comunicativo y el trato a los usuarios, lo que puede estar desfavoreciendo la optimización de la calidad de atención.

Por ello el presente estudio tiene por finalidad investigar la determinación de los estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional en esta institución hospitalaria, cuyos resultados

permitirán una mejor gestión en liderazgo, para mejorar el clima organizacional que conlleve a una mejor calidad de atención a sus usuarios.

1.2.1 Campo, Área y Línea

Campo : Ciencias Sociales
 Área : Administración de Empresas
 Línea : Gestión del Capital Humano

1.2.2 Tipo de Problema

Es de tipo descriptivo correlacional, porque se va a describir y establecer la relación de las variables de estudio.

1.2.3 Variables

- a) Análisis de Variables
 Variable Dependiente: Clima Organizacional
 Variable Independiente: Estilos de Liderazgo
- b) Operacionalización de Variables

VARIABLES	SUB-VARIABLE	INDICADORES	SUB-INDICADORES
Variable Independiente: LIDERAZGO	Proceso mediante el cual un individuo modifica el comportamiento de otros y es percibido en diferentes estilos	Estilos de Liderazgo	Democrático Autocrático Liberal

Variable	Percepción	Resistencia al	Muy favorable
Dependiente:	individual que	Cambio.	Favorable
CLIMA	tienen cada uno	Comunicación	Ni favorable ni
ORGANIZACIÓN	de los integrantes	Satisfacción	Desfavorable
NAL	acerca de las	Laboral	Desfavorable
	características o	Trabajo en equipo	Muy desfavorable
	cualidades de su		
	organización.		

1.2.4 Interrogantes Básicas

Interrogante Principal:

¿Existe relación entre estilos de liderazgo y el clima organizacional en el área administrativa del hospital III Yanahuara, Arequipa, 2015?

Interrogantes Específicas:

¿Cómo se percibe el Liderazgo en los trabajadores del área administrativa del Hospital Yanahuara?

¿Cómo se percibe el Clima Organizacional en el personal administrativo del Hospital Yanahuara?

¿Cómo es la resistencia al cambio en el personal administrativo del Hospital Yanahuara?

¿Cómo es la Comunicación en el personal administrativo del Hospital Yanahuara?

¿Existe satisfacción Laboral en el personal administrativo del Hospital Yanahuara?

¿Cómo es el trabajo en equipo en el personal administrativo del Hospital Yanahuara?

1.3 Justificación

La presente investigación se justifica por:

Económico Empresarial: ya que tanto el clima organizacional como el Liderazgo comprenden un conjunto de propiedades del ambiente empresarial, percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta de ellos, sobre todo en la producción de la empresa. Siendo asimismo ambas dimensiones importantes en el comportamiento organizacional, las organizaciones existen porque las personas las necesitan para lograr objetivos que no lograrían de manera individual, ello sustenta su justificación social y económica.

Originalidad: Si bien es cierto que existen trabajos sobre Clima Organizacional y Liderazgo, casi todos son referidos a organizaciones educativas y no a instituciones de salud, referidos asimismo a otros grupos ocupacionales y no a trabajadores administrativos de este sector que por las mismas características de su labor (trabajo con pacientes, familiares y personal asistencial etc.), están bajo la influencia del liderazgo que ejercen los directivos y a otros aspectos que les permitirá percibir el clima en el que laboran.

Pertinencia: Desde la perspectiva teórica y práctica es un tema vital relacionado a estas dos variables, que sabemos que ocupan un lugar primordial en el proceso de gestión de las instituciones, en este caso de una institución de salud, las mismas que actualmente dentro del marco de acreditación deben contar con parámetros de calidad y competencia.

Relevancia Científica: Los resultados del estudio de la relación que existe entre estas dimensiones permitirán que mejore el clima organizacional y que el liderazgo, que sirve para la gestión, sea útil también para la convivencia, el respeto y el crecimiento institucional. También es relevante porque desde el punto de vista práctico cuando se observa que las formas de usar el liderazgo repercuten directamente en los usuarios, así como el mejoramiento propio del clima organizacional y que ambos tienen vinculación con los resultados de atención al paciente.

Carácter Contemporáneo: El clima organizacional es un moderno enfoque del comportamiento humano en las organizaciones, que actualmente ha cobrado gran interés en el ambiente empresarial. Por lo tanto es un concepto actual.

Personal: se justifica ya que permitirá que la autora obtenga el Título de Licenciada en Administración de Empresas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la relación entre estilos de liderazgo y el clima organizacional en el área administrativa del hospital III Yanahuara, Arequipa, 2015.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar el estilo de Liderazgo que se percibe en los trabajadores del área administrativa del Hospital Yanahuara.
- b) Determinar el Clima Organizacional que se percibe en el personal administrativo del Hospital Yanahuara.
- c) Determinar si hay resistencia al cambio en el personal administrativo del Hospital Yanahuara.
- d) Especificar cómo es la Comunicación en el personal administrativo del Hospital Yanahuara.
- e) Especificar la satisfacción Laboral en el personal administrativo del Hospital Yanahuara.
- f) Especificar cómo es el trabajo en equipo en el personal administrativo del Hospital Yanahuara.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Definiciones Conceptuales

- a) **Clima organizacional:** Es la percepción individual que tienen cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Al evaluar el clima organizacional se está evaluando parte de la Cultura Organizacional, ésta última difícil de evaluar por su complejidad.

b) Liderazgo: Se puede definir como “el proceso mediante el cual un individuo modifica el comportamiento de otros; coordina y dirige el grupo, del cual forma parte, en su mantenimiento y en el logro de sus metas.”¹

c) Modelo de liderazgo de Kurt Lewin: El psicólogo, durante sus investigaciones sobre el liderazgo, fue quien destacó tres estilos de liderazgo que en la actualidad siguen siendo los más habituales en el mundo de las organizaciones. A pesar de que los estudios afirman que el liderazgo democrático es el mejor, el liderazgo autocrático o autoritario y el liderazgo liberal son todavía dos grandes estilos muy presentes en muchas empresas y organizaciones.

1.5.2 Base Teórica

a) CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional implica básicamente tres aspectos: En primer lugar la cultura es una percepción, en segundo lugar, la cultura organizacional es descriptiva, por último aparte de los antecedentes que tengan y de la categoría que tengan los empleados, todos ellos tienden a describir la cultura en términos similares, lo que se denominaría como cultura compartida.

¹ Del libro Liderazgo en: Curso de Administración Moderna de Koontz y O'Donnell, Editorial Mac. Graw Hill México, 1994. Pag. 78

La cultura a través del tiempo, ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.²

Entonces la cultura organizacional suele describirse en términos de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que estos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás. Estas prácticas y valores compartidos han evolucionado a través del tiempo y determinan sus usos y costumbres.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como el clima de la organización. Este último se refiere al cómo se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado; mientras que cultura trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes de la organización.

El clima organizacional son el conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo. Para unos el clima organizacional es el resultado de la Percepción individual sobre las características y cualidades organizativas destacando la dimensión perceptiva individual, existiendo varios conceptos del mismo.

² Desarrollo de la Cultura de su Empresa de Phegan, Editorial Panorama, S.A. - México, 1998 p.224

Así los investigadores estadounidenses James y Jones han identificado tres modos diferentes de investigación del clima, las cuales son: la medida múltiple de tributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.³

El clima es organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento laboral y organizacional, como son la capacitación, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción laboral, resistencia al cambio, y trabajo en equipo.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado a la capacitación, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción laboral, resistencia al cambio, trabajo en equipo y al grado de motivación de los empleados e indica específicamente las propiedades y motivaciones del ambiente organizacional, es decir aquellos que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el desempeño

³ El Clima de Trabajo en las Organizaciones de Brunet Luc. Editorial Trillas, México, 2002, p.16

de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. De ahí viene la connotación de comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional se enfoca en tres áreas principales: la primera de ellas es el comportamiento individual, que incluye aspectos como las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En segundo lugar está el comportamiento grupal, que abarca las normas, los roles, la creación de equipos, el liderazgo y el conflicto. Por último el comportamiento organizacional se interesa también en aspectos organizacionales como la estructura, la cultura y las políticas y prácticas relacionadas con los recursos humanos. Los objetivos del comportamiento organizacional son explicar y predecir el comportamiento, así como influir en él. Es preciso que los directores y gerentes sean capaces de explicar porqué los empleados presentan ciertos comportamientos, predecir cómo responderán antes las decisiones tomadas e influir en sus conductas.

Importancia de Clima Organizacional.

Mantener un Clima Organizacional favorable dentro de la empresa es algo importante para la Administración de Recursos Humanos y es un tema que viene ganado cada vez más la atención de los empresarios. Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores.

Otra ventaja importante de un Clima Organizacional adecuado es el aumento de compromiso y de lealtad.

La importancia desde el punto de vista económico están basadas en que un buen clima organizacional puede reducir la rotación del personal y el ausentismo del trabajador, aminorar el número de personal, el grado de desperdicios y de gastos, elevar la producción y reducir los defectos de producción. En la cual muchos gerentes y empleados piensan que los ejecutivos deben interesarse por el clima de la empresa.

Características del Clima Organizacional

Según Brunet (2002), las principales características del clima organizacional son las siguientes: ⁴

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización.
3. Influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.
4. El clima organizacional está compuesto por las características propias de la organización y por las personales del individuo.

⁴ El Clima de Trabajo en las Organizaciones de Brunet Luc. Editorial Trillas, México, 2002, p.90

5. Las percepciones que el individuo tiene acerca de la organización surgen a través de la interacción de las variables ambientales y personales, es por esto que a partir de la medición y evaluación de las percepciones de los trabajadores es como se puede obtener un estímulo del clima organizacional y sus efectos.
6. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Elementos que definen el Clima Organizacional.

1. Resistencia al cambio: La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. Algunas personas reciben felizmente el cambio dentro de una organización, mientras otras se resisten a él. Aquellos que resisten el cambio provienen de fuentes diversas. Algunas se identifican con las personas, pero otros incluyen la naturaleza y estructura de las organizaciones. Los gerentes y empleados necesitan comprender las razones de las fuentes de resistencia al cambio. Es posible superar la resistencia al cambio. Al respecto Domínguez, Alberto, afirma que consiste en el análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas.⁵

Entre los Tipos de resistencia se debe mencionar: Resistencia al cambio

⁵ Motivación y Clima laboral en Personal de Palma, 2000, p.85

Individual y la resistencia organizacional al cambio.

Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio se tiene a las percepciones, la personalidad, los hábitos, amenazas al poder y la influencia, temor a lo desconocido

En cambio en la Resistencia organizacional al cambio, el entorno laboral y el individuo interactúan en un proceso de aprendizaje continuo que determina los cambios del comportamiento para que se dé una continua adaptación al medio organizacional. Cambiar no es fácil, porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y aunque estén dispuestas, es más fácil seguir con los antiguos patrones de funcionamiento.

2. Comunicación: Los procesos de comunicación tienen un impacto en la generación de un clima de trabajo que propicie la excelencia en la empresa. Esto es, existe una relación directa entre los problemas detectados en materia de clima organizacional y el estado en que se encuentren los sistemas de comunicación. Lo cual en la comunicación organizacional conocer el clima organizacional es un factor importante, ya que a través de este diagnóstico se pueden conocer las opiniones, percepciones y sentimientos que los empleados tienen hacia la empresa y los resultados obtenidos sirven como filtro para visualizar la manera en el que el personal puede interpretar los mensajes que se emitan, así como también elaborar las estrategias adecuadas para mejorar la comunicación dentro de la organización.

Hunt afirma “La comunicación en una organización, no es el medio para organizar. Es el modo de organizar”,⁶ es la manera de coordinar las acciones, y a la vez es la manera en que se genera la mística organizacional.

En muchas empresas y organizaciones en general, no existe la preocupación de informar al personal sobre su importancia y situación dentro del mercado, sobre sus ventajas competitivas en relación a empresas similares, así como sus planes y proyectos a mediano y largo plazo, la falta de comunicación propicia en el personal un concepto distorsionado de su organización, basado más en rumores, esperanzas y temores que en la realidad. Es por esto, que uno de los principales objetivos de la comunicación organizacional es “crear un clima de opinión favorable, para que todos los acontecimientos que se desarrollen dentro de la empresa, sean asimilados en forma positiva por el personal”⁷

Un ejemplo de la importancia de la comunicación para el clima de trabajo en la organización, podría ser que la empresa tenga el compromiso con el desarrollo y bienestar personal, compartir con el personal los éxitos y los fracasos de la empresa y abrir espacios para buscar soluciones conjuntas, constituyen elementos que propician la

6,7 Administración de Comportamiento organizacional de Hersey Paul, Editorial Printice Hall, 1999, p.

55 y 88

identificación del personal con su organización, y por tanto de su compromiso con los objetivos de la empresa.

