

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**“ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL
DE UNA EMPRESA PÚBLICA PRESTADORA DE SERVICIOS BÁSICOS EN
EL ÁREA DE POST – VENTA, AREQUIPA 2016.”**

Tesis presentada por los Bachilleres:

Callo Muñoz, Ana Mary

Amézquita Monroy, Joel Miguel

**Para optar por el Título Profesional
de:**

Licenciados en Administración de
Empresas

Asesor:

Mgter. Rivero Fernandez, Renzo

AREQUIPA - PERÚ

2017

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

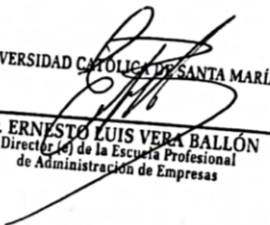
Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Renzo Rivero Fernández y Mgter. Patricio Lewis Zúñiga, en relación al Borrador de Tesis Titulado: **“ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA PÚBLICA PRESTADORA DE SERVICIOS BÁSICOS EN EL AREA DE POST-VENTA, AREQUIPA 2016”** Presentado por los señores bachilleres: CALLO MUÑOZ, ANA MARY Y AMÉZQUITA MONROY, JOEL MIGUEL.

SE DECRETA:

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por: CALLO MUÑOZ ANA MARY Y AMÉZQUITA MONROY JOEL MIGUEL, de acuerdo al informe del jurado Pre - dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 01 de diciembre de 2017

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARÍA


Dr. ERNESTO LUIS VERA BALLÓN
Director de la Escuela Profesional
de Administración de Empresas

LVE/DEPAE
Rn

DEDICATORIA

Este Trabajo está dedicado:

A Dios por ser la fuerza de nuestras vidas.

A nuestros padres por su apoyo y motivación.

A nuestros profesores que nos formaron como profesionales.

Y a todas las personas que permitieron este logro



RESUMEN

Al desarrollar un análisis de la relación que existe entre ambos aspectos: clima laboral y liderazgo, se ha podido determinar la influencia de esta última en el clima laboral, observado en una empresa pública.

El objetivo central de la presente tesis es determinar la influencia del liderazgo en el clima laboral del área de post-venta de una empresa pública prestadora de servicios básicos en la ciudad de Arequipa. Se hizo una revisión de los antecedentes considerando una de las más adecuadas la teoría sobre el estilo de liderazgo de Kurt Lewin. Se estudió el clima laboral y sus dimensiones de acuerdo al Test de Escala de Clima Laboral elaborado y validado de la psicóloga Sonia Palma Carrillo. Finalmente se determinó la influencia que tiene el liderazgo en el clima laboral además de identificar cual es el estilo de liderazgo que más influencia tiene sobre el clima laboral en una empresa pública prestadora de servicios básicos.

Por último la hipótesis se comprobó a través la prueba estadística de Regresión, entre la Variable Y: Clima Laboral y la Variable X: Liderazgo; obteniendo un coeficiente de correlación de 0.8 en el Liderazgo Democrático; el cual significa que si existe una relación entre el Liderazgo y el Clima Laboral.

Palabras Clave: Liderazgo, Clima laboral

ABSTRACT

In developing an analysis of the relationship between the two aspects: the labor climate and leadership, it has been possible to determine the influence of the latter in the labor environment observed in a public company.

The central objective of this thesis is to determine the influence of leadership in the working environment of the after-sales area of a public company providing basic services in the city of Arequipa. A review of Kurt Lewin's theory of leadership style was made one of the most appropriate. The work climate and its dimensions were studied according to the Occupational Climate Scale Test developed and validated by the psychologist Sonia Palma Carrillo. Finally, it was determined the influence that leadership has on the labor climate, as well as identifying the leadership style that has the most influence on the working environment in a public company providing basic services.

Finally the hypothesis was verified through the statistical test of Regression, between Variable Y: Labor Climate and Variable X: Leadership; Obtaining a coefficient of correlation of 0.8 in the Democratic Leadership; Which means that if there is a relationship between Leadership and Labor Climate.

Keywords: Leadership, Labor Climate

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
INTRODUCCIÓN	XII
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	1
1.1 Problema.....	1
1.2 Descripción	2
1.2.1 Campo, Área y Línea de Investigación	2
1.2.2 Tipo de Problema.....	2
1.2.3 Variables.....	2
1.3 Interrogantes Básicas	5
1.3.1 Interrogante Básica.....	5
1.3.2 Interrogantes Específicas	5
1.4 Justificación.....	6
1.5 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo General.....	7
1.5.2 Objetivos Específicos.....	8
1.6 Matriz de Consistencia.....	8
1.7 Marco Teórico	11
1.7.1 Liderazgo	11
1.7.2 Capacidades de un líder	15
1.7.3 Modelos de Liderazgo.....	16
1.7.4 Estilos de liderazgo según Kurt Lewin	18
1.7.5 Clima Laboral.....	19
1.7.6 Características del