3. Satisfacción Laboral: Las organizaciones requieren del trabajo de un conjunto de hombres y mujeres, que con sus conocimientos, habilidades y actitudes alcancen los objetivos de la empresa pero teniendo en cuenta, que las personas por medio de su trabajo requieren satisfacer sus propias metas y necesidades logrando con esto, el desarrollo organizacional.

Stephen Robbins, define satisfacción como la actitud general de un individuo hacia su trabajo.⁸

Se puede explicar de lo anterior que con el hecho de que la persona al estar en un puesto requiere de la interacción con sus compañeros de trabajo, con sus superiores, de seguir reglas y políticas organizacionales, de realizar un buen desempeño, de aceptar condiciones laborales que tal vez no sea las más ideales para el puesto que desempeña.

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, procedimientos establecidos, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

⁸ Comportamiento organizacional de Stephen Robbins, Editorial Prentice Hall, 2004 p.167

Robbins, (2004) menciona que un buen ajuste entre la personalidad de un individuo y su trabajo da por resultado un trabajador más satisfecho, lo cual se puede explicar de la siguiente manera: si un persona ha elegido de manera propia y por vocación aprender y saber, así como utilizar sus talentos y habilidades para desempeñarse en un determinado puesto, se pueda esperar que la persona tenga más éxito y que eso se traduzca en una mayor satisfacción laboral; por lo que el individuo necesita de una organización donde le sean satisfechas sus necesidades y la organización requiere de un individuo que contribuya al logro de sus objetivos y metas.

El establecimiento de un buen sistema de información, implantación de medios y canales más eficientes, tanto ascendentes la instauración de la organización son elementos que ciertamente ayudan a mejorar el clima de trabajo. Esto a su vez repercute en la satisfacción laboral.

4. Trabajo en Equipo: Las organizaciones son entidades sociales creadas deliberadamente para alcanzar una misión específica. Por lo cual se supone que todos los miembros de la misma persiguen los mismos objetivos, bajo una mística común, sin embargo, las diferencias individuales pueden facilitar o entorpecer el logro de la misión. De ahí la necesidad de conocer los diversos estilos existentes de trabajo en equipo, de esta manera propicia la comunicación, la cohesión y la cooperación.

Bartlett, menciona que “Trabajo en equipo es el esfuerzo conjunto, ordenado y solidario de un grupo de personas unidas por un objetivo común”⁹; es por así decirlo, la suma de esfuerzos que un grupo de personas lleva a cabo para maximizar su potencial.

La importancia de poder llevar a cabo un trabajo en equipo resulta cada vez mayor relevancia debido a que los problemas organizacionales se están complejizando cada vez más y más, dada la globalización imperante en nuestros días.

La finalidad en los trabajos en equipo es desarrollar elevar la productividad de los mismos, en la que se experimenta de manera individual, diversas épocas en su desarrollo, los equipos también manifiestan varias etapas para alcanzar la plenitud, para alcanzar el mejor empleo del tiempo, los recursos y las energías del equipo.

Bartlett dice: “Los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros comprenden el propósito común. Es decir, cuando los miembros integran sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos del equipo”¹⁰

9 Psicología Social de la Organización de Schneider y Bartlett (1975) p.77

10. El Clima de Trabajo en las Organizaciones de Brunet Luc. Editorial Trillas, México, 2002, p.120

b) LIDERAZGO

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz. La esencia del liderazgo son los seguidores y la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

De igual manera, además de estar en condiciones de responder a las motivaciones de sus subordinados, los líderes también pueden favorecerlas o estorbarlas por medio del ambiente organizacional que crean estos. Estos dos factores son tan importantes para el liderazgo como para la administración.

Dado que dirigir es una de las cuatro funciones de la administración, todos los gerentes deberían ser líderes, pero observamos que a menudo surgen líderes informales en los grupos, estos líderes informales serían capaces de influir en los demás, cuando podemos hablar de un liderazgo efectivo.

El liderazgo tiene implicaciones importantes como:

- Primeramente, el liderazgo involucra a otras personas, sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

- En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y miembros del grupo, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Conceptos de Líder

El significado de líder se expresa cuando una persona es capaz de influir con sus ideas u opiniones en un número importante de personas.

Paul Hersey y Ken H. Blanchard menciona “el líder se define como aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos.”¹¹

Entonces el líder es aquella persona que tiene influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.¹²

11 Administración de Comportamiento organizacional de Hersey Paul, Editorial Printice Hall, 1999, p. 150

12 Comportamiento Organizacional de Stogdill (2002), p.89

Conceptos de liderazgo.

Hersey y Blanchard afirman: “El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados”

Sostienen que el liderazgo es: “el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada”.¹³

Chiavenato, Idalberto destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”¹⁴

Se puede observar que la mayor parte de las organizaciones están sobre administrado y sublidereadas. Una persona puede ser un gerente eficaz (buen planificador y administrador), pero carente de las habilidades de líder para motivar; y viceversa ósea otra persona puede ser un líder eficaz, pero carente de habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros, por lo que actualmente se aprecia más a los gerentes que tienen cualidades de líderes.

13 Administración del Comportamiento Organizacional de Hersey y Blanchard (1999) p. 170

14. Administración de Recursos Humanos de Chiavenato, Idalberto (1993) p. 90

El liderazgo es importante por las siguientes razones:

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir

- Una Organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier organización
- Muchas organizaciones con planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Las cualidades de un líder se pueden resumir en que debe poseer:

- Conocimiento
- Capacidad intelectual (creatividad, juicio crítico)
- Carácter, voluntad, autodominio, templanza.
- Coraje y valor
- Atracción personal, comunicación, persuasión.
- Respeto e interés por la gente (equidad, confianza)

Enfoques Teóricos de Liderazgo.

Teorías de rasgos de personalidad: el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas y estas le permiten influir en el comportamiento de los demás. Estas teorías recibieron la influencia de la teoría del “gran hombre”. Stogdill 2002 especifica algunos rasgos característicos de personalidad como:¹⁵

15 Comportamiento organizacional de Stogdill, Editorial Trillas, México, 2002, p. 35

- Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso
- Rasgos Intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- Rasgos Sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

Robbins, en oposición a la teoría de los rasgos se promovió en los investigadores toda una visión nueva dirigida hacia el estudiar las conductas propias de los líderes. Lo anterior, justificó el analizar en forma continua las conductas tanto del líder como de los seguidores.

Las Teorías Conductuales se oponen a la afirmación de las Teorías de los Rasgos que afirma que: “los líderes son básicamente innatos; o sea que tienen un don”¹⁶ Para las teorías conductuales, comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos. Lo cual lleva consigo el entender que los patrones conductuales de líderes eficientes se pueden promover o aprender mediante programas de entrenamiento de liderazgo, pudiendo ampliar la posibilidad de tener más líderes.

Teoría de estilos de Liderazgo: Los tres estilos de liderazgo que más éxito tienen en las organizaciones, y que son los 3 estilos de liderazgo más comunes que se puede encontrar:

¹⁶ Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins, Editorial Prentice Hall, 2004 p. 247

- **Líder autoritario:** el líder fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.
- **Líder democrático:** las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.
- **Líder liberal o líder Laissez Faire:** esta es una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. De ahí, que este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

El psicólogo Kurt Lewin, durante sus investigaciones sobre el liderazgo durante la Segunda Guerra Mundial, fue quien destacó estos tres estilos de liderazgo que a día de hoy siguen siendo los más habituales en el mundo de las organizaciones. A pesar de que los estudios afirman que el liderazgo democrático es el mejor, el liderazgo autocrático o autoritario y el liderazgo liberal son todavía dos grandes estilos muy presentes en multitud de empresas y organizaciones.

Posteriormente, a partir de la década de los 50, comenzaron a desarrollarse numerosas líneas de investigación cuyo objetivo principal era averiguar cuáles eran las conductas típicas de los líderes y tratar de relacionar dichas conductas con el rendimiento del grupo y la satisfacción de sus integrantes. En todas ellas, la conducta del líder

podía resumirse aunque con distintos nombres según el modelo o la teoría en la que se incluyen– en dos dimensiones o estilos de liderazgo: «orientación a la tarea» –el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos grupales–, y «orientación a la relación» –el líder se interesa básicamente por el bienestar y satisfacción de los seguidores.

Teorías Situacionales de Liderazgo: Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que no existe un único estilo en cualquier situación, es decir cada situación requiere un tipo de liderazgo para liderar con éxito los subordinados. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente, puesto que aumentan sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo y viceversa.

Tannebaum y Schmidt¹⁷ quienes estudiaron el dilema entre el liderazgo autocrático o democrático para la toma de decisiones desarrollaron un continuo de comportamientos del líder, en la cual consideran que el liderazgo implica una variedad de estilos que van desde el que está altamente centrado en el jefe al que está muy centrado en el subordinado. Como resultado, en el estilo autoritario, todas las políticas las determina el líder; en el estilo democrático, las políticas están abiertas a discusión y decisiones de grupo.

17 Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins, Editorial Prentice Hall, 2004 p. 204

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt presentaron una extensa gama de estilos como un continuo que se mueve en un extremo desde el comportamiento de líder autoritario o centrado en el jefe, hasta un democrático o centrado en los subordinados en el otro extremo. Si el comportamiento autocrático y democrático fuera visto solo como dos posturas extremas, este modelo podría denominarse acertadamente en una teoría conductual.

La Rejilla del Liderazgo: Basada en cinco estilos de liderazgo, en estos estilos se combina tanto el interés de las personas como el interés de la producción. El que podríamos llamar primer estilo se caracteriza por un interés escaso por el grupo así como por la producción de la empresa. Es por tanto una administración pobre, dirigida al esfuerzo mínimo para llevar a cabo el trabajo, preocupados por conservar al grupo. Un segundo estilo caracterizado por un elevado interés sobre las personas y bajo interés en la producción. En este sentido por el hecho de que exista una alta preocupación por el grupo hace que el ambiente sea óptimo. El tercer estilo se caracteriza por un alto interés en la producción y bajo sobre el grupo. Es un estilo autoritario. El cuarto estilo busca el equilibrio en el liderazgo tanto en el plano de relación con el grupo como en la producción. Por último el quinto estilo se caracterizaría por una alta preocupación tanto por el grupo como por el trabajo.

El modelo de contingencia de Fiedler: Está basado en que el éxito del liderazgo depende de una combinación entre el líder, la situación y los

subordinados. Este modelo fue elaborado para lograr la eficacia del liderazgo.

Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de personalidad sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

El Modelo de Hersey y Blanchard: La teoría del ciclo de vida de Hersey y Blanchard (1981) parte de la premisa de que son los subordinados quienes aceptan o rechazan a un líder y, por tanto, considera dos dimensiones en su estudio del liderazgo: Los líderes (caracterizados según su estilo en la toma de decisiones), y los seguidores (caracterizados según su nivel de madurez o disposición). Hersey y Blanchard definen un nuevo término, la disposición, como la capacidad y disponibilidad de las personas para tomar responsabilidades de cara a dirigir su propio comportamiento.

Hersey y Blanchard, siguiendo los estudios de la Universidad de Ohio, identificaron cuatro estilos de liderazgo:

- *Comunicador* (alta tarea/baja relación): El líder define los papeles de cada seguidor y les indica cómo, cuándo y dónde realizar las distintas tareas.
- *Vendedor* (alta tarea/alta relación): El líder se comporta como directivo pero también como un instrumento de apoyo.
- *Participativo* (baja tarea/alta relación): El líder comparte con sus seguidores las decisiones sobre cómo llevar a cabo las tareas.

- *Delegante* (baja tarea/baja relación): El líder ofrece poca dirección y apoyo.

El Modelo de Vroom y Yetton: Estos investigadores sostienen que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea: ya sea rutinaria, no rutinaria o cualquier punto intermedio, parten del hecho de que los líderes consiguen el éxito a través de una toma de decisiones efectiva y, por tanto, han desarrollado un método para ayudar a los directivos a decidir cuándo y en qué medida deben hacer que los subordinados participen en la solución de un problema particular. El eje central del modelo lo constituye el método para seleccionar entre cinco procesos de decisión, de menor a mayor participación:

- Autocrático I: Los directivos resuelven el problema o toman la decisión personalmente, sirviéndose de la información disponible en el momento.
- Autocrático II: Obtienen la información necesaria de un subordinado y luego eligen la solución del problema sin consultar a nadie.
- Consultivo I: Comparten los problemas con los subordinados en forma individual obteniendo sus sugerencias sin reunirlos en grupo. Después los directivos toman la decisión que puede o no reflejar la influencia de los subordinados.
- Consultivo II: Los directivos comparten el problema con los subordinados en grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Posteriormente toman la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

- Participación en grupo: Comparten el problema con los subordinados como un grupo. Unos y otros producen y valoran alternativas y tratan de llegar a un acuerdo respecto a la solución. Los directivos no tratan de influir en el grupo para que adopten la solución que propone y están dispuestos a aceptar y poner en práctica la que reciba el apoyo del grupo.

c) LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Desarrollar un buen clima laboral es esencial en toda institución en donde la administración de Recursos Humanos tiene un papel fundamental de supervisor constante de la realidad del ambiente laboral, pero desarrollar un buen clima laboral depende de todas las áreas dentro de la organización.

Un empleado no opera al vacío lleva consigo ideas preconcebidas sobre sí mismo, estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, como el estilo de dirección, la estructura organizacional, la opinión de su grupo de trabajo para determinar cómo ve su empleo y su ambiente.

El desarrollo de un buen clima laboral ha de enlazar los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados.

Un estilo de liderazgo del tipo situacional que se adapta a los colaboradores en cada situación permitiendo el equilibrio ya que en una empresa interactúan personas de diversos tipos y para el desarrollo del ambiente

adecuado hay que entender las necesidades de cada trabajador pero hay que hacerla funcional para el desarrollo del grupo.

Características de un buen clima laboral, bajo la influencia de un buen liderazgo

- El trabajador siente que sus necesidades y proyectos individuales se realizan
- Existe motivación por el trabajo
- Aumento de la participación del todo el grupo
- Aumento de la productividad
- Identificación con la empresa (la concibe como suya)
- Existe sinergia entre el equipo de trabajo, cooperación

El clima está basado en las características de la realidad externa tal como lo percibe el trabajador. La motivación y un buen liderazgo que conoce la dinámica del grupo, influyen sobre los comportamientos porque actúan sobre las actitudes y expectativas de las personas.

Al contrario si el tipo de dirección que se ejerce va en detrimento de las expectativas que pretende alcanzar el individuo tanto personal como grupal en la organización, esto afecta el desarrollo y alcance de los objetivos que pretende alcanzar la organización. El trabajador va cayendo en la línea de la insatisfacción del trabajo.

1.6 Antecedentes

- a) Roxana Campos Livaque (2012) en su trabajo de investigación: “Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla-Región Callao” en el que el propósito del estudio fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el

clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, el diseño de investigación fue el correlacional. Los participantes fueron 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007) que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

- b)** Marcial Zúñiga Muñoz (2010) en su estudio: Estilo de Liderazgo de los Decanos y Clima Organizacional en la Universidad del Callao donde finalmente, se llega a conclusiones para la UNAC, donde se prueba la hipótesis principal, el estilo de liderazgo del Decano influye en el clima organizacional de la UNAC; se demuestra que existe un liderazgo liberal; que existe correlación significativa regular entre liderazgo autocrático del Decano con el clima organizacional y otras correlaciones. Y recomienda para enrumbar al Liderazgo Democrático.

- c)** Manlia Erika Uh Perera en su estudio titulado (2008) “El Estilo de Liderazgo y su influencia en el Clima Organizacional en una institución de gobierno en Mérida Yucatán” concluye que se pudo identificar la posible influencia entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de la unidad de estudio seleccionada y se encontró que a mayor involucramiento del líder resulta en un clima organizacional más favorable en la unidad de estudio seleccionada y por ende resulta más favorable.

- d) Alejandro Cuadro Peralta y Col. (2007) en su estudio “Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en la organizaciones”, el presente estudio tiene como propósito confirmar, en una muestra local (Arica), las relaciones de liderazgo transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura con satisfacción y clima organizacional. Los resultados dan cuenta de las relaciones entre liderazgo y las variables dependientes.
- e) Victoria Arteaga Chigns (2006), realizo el estudio “Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional Percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional A del Perú”, en la que concluye que existe una relación direct entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional. La prueba estadística de Chi Cuadrado arrojó un valor $p < 0.05$.

A nivel local no se encontraron estudios similares

1.7 Hipótesis

Dado que en un liderazgo efectivo impacta sobre el clima organizacional y ambos factores se relacionan estrechamente; **es probable** que exista una relación directa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el área administrativa del Hospital III Yanahuara.

CAPÍTULO II

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio es No experimental con un método cuantitativo

No experimental: Porque se estudió una situación sin intervenir, ni manipular variables en estudio.

Diseño de Investigación

El diseño de estudio es correlacional y prospectivo

Correlacional: Porque se buscó asociar las variables independiente (estilos de liderazgo) con la variable dependiente (clima organizacional).

2.2 Técnicas, instrumentos y material de Verificación

2.2.1 Técnica:

En la presente investigación se aplicó la técnica de entrevista personal para recoger los datos necesarios según el cuadro de operacionalización de variables.

2.2.2 Estructura de los Instrumentos:

2.2.3 Cuestionario Clima Organizacional: El instrumento seleccionado relaciona directamente el clima laboral que los trabajadores viven, con las interacciones que mantienen con los diversos jefes y/o directivos con que trabajan. Dicho instrumento utilizó para la medición de cada ítem una escala tipo

Likert de cinco puntos, donde uno (1) corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y cinco (5) corresponde a "Totalmente de acuerdo".

Dicho instrumento consta de 34 reactivos empleando la escala de Likert, que va desde un mínimo de 34 puntos lo cual indicaría un clima "muy desfavorable" hasta 170 que nos brindaría una visión de un clima "altamente favorable" en base a los siguientes puntajes:

Muy desfavorable : De 34 a 61.2
 Desfavorable : De 61.3 a 88.4
 Ni Favorable ni desfavorable De 88.5 a 115.6
 Favorable : De 115.7 a 142.8
 Muy favorable : De 142.9 a 170

2.2.4 Cuestionario de Liderazgo: En este caso la medición del liderazgo, el cuestionario generado se sirve de los trabajos de Kurt Lewin, la percepción del tipo de "liderazgo del jefe", se operacionalizo clasificándola en diferentes rangos según una escala de Likert, estableciendo el estilo de liderazgo que predomina y en qué proporción, como se puede observar en el siguiente cuadro donde:

**El estilo 1 es el "autoritario";
 El 2, el "democrático";
 El 3, el "laissez faire".**

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12

13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	26
28	29	30
31	32	33

2.3 Campo de Verificación

2.3.1 Ubicación espacial:

La investigación se realizó en el Hospital III Yanahuara, (ESSALUD), Arequipa.

2.3.2 Ubicación temporal:

El estudio se realizó en forma coyuntural durante los meses de Julio y Agosto 2015.

2.3.3 Unidades de estudio:

Universo: está conformado por todos los trabajadores del Área Administrativa de ESALUD Arequipa.

Población: está representada por todos los trabajadores del Área Administrativa del Hospital III Yanahuara que corresponde a 108 trabajadores.

Muestra: se consideró un tamaño de muestra por conveniencia el cuál es aquella numeración que se efectúa a todos y cada uno de los caracteres componentes de una población. Para Levin&Rubin (1996) "Algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o

elemento de la población que deseamos describir. A esto lo llamamos una numeración completa. Esta distribuido de la siguiente manera:

Directivos: 22

Técnicos Administrativos: 38

Digitadores: 26

Auxiliar Administrativo: 22

Total: 108

2.4 Estrategia de Recolección de Datos

2.4.1 Contacto con la Entidad de Estudio

Previo diseño y aprobación del proyecto se procedió a solicitar autorización con la Oficina de Capacitación e Investigación de ESSALUD.

2.4.2 Toma de datos

Posteriormente se aplicó el Cuestionario de Clima Organizacional y Liderazgo en forma anónima a los trabajadores del Área Administrativa del Hospital Yanahuara que comprende Directivos/Coordinadores, técnicos administrativos, digitadores y auxiliares administrativos.

Se realizó la recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido por el investigador.

Estos datos fueron clasificados por indicadores y variables de investigación.

2.4.3 Validación de los Instrumentos

El Cuestionario de Clima Organizacional se validó con muestra piloto al 10% de la muestra en el Área Administrativa del Hospital Edmundo Escomel EsSalud. La validez de contenido se obtuvo por medio del marco teórico. La validez de criterio fue ratificada por un grupo de expertos (investigadores de UNAM, IMP). La validez de constructo que se refiere a la evidencia de homogeneidad se obtuvo al estimar la confiabilidad.

El Cuestionario de Liderazgo resulta de los estudios de Kurt Lewin.

2.4.4 Criterios o estrategias para el manejo de resultados

A nivel de recolección

Se sensibilizó al personal administrativo del Hospital Yanahuara sobre la importancia de la investigación, se logró su compromiso y autorización para participar en la investigación, posteriormente se aplicó los cuestionarios a cada uno de ellos.

A Nivel de Sistematización

El procesamiento de datos fue codificado y consignado en una matriz de datos en el software Excel 6.0, usando la escala nominal

Nivel de estudio de Datos

Para el análisis de los datos se usó como medidas estadísticas las frecuencias absolutas y porcentuales, según los diferentes grupos ocupacionales del personal administrativo, se estableció el nivel de significancia y se aplicó la prueba de chi-cuadrado para determinar la relación de las variables de estudio.

2.5 RECURSOS NECESARIOS

2.5.1 Recursos Humanos:

Autora: Caroly Claudia Valdivia Rimachi

Asesor: Dr. Luís Vargas

Grupo recolector de Datos: la autora

2.5.2 Recursos Materiales

- Equipo Multimedia
- Impresora
- Material de escritorio
- Material Bibliográfico

2.5.3 Recursos Financieros: Autofinanciado

RECURSOS HUMANOS

Nº	PERSONAL	COSTO/MES	Nº MESES	COSTO TOTAL
1	ENCUESTADOR			autor
1	DIGITADOR			autor
1	ESTADISTICO			250.00
1	ASESOR			500.00
	TOTAL			750.00

RECURSOS MATERIALES

Nº	MATERIALES				
1	PAPEL A 4			1MILLAR	25.00
2	SOBRES MANILAS			100 UNIDADES	20.00

3	LAPICEROS			1 CAJA	16.00
4	USB			2 UNIDADES	30.00
5	TINTAS PARA IMPRESIÓN			2 UNIDADES	50.00
6	FOLDER MANILA			50 UNIDADES	20.00
				TOTAL	161.00

COSTO SERVICIOS

Nº	SERVICIOS				
1	FOTOSTATICA	0.05		100 COPIAS	5.00
2	SERVICIO DE INTERNET	1.50 POR HORA		30 HORAS	45.00
3	MOVILIDAD	2.00		150 PASAJE	36.00
4	SERV. IMPRESION			1 CTOIEN	10.00
5	SERV. ANILLADO	10.00		3	30.00
6	SERV. EMPASTE			1	100.00
				TOTAL	640.00

6.4 PRESUPUESTO CONSOLIDADO.

RECURSOS HUMANOS	400.00
RECURSOS MATERIALES	181.00
SERVICIOS	640.00
TOTAL	1021.00

CAPÍTULO III RESULTADOS

Tabla 1

**Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio
Según Características Socio-demográficas, Hospital III Yanahuara,
Arequipa 2015**

CATEGORIA	Frecuencia	Porcentaje
AUX. ADMIN.	22	20,4
DIGITADOR	26	24,1
DIRECTIVOS	22	20,4
TEC. ADMIN	38	35,2
Edad		
21 – 30	40	37,0
31 – 40	9	8,3
41 – 50	33	30,6
51 – 60	25	23,1
61+	1	0,9
Sexo		
F	73	67,6
M	35	32,4
Tiempo de Servicio		
1 – 10	47	43,5
11 – 20	39	36,1
21 – 30	15	13,9
31 – 40	6	5,6
51+	1	0,9
Total	108	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación:

En la presente tabla se puede observar que la categoría que predomina es el técnico administrativo con el 35.2%, seguido del personal digitador con el 24.1%. En la población de estudio la edad predominante es de 21-30 años con 37%, seguido del grupo etareo de 41-50 años con 30.6%, (Media 40.18 ± 12.321). El sexo que predomina en el personal administrativo del hospital Yanahuara es el femenino con el 67.6%. El tiempo de servicio que predomina en la muestra de estudio es de 1 a 10 años con el 43.5% siendo la Media 13.3 ± 10.89

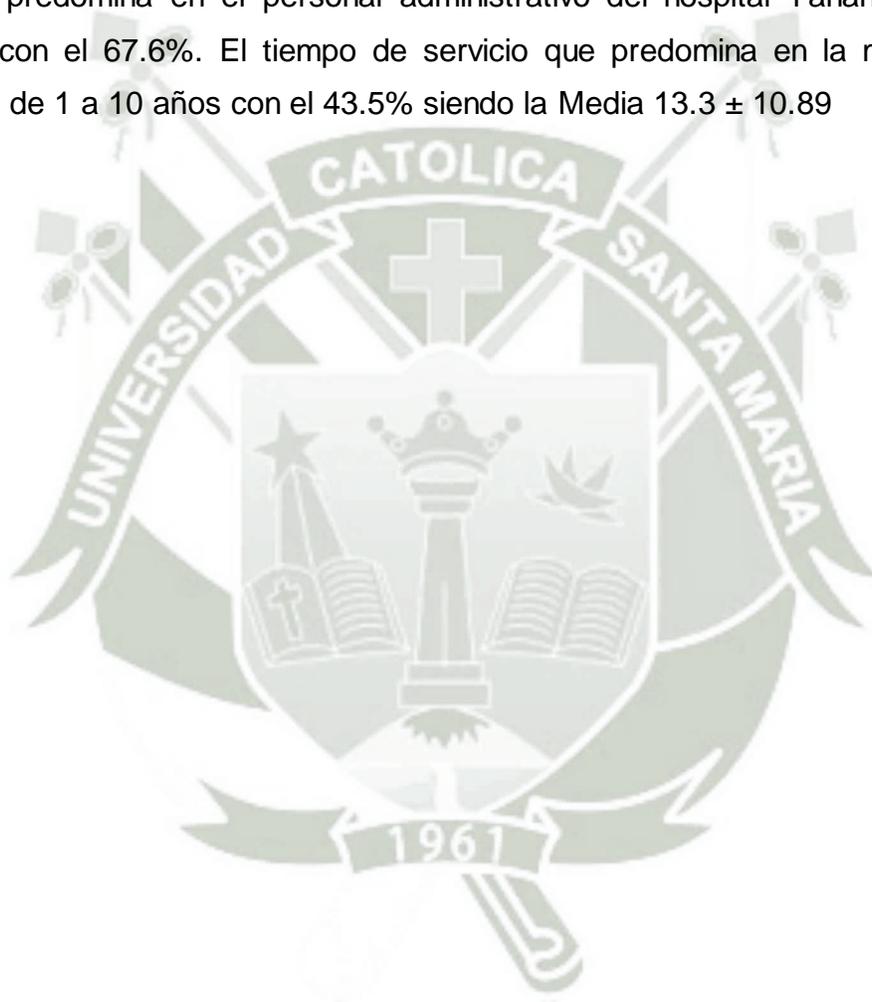


Tabla 1.1

Distribución de Frecuencia y Porcentaje de los Directivos según Tiempo en el Cargo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015

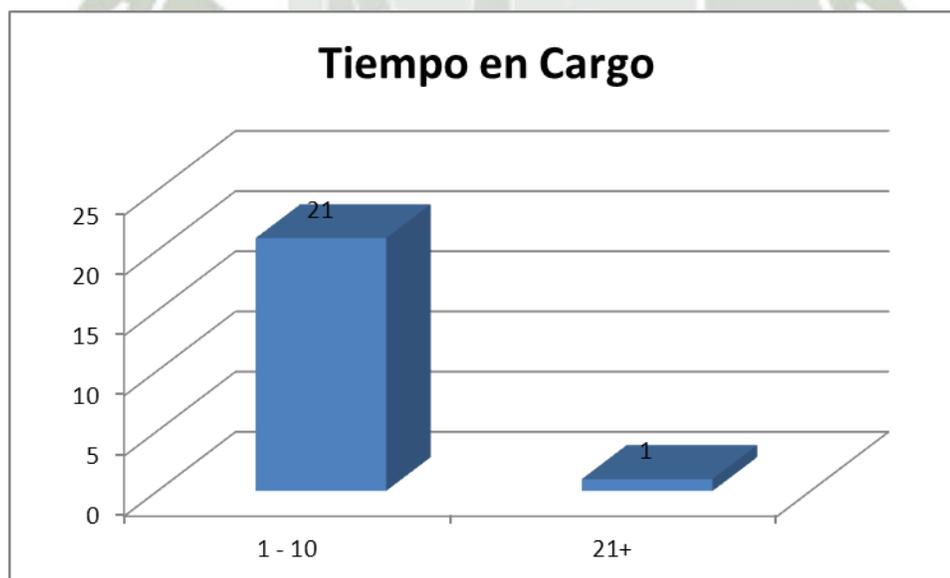
TIEMPO EN CARGO	Frecuencia	Porcentaje
1 – 10	21	19,4
21+	1	,9
Total	22	20,4
Blancos	86	79,6
Total	108	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Media 13.3 ± 10.89

Gráfico 1.1

Distribución de Frecuencia de los Directivos según Tiempo en el Cargo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015



Interpretación:

Se observa en la tabla que el tiempo en el cargo por el personal directivo predominante es el de 1 a 10 años con el 19.4%. Siendo la media 13.3 ± 10.89 , ello se explica debido a que cada tres años se renueva mediante concurso de méritos los cargos directivos, pudiendo ser en dos periodos consecutivos.



Tabla 2

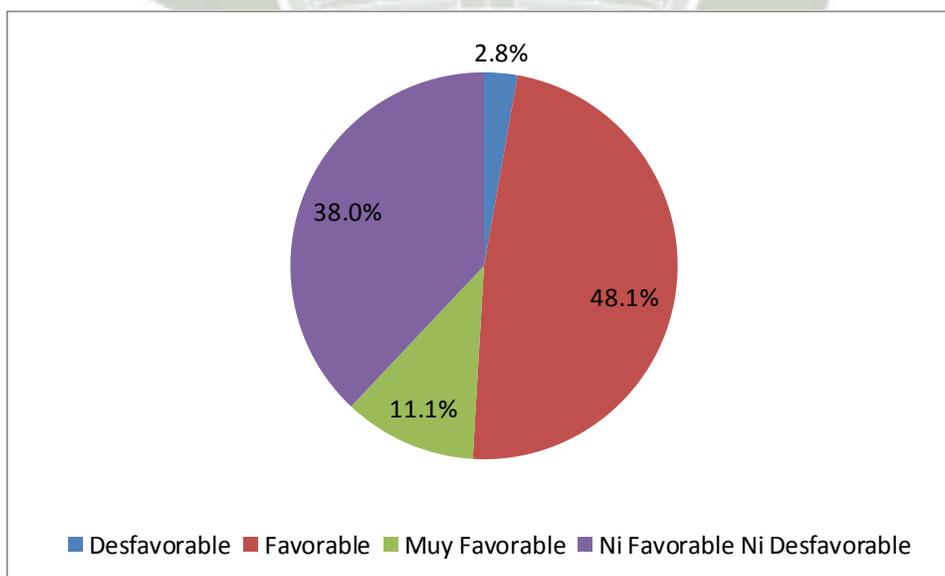
Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio Según Percepción de Clima Organizacional, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015

CLIMA ORGANIZACIONAL	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	12	11,1
Favorable	52	48,1
Ni Favorable Ni Desfavorable	41	38,0
Desfavorable	3	2,8
Total	108	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Gráfico 2

Distribución de Porcentaje de la población de estudio Según Percepción de Clima Organizacional, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015



Interpretación:

Se observa que existe un Clima Organizacional favorable según percepción de la población de estudio con el 48.1%, siendo indiferente en su percepción el 38.0%, es decir que casi la mitad del personal administrativo presenta satisfacción con el clima laboral, este porcentaje debe incrementarse ya que desarrollar un buen clima laboral depende de todas las áreas dentro de la organización y un clima positivo propicia mayor motivación y productividad por parte de los trabajadores, así como el aumento de compromiso y lealtad. Teniendo en cuenta que un buen porcentaje, más de la mitad no percibe claramente satisfacción con el clima laboral, que puede deberse a que se está fallando en algunas de las dimensiones del clima, implicando ello como consecuencia una atmósfera inestable, con ciertos conflictos, mostrando un ambiente hospitalario desordenado, no integrado, no identificado y con poca motivación para enmendar el clima de la organización, por lo que resulta inminente mejorarlo.

Tabla 3

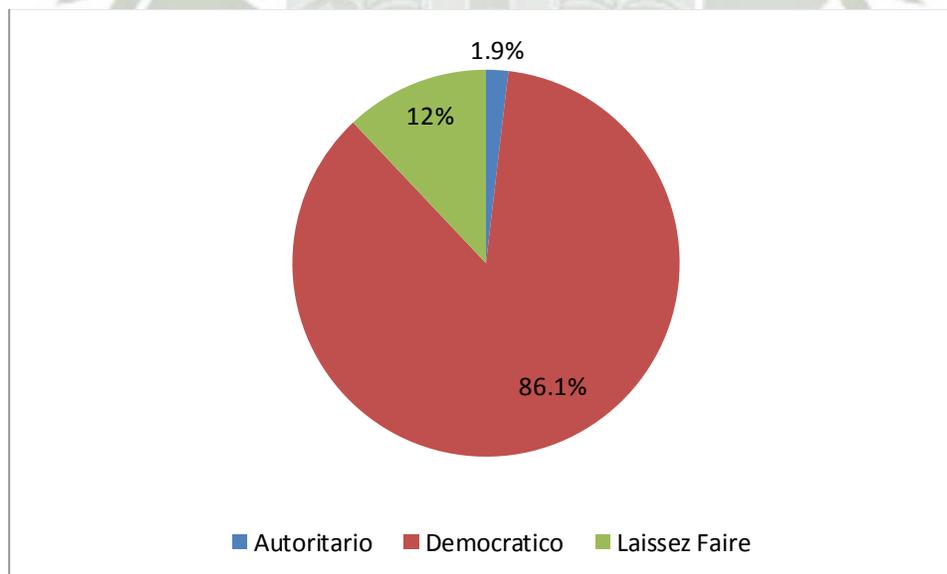
Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Estilo de Liderazgo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015

ESTILO LIDERAZGO	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	2	1,9
Democrático	93	86,1
Laissez Faire	13	12,0
Total	108	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Gráfico 3

Distribución de Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Estilo de Liderazgo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015



Interpretación:

La mayoría de la población de estudio en un 86.1%, percibe un Estilo de Liderazgo democrático en el hospital Yanahuara. Este resultado indica que se percibe un estilo de liderazgo catalogado como el mejor ya que se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. Lo cual es positivo para el Hospital Yanahuara, ya que de lo contrario se afectaría el desarrollo y alcance de los objetivos que pretende alcanzar y el trabajador iría cayendo en la línea de insatisfacción del trabajo. Esto indicaría que el liderazgo directivo ejercido, logra cumplir con las metas establecidas en lo administrativo, así como en el rol de la institución hospitalaria, sin embargo, según la percepción del personal administrativo, la preocupación del director por lo administrativo y asistencial, generó despreocupación por el clima organizacional, el cual se muestra en porcentaje moderado indiferente e inadecuado.



Tabla 4

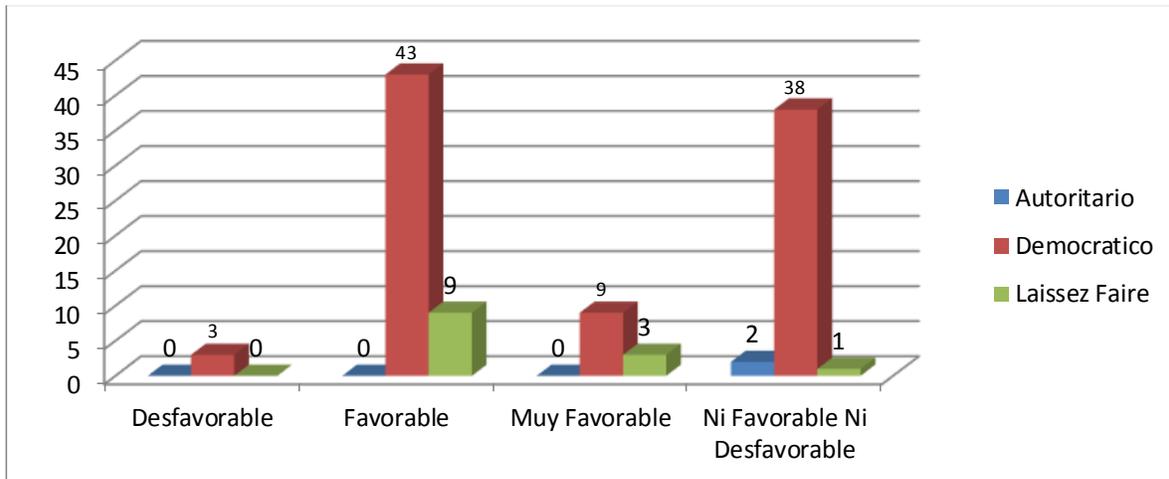
Relación de Clima Organizacional según Estilo de Liderazgo en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015

CLIMA ORGANIZACIONAL	Estilo de Liderazgo						Total	
	Autoritario		Democrático		Laissez Faire			
Muy Favorable	0	,0%	9	8,3%	3	2,8%	12	11,1%
Favorable	0	,0%	43	39,8%	9	8,3%	52	48,1%
Ni Favorable Ni Desfavora	2	1,9%	38	35,2%	1	,9%	41	38,0%
Desfavorable	0	,0%	3	2,8%	0	,0%	3	2,8%
Total	2	1,9%	93	86,1%	13	12,0%	108	100,0%

Fuente: Encuesta, Elaboración propia
Chi Cuadrado 10,158 Significancia $p = 0,118 > 0,05$ No hay asociación

Gráfico 4

Relación de Clima Organizacional según Estilo de Liderazgo en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015



Interpretación:

En la presente tabla se observa que en personal administrativo que el liderazgo democrático se encuentra en un Clima laboral favorable con el 39.8% y con una percepción indiferente en cuanto al clima laboral en un 35.2% respectivamente. No significativo en este indicador. El liderazgo es uno de los factores del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados. Para detallar lo expuesto, los resultados estadísticos caracterizan con mayor precisión los hallazgos, es así que en primera instancia muestran la no existencia de correlación entre el liderazgo directivo y el Clima organizacional desde la percepción del personal administrativo, pero existe un buen porcentaje que son indiferentes frente a la percepción del clima organizacional. Estos resultados aducen, que los directivos como líderes ocasionalmente logran persuadir y convencer a los miembros de la institución hospitalaria para que los planes institucionales se lleven a cabo, tratando de superar dificultades y riesgos que se tenga que enfrentar (Espinoza, 1999), demostrando en esos momentos, poseer la habilidad de influir en ellos impactando en forma significativa y lograr resultados (James y Lindsey, 2008).

Tabla 5

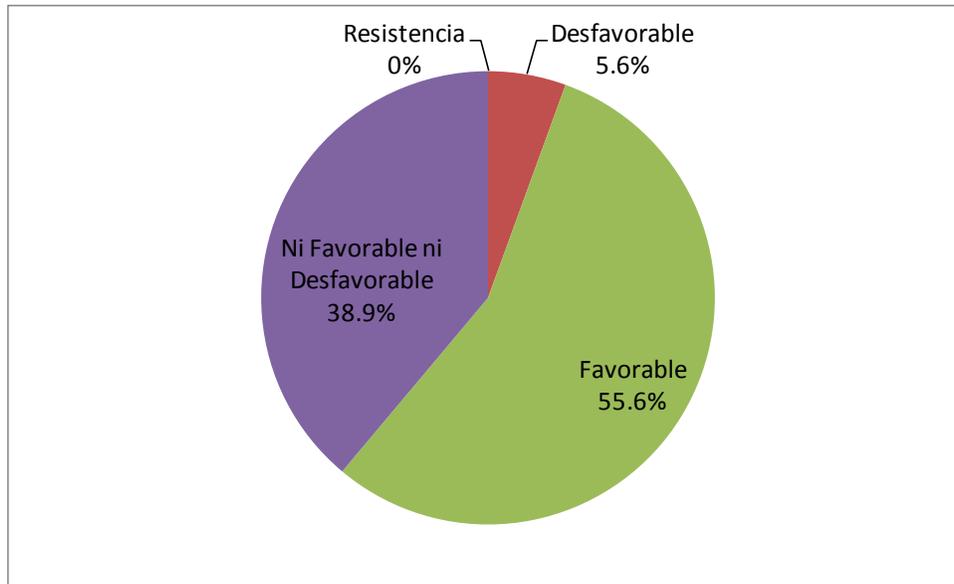
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio
Según Percepción sobre Resistencia al cambio, Hospital III
Yanahuara, Arequipa 2015**

RESISTENCIA AL CAMBIO	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable (alta resistencia)	6	5,6
Ni Favorable ni Desfavorable	42	38,9
Favorablemente (baja Resistencia)	60	55,6
Total	108	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Gráfico 5

Distribución de Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Resistencia al Cambio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015



Interpretación:

En la presente tabla se observa que el 55.6% perciben favorablemente el cambio dentro de la organización, ya que hay baja resistencia al mismo, lo cual es favorable ya que perciben de manera adecuada los cambios y se adaptan a ellos. Lo cual es positivo para el hospital ya que el avance científico-tecnológico en salud obliga a adaptarse a cambios frecuentes. Sin embargo existe un moderado porcentaje (38.9%) que se muestran indiferentes ello tiene como causa de que existen aspectos individuales que influyen en ello como sus percepciones, personalidad, hábitos, amenazas al poder y la influencia, el temor a lo desconocido, trayendo como consecuencia fuerzas restrictivas que es inminente mejorar, ya que es posible superar ello.

Tabla 6

Relación de Estilo de Liderazgo según Resistencia en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015

RESISTENCIA	Tipo de Liderazgo						Total	
	Autoritario		Democrático		Laissez Faire			
Alta Resistencia (desfavorable)	1	,9%	5	4,6%	0	,0%	6	5,6%
Resistencia media (Ni favorable ni desfavorable)	0	,0%	38	35,2%	4	3,7%	42	38,9%
Baja Resistencia (favorable)	1	,9%	50	46,3%	9	8,3%	60	55,6%
Total	2	1,9%	93	86,1%	13	12,0%	108	100,0%

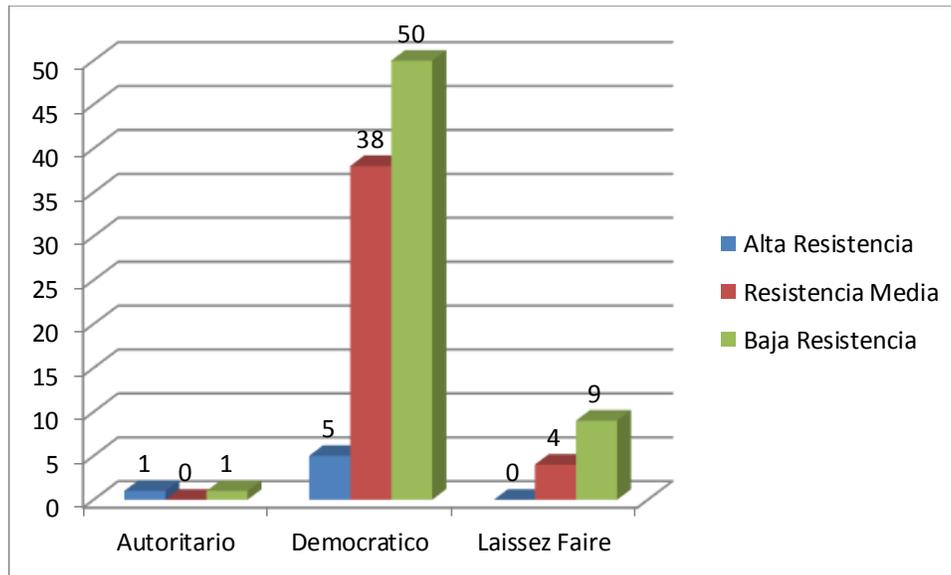
Fuente: Encuesta, Elaboración propia

$\chi^2 = 9.432$ $p=0,051 > 0,05$



Gráfico 6

Relación de Estilo de Liderazgo según Resistencia en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015



Interpretación:

Se observa que según resistencia al cambio en el personal administrativo, que en el liderazgo democrático se percibe baja resistencia al cambio en un 46.3%, seguido de un percepción indiferente con un 35.2%, no encontrando asociación entre la resistencia y el tipo de liderazgo, al respecto Jean Lewin menciona que cambiar no es fácil, porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en ese sentido...es más fácil seguir con los antiguos patrones de funcionamiento. Como ya se mencionó existen aspectos individuales (percepciones, personalidad, hábitos, amenazas al poder y la influencia, el temor a lo desconocido) y organizacionales (naturaleza y estructura) que traen como consecuencia fuerzas restrictivas que es inminente mejorar comprendiendo las razones de las fuentes de resistencia al cambio ya que es posible superar ello.

Tabla 7

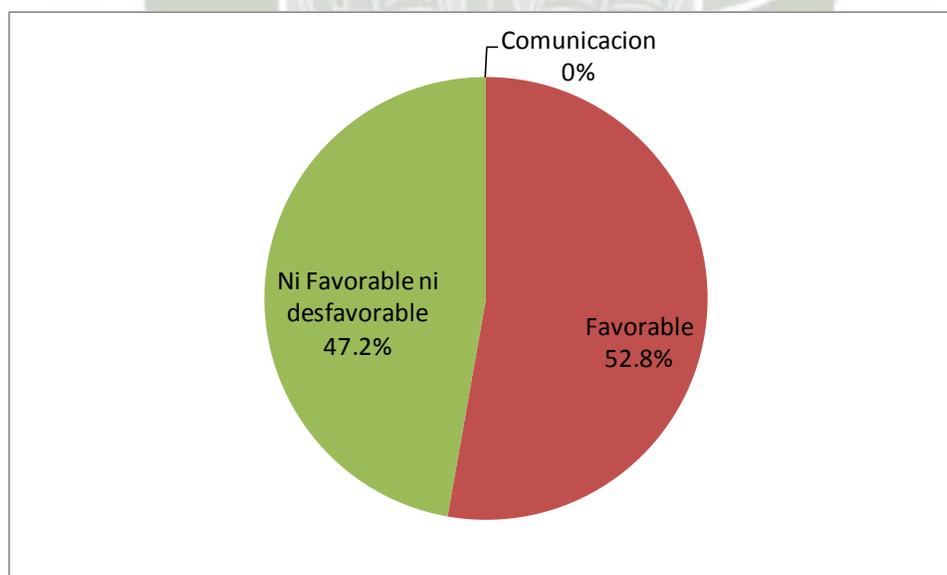
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio
Según Percepción sobre Comunicación, Hospital III Yanahuara,
Arequipa 2015**

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Favorable	57	52,8
Ni Favorable ni Desfavorable	51	47,2
Total	108	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Gráfico 7

**Distribución de Porcentaje de la población de estudio Según
Percepción sobre Comunicación, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015**



Interpretación:

En la tabla se observa que el 52.8% de la población de estudio, perciben que la comunicación es apropiada, siendo indiferentes en su percepción un 47.2%, por lo que más de la mitad de la población de estudio percibe fluidez apropiada de la información. Es importante incrementar este porcentaje en el hospital que se produce cuando no se informa sobre las metas organizacionales, lo cual es importante ya que los procesos de comunicación tienen un impacto en la generación de un clima de trabajo que propicie la excelencia en la empresa. Existe una relación directa entre los problemas detectados de clima organizacional y el estado en que se encuentren los sistemas de comunicación. Las consecuencias de la falta de comunicación propicia en el personal un concepto distorsionado de su organización, basado más en rumores, esperanzas y temores.

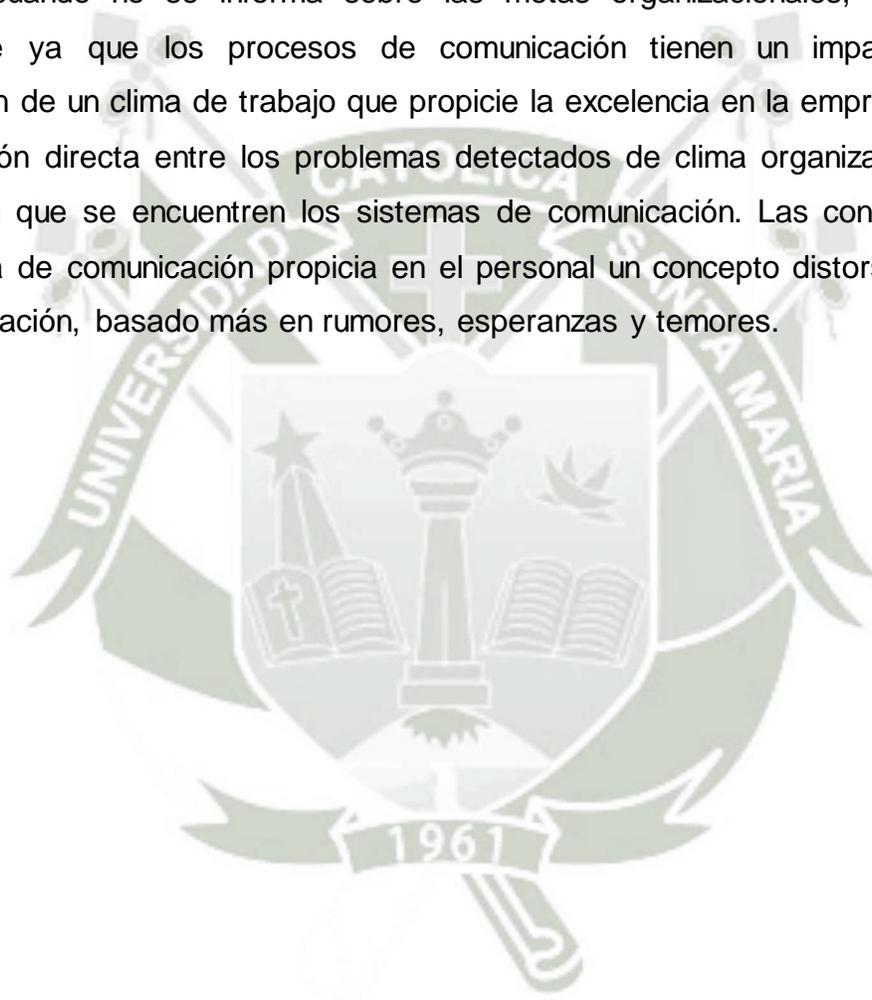


Tabla 8

Relación de Estilo de Liderazgo según Comunicación en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015

COMUNICACIÓN	Tipo de Liderazgo						Total	Total
	Autoritario		Democrático		Laissez Faire			
Favorable (alta)	2	1,9%	44	40,7%	11	10,2%	57	52,8%
Ni favorable ni Desafavorable (regular)	0	,0%	49	45,4%	2	1,9%	51	47,2%
Total	2	1,9%	93	86,1%	13	12,0%	108	100,0%

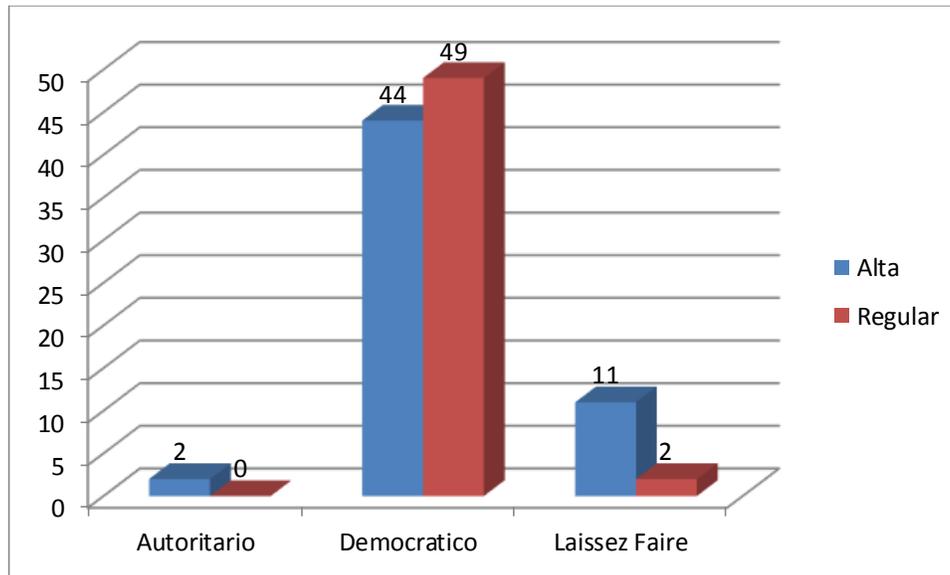
Fuente: Encuesta, Elaboración propia

$\chi^2 = 8,192$ $p = 0,017 < 0,05$



Gráfico 8

Relación de Estilo de Liderazgo según Comunicación en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015



Interpretación:

En la presente tabla se observa que según Comunicación del personal administrativo, que se percibe de manera indiferente la comunicación en un liderazgo democrático, seguido con una percepción favorable de comunicación con un 40.7%. Significante en este indicador ya que existe relación directa entre los problemas detectados en materia de Liderazgo y clima organizacional y el estado en que se encuentren los sistemas de comunicación. Bajo esta percepción los participantes consideran que los directivos poseen la capacidad de ejercer influencia interpersonal a través del proceso comunicacional para lograr la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 1993) implicando ello la ejecución de un proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) en este caso el directivo, influye a los otros miembros de la comunidad hospitalaria trayendo como consecuencia el logro de objetivos específicos y grupales trazados por la empresa, en este caso el Hospital Yanahuara.

Tabla 9

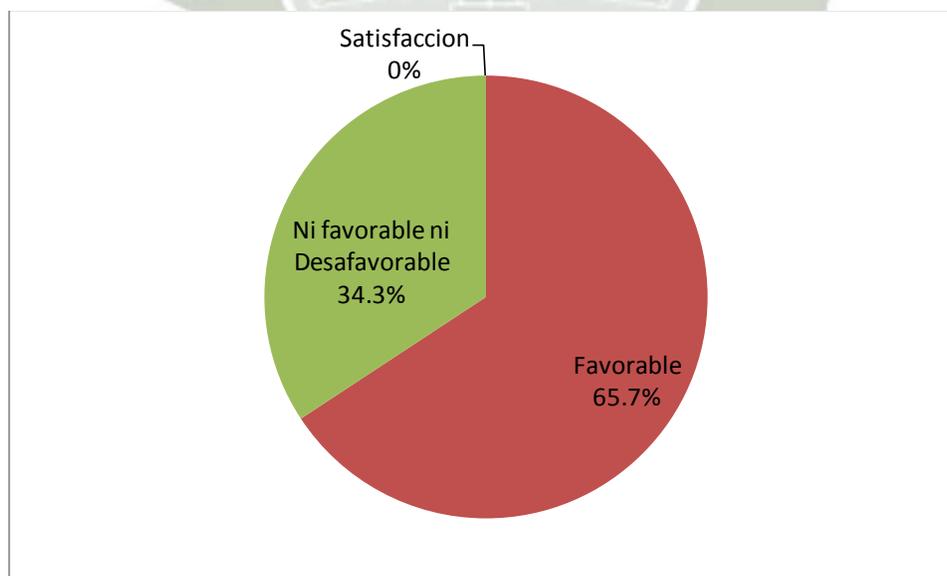
Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Satisfacción, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015

SATISFACCION	Frecuencia	Porcentaje
Favorable	71	65,7
Ni Favorable ni Desfavorable	37	34,3
Total	108	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Gráfico 9

Distribución de Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Satisfacción, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015



Interpretación:

Se puede observar que en general existe un adecuado nivel de satisfacción laboral en los trabajadores en un 65.7%. Se puede decir que la satisfacción se da cuando el líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados. Esto implica asumir nuevos retos en el hospital para lograr mejoras significativas en los procesos y resultados del trabajo y sobre todo mayor satisfacción por parte de quien lo realiza, ya que existe un porcentaje moderado (34.3%) que es indiferente frente a este indicador, lo cual es una amenaza ya que las organizaciones requieren del trabajo de todos, que con sus conocimientos, habilidades y actitudes alcancen los objetivos de la empresa pero se debe tener en cuenta, que las personas por medio de su trabajo requieren satisfacer sus propias metas y necesidades logrando con esto, el desarrollo organizacional.



Tabla 10

Relación de Estilo de Liderazgo según Satisfacción en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015

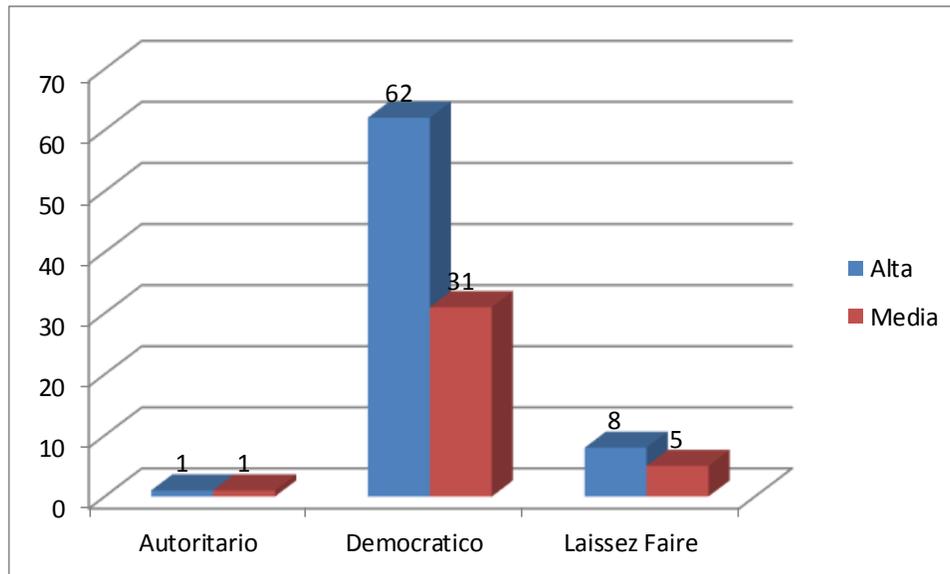
SATISFACCIÓN	Tipo de Liderazgo						Total	Total
	Autoritario		Democrático		Laissez Faire			
Favorable (Alta)	1	,9%	62	57,4%	8	7,4%	71	65,7%
Ni favorable ni desfavorable (Media)	1	,9%	31	28,7%	5	4,6%	37	34,3%
Total	2	1,9%	93	86,1%	13	12,0%	108	100,0%

Fuente: Encuesta, Elaboración propia

$\chi^2 = 0,357$ $p = 0,836 > 0,05$

Gráfico 10

Relación de Estilo de Liderazgo según Satisfacción en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015



Interpretación:

Se observa que según Satisfacción del personal administrativo, que en un liderazgo democrático se percibe satisfacción en un 57.4%, no existiendo relación entre el Liderazgo y la satisfacción de los trabajadores. Son muchos factores que pueden contribuir a la satisfacción de los trabajadores. Para lograr mayor satisfacción en los trabajadores del hospital, la actitud de los jefes resulta de vital importancia, brindando información en relación al propósito general de la organización, asumir nuevos retos y lo más importante lograr mayor satisfacción por parte de quien lo realiza, ya que como se menciona la satisfacción se da cuando el líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados y ello se trasluce con respuestas positivas por parte del trabajador (tendencias motivacionales adecuadas, mejora de la productividad, relación efectiva entre las tareas que realizan y las responsabilidades etc)

Tabla 11

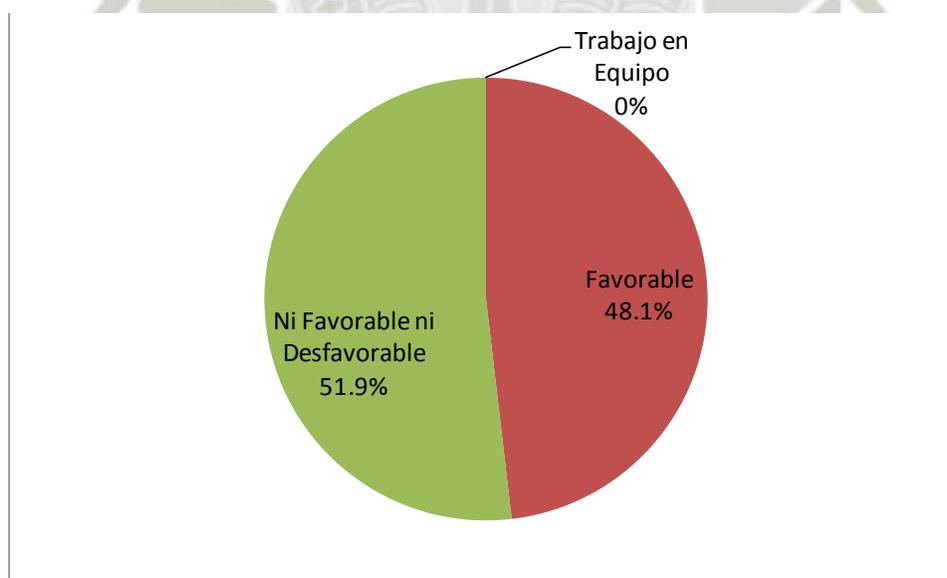
Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Trabajo en Equipo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015

TRABAJO EN EQUIPO	Frecuencia	Porcentaje
Favorable	52	48,1
Ni Favorable ni Desfavorable	56	51,9
Total	108	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Gráfico 11

Distribución de Porcentaje de la población de estudio Según Percepción sobre Trabajo en Equipo, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015



Interpretación:

En la Tabla se observa que el 48.1% percibe favorablemente sobre el trabajo en equipo, siendo indiferentes el 51.9%, esto básicamente se debe a que no perciben el contar con sus compañeros como un conjunto ordenado y solidario, o no tienen bien definido los resultados que se espera de ellos y todos no comprenden el propósito común, lo cual no es adecuado ya que cuando los miembros integran sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos del equipo. El impacto que se genera si existe la disposición a trabajar en equipo es el de encontrar soluciones que llevan a la cristalización de la misión institucional como fuente potencial y de poder de las personas para el logro de objetivos institucionales comunes (Blanchard, 2000). El no incrementar este indicador puede facilitar o entorpecer el logro de la misión.



Tabla 12

Relación de Estilo de Liderazgo según Trabajo en Equipo en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015

Trabajo en Equipo	Tipo de Liderazgo						Total	
	Autoritario		Democrático		Laissez Faire			
Favorable (Alto)	1	,9%	46	42,6%	5	4,6%	52	48,1%
Ni Favorable ni Desfavorable (Medio)	1	,9%	47	43,5%	8	7,4%	56	51,9%
Total	2	1,9%	93	86,1%	13	12,0%	108	100,0%

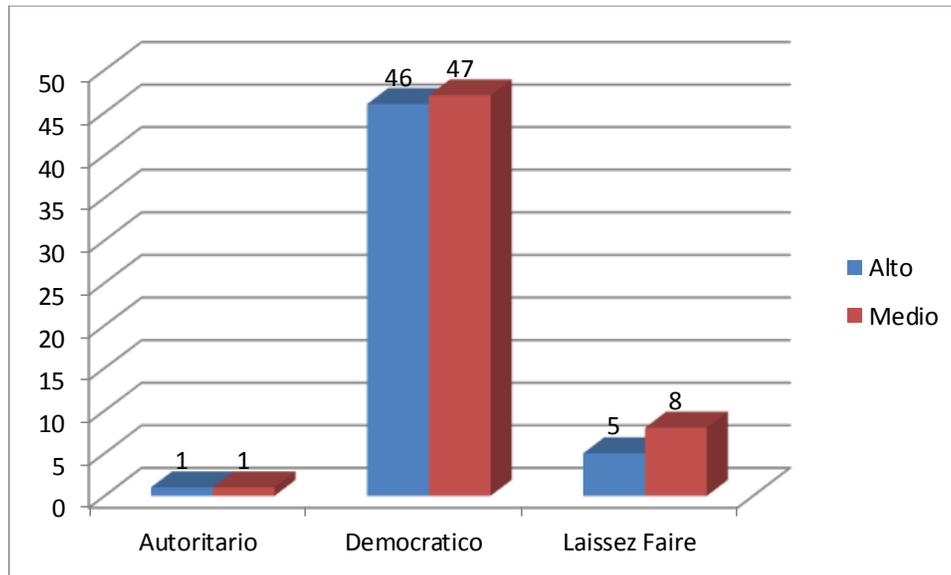
Fuente: Encuesta, Elaboración propia

$\chi^2 = 0,556$ $p=0,757 > 0,05$



Gráfico 12

Relación de Estilo de Liderazgo según Trabajo en Equipo en Población de Estudio, Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015



Interpretación:

En la presente tabla se observa que según percepción del trabajo en equipo del personal administrativo, que en un estilo de liderazgo democrático se percibe favorablemente el trabajo en equipo en un 42.6%, notándose indiferencia en un 43.5%, no se encontró relación entre el trabajo en equipo y el tipo de liderazgo. La importancia de llevar a cabo un trabajo en equipo cada vez es más relevante debido a que los problemas organizacionales se están complejizando, dada la globalización imperante en nuestros días. El influir en los demás a través de un buen liderazgo impactará en un esfuerzo en conjunto, ordenado y solidario de un grupo de personas unidas por un objetivo común, lo que maximizara su potencial, enriqueciendo las decisiones empresariales.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN Y COMENTARIOS

En la Tabla 1 que muestra características socio-demográficas de la población de estudio, en las que se puede observar que la categoría que predomina es el técnico administrativo con el 35.2%, seguido del personal digitador con el 24.1%. La edad predominante es de 21-30 años con 37%, seguido del grupo etareo de 41-50 años con 30.6%, lo que permite analizar que el personal administrativo se encuentra en el grupo etareo de adulto joven y adultez propiamente dicha. El sexo que predomina en el personal administrativo del hospital Yanahuara es el femenino con el 67.6%. Así mismo se observa que el tiempo de servicio que predomina en la muestra de estudio es de 1 a 10 años con el 43.5%.

En la Tabla 1.1 se observa que el tiempo en el cargo por el personal directivo predominante es el de 1 a 10 años con el 19.4%, ello se debe que cada tres años se renueva mediante concurso nuevamente para un cargo directivo.

Tabla 2; se observa que existe un Clima Laboral favorable según percepción de la población de estudio con el 48.1%, se puede analizar que casi la mitad del personal administrativo presenta satisfacción con el clima laboral, lo cual puede reflejarse en el área laboral, al respecto Palma, S.(1999, p.201) quien define el término satisfacción laboral como “la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas”

Sin embargo, teniendo en cuenta que un buen porcentaje, más de la mitad no percibe claramente satisfacción con el clima laboral, implicando ello como consecuencia una atmósfera inestable, con ciertos conflictos, mostrando un

ambiente hospitalario desordenado, no integrado, no identificado y con poca motivación para enmendar el clima de la organización, por lo que resulta inminente mejorarlo.

Tabla 3; la mayoría de la población de estudio en un 86.1%, percibe un Liderazgo democrático en el hospital Yanahuara. Este resultado indica que se percibe un estilo de liderazgo catalogado como el mejor ya que en un Liderazgo democrático las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad. (kurt Lewin). Peter Drucker afirmó que la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz.

En otro estudio se demostró que el estilo de Liderazgo de los Decanos de La Universidad de Callao fue el liberal, existiendo correlación significativa entre el liderazgo autocrático del Decano con el Clima Organizacional, recomendándose que se enrumbe a un Liderazgo democrático. (Zuñiga Marcial, 2010)

Tabla 4; en la presente tabla se observa que el liderazgo democrático se encuentra en un Clima laboral favorable con el 39.8%. No encontrándose asociación entre estos indicadores. El desarrollo de un buen clima laboral ha de enlazar los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados. Otros estudios encontraron asociación directa entre clima laboral y liderazgo Victoria Arteaga Chigns (2006), realizó el estudio “Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional Percibido por los trabajadores de la Institución Educativa

Nacional A del Perú”, en la que concluye que existe una relación directa entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional. La prueba estadística de Chi Cuadrado arrojó un valor $p < 0.05$. El presente estudio difiere de los hallazgos en el sentido de una relación directa entre Liderazgo y Clima Organizacional, ello puede deberse en que la percepción de los participantes, puede estar sesgada en la medida que no representa cuantitativamente la población total de la institución hospitalaria. Sin embargo, el estudio sienta las bases para una investigación más exhaustiva en función a las variables estudiadas en el contexto de la institución sanitaria.

Tabla 5; en la presente tabla se observa que el 55.6% perciben favorablemente el cambio dentro de la organización, ya que hay baja resistencia al mismo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, perciben de manera adecuada los cambios y se adaptan a ellos. Dominguez, Alberto (2002,p.85) consiste en el análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas. Sin embargo existe un moderado porcentaje (38.9%) que se muestran indiferentes ya que existen aspectos individuales que influyen en ello como sus percepciones, personalidad, hábitos, amenazas al poder y la influencia, el temor a lo desconocido. Por lo que es importante superar estos aspectos para no caer en tareas rutinarias y no se estaría en acorde al avance científico-tecnológico.

Tabla 6; Se observa que según resistencia al cambio en el personal administrativo, que en el liderazgo democrático se percibe baja resistencia al cambio en un 46.3%, seguido de un percepción indiferente con un 35.2%, no encontrando asociación entre la resistencia y el tipo de liderazgo. al respecto Jean Lewin menciona que cambiar no es fácil, porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en ese sentido...es más fácil seguir con los antiguos patrones de funcionamiento.

Tabla 7; se observa que el 52.8% de la población de estudio, perciben que la comunicación es apropiada, siendo indiferentes en su percepción un 47.2%. Siendo la comunicación fundamental en las instituciones, se observa que más de la mitad percibe fluidez apropiada de la información. Al respecto Homs, 1999, p.88 refiere que uno de los objetivos de la comunicación organizacional es crear un clima de opinión favorable, para que todos los acontecimientos que se desarrollen dentro de la empresa, sean asimilados en forma positiva por el personal. Es importante incrementar este porcentaje en el hospital ya que los procesos de comunicación tienen un impacto en la generación de un clima de trabajo que propicie la excelencia en la empresa. Existe una relación directa entre los problemas detectados de clima organizacional y el estado en que se encuentren los sistemas de comunicación. Las consecuencias de la falta de comunicación propicia en el personal un concepto distorsionado de su organización, basado más en rumores, esperanzas y temores.

Tabla 8; En la presente tabla se observa que según Comunicación del personal administrativo, que se percibe de manera indiferente la comunicación en un liderazgo democrático, seguido con una percepción favorable de comunicación con un 40.7%.Significante en este indicador ya que existe relación directa entre los problemas detectados en materia de clima organizacional y el estado en que se encuentren los sistemas de comunicación. Bajo esta percepción los participantes consideran que los directivos poseen la capacidad de ejercer influencia interpersonal a través del proceso comunicacional para lograr la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 1993) implicando ello la ejecución de un proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) en este caso el directivo, influye a los otros miembros de la comunidad hospitalaria hacia el logro de objetivos específicos y grupales (Lewin, 1940 referido por Foladori 2011 y Leiva, 2011).

Tabla 9; se puede observar que en general existe un adecuado nivel de satisfacción laboral en los trabajadores en un 65.7%. Blum y Naylor (1994), refieren que la satisfacción en el trabajo es una actitud general como resultado de muchas actitudes específicas en diferentes aspectos o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera de trabajo. Se puede decir que la satisfacción es aquel que el líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados. En relación a que existe un porcentaje moderado (34.3%) que es indiferente frente a este indicador, lo cual es una amenaza ya que las organizaciones requieren del trabajo de todos, que con sus conocimientos, habilidades y actitudes alcancen los objetivos de la empresa pero se debe tener en cuenta, que las personas por medio de su trabajo requieren satisfacer sus propias metas y necesidades logrando con esto, el desarrollo organizacional

Tabla 10; Se observa que según Satisfacción del personal administrativo, que en un liderazgo democrático se percibe satisfacción en un 57.4%, no existiendo relación entre el Liderazgo y la satisfacción de los trabajadores. Son muchos factores que pueden contribuir a la satisfacción de los trabajadores. Para lograr mayor satisfacción en los trabajadores del hospital, la actitud de los jefes resulta de vital importancia, brindando información en relación al propósito general de la organización, asumir nuevos retos y lo más importante lograr mayor satisfacción por parte de quien lo realiza.

Tabla 11; se observa que el 48.1% percibe favorablemente sobre el trabajo en equipo, siendo indiferentes el 51.9% al considerar aspectos del trabajo en equipo. Gonzáles C. (2000, p.329) manifiesta que los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros comprenden el propósito común. Es decir, cuando los miembros integran sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos del equipo. El impacto que se genera si existe la disposición a trabajar en equipo es el de encontrar soluciones

que llevan a la cristalización de la misión institucional como fuente potencial y de poder de las personas para el logro de objetivos institucionales comunes (Blanchard, 2000). El no incrementar este indicador puede facilitar o entorpecer el logro de la misión.

Tabla 12; se observa que según percepción del trabajo en equipo del personal administrativo, que en un estilo de liderazgo democrático se percibe favorablemente el trabajo en equipo en un 42.6%, notándose indiferencia en un 43.5%, no se encontró relación entre el trabajo en equipo y el tipo de liderazgo. La importancia de llevar a cabo un trabajo en equipo cada vez es más relevante debido a que los problemas organizacionales se están complejizando, dada la globalización imperante en nuestros días.



CONCLUSIONES

- A)** Se determinó que no existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional del personal administrativo del hospital Yanhuara EsSalud Arequipa. La prueba estadística de Chi Cuadrado establece un valor $p > 0.05$. Otros estudios encontraron asociación directa entre clima laboral y liderazgo como el de Victoria Arteaga Chigns (2006).
- B)** Se identificó que el 86.1% del personal administrativo percibe un estilo de Liderazgo DEMOCRATICO. Este resultado indica que se percibe un estilo de liderazgo catalogado como el mejor ya que en este las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Peter Drucker afirmó que la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz.
- C)** Se determinó que el 48.1% del personal administrativo del hospital Yanahuara percibe un Clima Organizacional FAVORABLE. Se puede concluir que más de la mitad del personal administrativo NO presenta satisfacción con el clima laboral, lo cual es necesario mejorar para propiciar mayor motivación y productividad en los trabajadores.
- D)** Se determinó qué hay baja resistencia al cambio en los trabajadores administrativos del Hospital III Yanahuara, ya que el 55.6% perciben favorablemente el cambio dentro de la organización.
- E)** El 52.8% de la población de estudio, perciben que la comunicación es favorable, siendo indiferentes en su percepción un 47.2%. Siendo la

comunicación fundamental en las instituciones, se observa que más de la mitad percibe fluidez apropiada de la información.

- F)** En los trabajadores administrativos existe un adecuado nivel de satisfacción laboral en los trabajadores en un 65.7%. Al respecto Palma, S.(1999, p.201) quien define el término satisfacción laboral como “la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas”
- G)** El 48.1% percibe favorablemente sobre el trabajo en equipo, siendo indiferentes el 51.9% al considerar aspectos del trabajo en equipo. Gonzáles C. (2000, p.329) manifiesta que los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros comprenden el propósito común. Es decir, cuando los miembros integran sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos del equipo.
- H)** En vista que no se ha comprobado la hipótesis de investigación, pero teniéndose en cuenta que existen otros factores vinculados al clima organizacional como Resistencia al cambio, comunicación, satisfacción y trabajo en equipo, solo se encontró relación entre Comunicación y Liderazgo.

RECOMENDACIONES

- A) Que se realicen otros estudios de investigación de Clima Organizacional con otros indicadores para determinar influencia de los mismos o estudios comparativos con instituciones públicas y privadas con la finalidad de explicar sistemáticamente el nivel de influencia de liderazgo sobre el clima organizacional, cuyos resultados sirvan de comparación.
- B) Considerando lo vital del tema investigado y desde una perspectiva pragmática, se recomienda elaborar programas de capacitación para seguir reforzando el liderazgo directivo en el Hospital Yanahuara.
- C) Así mismo que se implementen estrategias como talleres vivenciales y otros para mejorar el clima organizacional en la institución hospitalaria participante en la investigación, a fin de enmendar deficiencias y limitaciones, haciéndolo extensivo a otras instituciones de salud de ESSALUD.
- D) Que los Directivos del hospital Yanahuara implemente estrategias, con la finalidad de comprender las razones de las fuentes de resistencia al cambio de algunos trabajadores, ya que es posible superar dicha resistencia analizando las razones que provocan tales fuerzas restrictivas.
- E) Sensibilizar y generar cambios en los directivos para mantener un buen liderazgo y clima de trabajo agradable, ya que con ello se puede mantener una información formal y crea un clima de opinión favorable, para que todos los acontecimientos que se desarrollen sean asimilados en forma positiva por el personal.

- F) Que se fortalezca el liderazgo democrático en los directivos del hospital ya que con ello responde a las expectativas y necesidades de los trabajadores que lógicamente están influyendo en su satisfacción laboral.
- G) Sensibilizar a trabajadores y directivos para que se comprenda que la esencia del trabajo en equipo es poner sus competencias y capacidades personales como son conocimientos, destrezas actitudes y temperamentos en conjunto, es fundamental para lograr un propósito común.
- H) Se sugiere ampliar en forma integral el presente estudio considerando el personal del área asistencial u otros factores vinculados al clima organizacional como conflicto, cooperación, estructura, identidad, innovación, toma de decisiones etc., a fin de corroborar o desestimar la hipótesis de estudio o encontrar nuevos hallazgos que aporten al presente estudio.

BIBLIOGRAFÍA BASICA

1. Arteaga Chigns Victoria (2006). *Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional, Institución educativa A Lima.*
2. Brow y Moberg (1990). *Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral*, Edit. Limusa, México.
3. Brunet, Luc. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Cuarta edición. México: Trillas.
4. Chiang (2010) *Relaciones entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.
5. Chiavenato Idalberto, (2000) *Administración de Recursos Humanos*. 5a. Edición. Ed. Mc
6. Campos Livaque R. (2012). *Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa, Distrito Ventanilla-Región Callao, Lima.*
7. Cuadros Peralta A. (2007). *Liderazgo, Clima y satisfacción Laboral en las Organizaciones*, Arica.
8. Davis, D. (2002) *Investigación en Administración. Para la toma de decisiones*, 5ta. Edición. Ed. Mc.
9. Denison D. (1996). *Cuál es la Diferencia entre Cultura Organizacional y Clima Organizacional.*

10. Goncalves, Alexis. 2000. *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) Graw Hill. Interamericana S.A, Bogotá, Colombia.*
11. Hall, R.H. (2004). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados.* México: Prentice Hall.
12. Hersey Paul, Kenneth, H. Blanchard, Dewey E. Johnson (1994). *Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo Situacional,* México, Printice Hall.
13. Hersey Paul, Kenneth, H. Blanchard, Dewey E. Johnson (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Diagnostico Situacional.* 7 a. Edición, México, Printice Hall.
14. Hersey Paul, Kenneth, H. Blanchard, Dewey E. Johnson (1999). *Administración del comportamiento organizacional, diagnostico situacional.* 7 a. Edición, México, Printice Hall.
15. Hernández Sampieri y otros (2003). *Metodología de la investigación.* México. Ed. McGraw Hill.
16. Koontz y O'Donnell (1994) *Liderazgo en: Curso de Administración Moderna,* Edit. Mc. Graw Hill, México
17. LitwinyStringer (1998). *Clima y Comportamiento Organizacional,* Fondo de Cultura económica. México.
18. Palma, S. (2000) *Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias.*
19. Phegan (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa,* Edit. Panorama S.A., México.
20. Robbins S. (2004). *Comportamiento organizacional*". México Editorial Prentice Hall.

21. Reinaldo O. da Silva, Silva Da - 2002 - *Business & Economics*.
Editorial Prentice Hall. México
22. Schein, Edgar H. (2004): *Organizational Culture and Leadership*,
Third Edition.
23. Schneider y Bartlett (1975). *Psicología Social de la Organización*,
México: Trillas
24. Stodgill (2002) *Comportamiento Organizacional*, México: Trillas
25. Tannebaun y Schmidt (1958) How to choose a leadership pattern.
Harvard Business Review
26. Uh Persra, Erika (2008). *El Estilo de Liderazgo y su Influencia en el
Clima Organizacional en una Institución de Gobierno en Mérida-
Yucatan*, Mexico
27. Valencia, R. (2004). Influencia del clima organizacional en la
satisfacción en el trabajo y desempeño laboral de los académicos de
una institución de educación superior: tesis de maestría no
publicada, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.
28. Werther, W. B y Davis, K. (2001). *Administración de personal de
recursos humanos*. 5ª edición, México: Mc Graw Hill.
29. Zúñiga Muñoz, Marcial (2010). *Estilo de Liderazgo de los Decanos y
Clima Organizacional en la Universidad de Callao*, Lima.

WEBBGRAFÍA

- www.colpamex.org/Revista/Art10/51.htm
- www.antropologia.uady.mx/.../2008_Tesis_Comunicacion_estrategica.p.
- publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/2575/4062



ANEXOS



ANEXO A

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan **MEJORAR EL AMBIENTE** de trabajo en la institución

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (totalmente en Desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo). Tienes la opción de elegir ni de acuerdo ni en desacuerdo en los casos que así lo consideres.

1. Totalmente en Desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
4. De Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo

REACTIVOS	1	2	3	4	5
1. Confió en el trabajo que realizo en equipo					
2. No tengo conflictos en mi grupo de trabajo					
3. Mis instrumentos de trabajo facilitan mi labor?					
4. Me da confianza conocer las funciones de mi puesto de trabajo					
5. El medio ambiente en mi espacio de trabajo ayuda a mi productividad?					

REACTIVOS	1	2	3	4	5
6. Tenemos espacio adecuado cuando trabajamos en equipo.					
7. Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo?					
8. Me dan confianza los sistemas de seguridad e higiene de mi área de trabajo?					
9. Puedo acudir en poco tiempo a las áreas de trabajo con las que tengo relación?					
10. El equipo con que cuento es el mejor que existe para realizar mi trabajo?					
11. Mi trabajo me ayuda a alcanzar mis objetivos					
12. Desarrollo el trabajo que esperé tener cuando acepte este puesto					
13. Las relaciones humanas en mi grupo de trabajo me resultan cordiales?					
14. En mi grupo de trabajo me siento apreciado?					
15. Después del proceso de cambio se informan las acciones a seguir?					
16. No tomo en cuenta la comunicación informal que circula entre mi grupo de trabajo?					
17. Mi grupo de trabajo se consolida, en realización de tareas					

REACTIVOS	1	2	3	4	5
18. Antes de darse algún cambio en la empresa se nos ha explicado su necesidad y justificación?					
19. Cuándo tengo dificultad en mi trabajo puedo contar con mis compañeros?					
20. Mi jefe informa sobre las metas organizacionales					
21. Gran parte de la información útil en mi grupo de trabajo nos llega como rumor					
22. Las promociones del personal se hacen bajo criterios homogéneos?					
23. Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mis habilidades?					
24. Los criterios para el otorgamiento de estímulos se aplican igual para todos?					
25. La remuneración que recibo corresponde a las funciones que realizo?					
26. Me gusta participar en la fijación de objetivos					
27. Durante los procesos de cambio de la empresa, sabemos quienes estarán involucrados?					
28. Tengo claras las responsabilidades de mi puesto?					
29. Las responsabilidades que tengo a mi					

REACTIVOS	1	2	3	4	5
cargo son acordes con el nivel de mí puesto?					
30. Estoy satisfecho con las funciones que realizo					
31. Desarrollo mis funciones en un ambiente agradable.					
32. Después del proceso de cambio se da información del resultado?					
33. Tengo bien definidos los resultados que se esperan de mi trabajo?					
34. Creo que la información escrita que me solicitan otras áreas es útil?					

ANEXO B

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan **MEJORAR EL AMBIENTE** de trabajo en la institución

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión con respecto al Liderazgo que ejerce tu jefe. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del A (de acuerdo) y D (en desacuerdo). Tienes la opción de elegir ni de acuerdo ni en desacuerdo en los casos que así lo consideres.

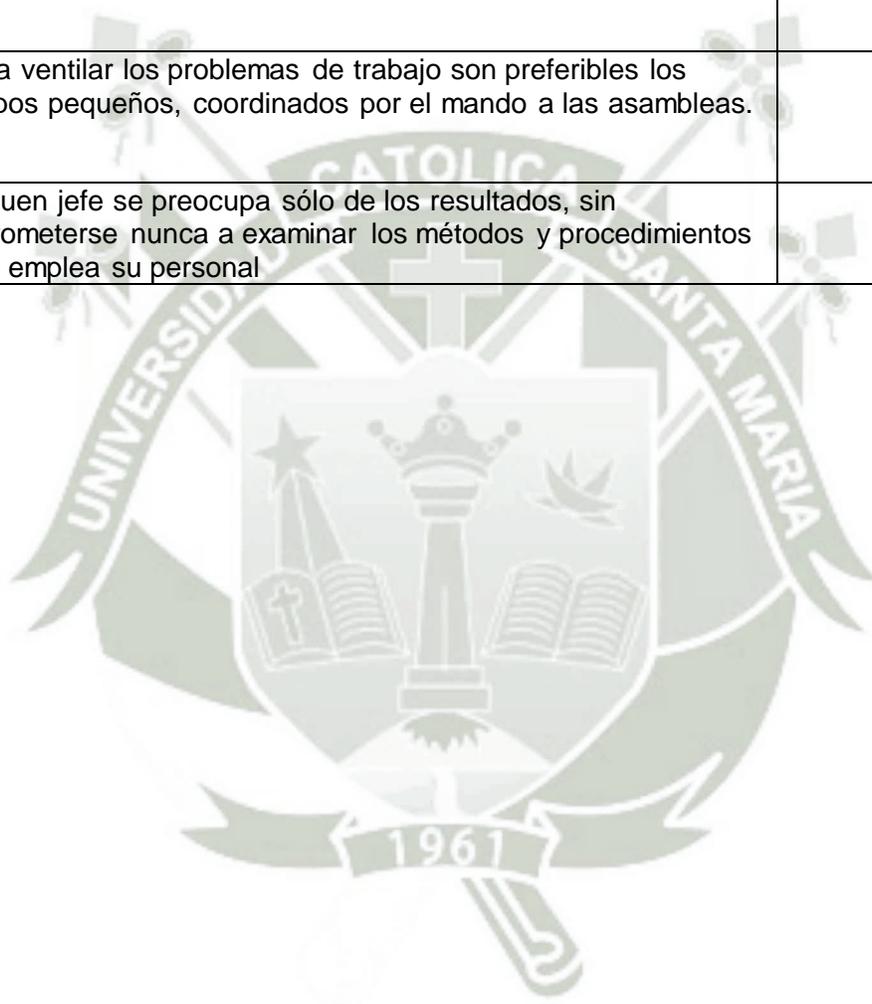
REACTIVOS	A	D
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina		
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.		
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados		

REACTIVOS	A	D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda		
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.		
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo		
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas		

REACTIVOS	A	D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados		
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.		
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.		
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato		
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los		

REACTIVOS	A	D
subordinados inmediatos.		
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes		
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando a las asambleas.		
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal		

GRACIAS.



ANEXO C

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	JUNIO 2015				JULIO 2015				AGOSTO 2015				AGOSTO 2015			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Búsqueda de Información	X	X	X	X												
Elaboración del Plan			X		X	X										
Presentación y Aprobación del Plan						X	X									
Recolección de Datos									X	XX						
Análisis e Interpretación											X	X	X			
Elaboración de Informe Final														X	X	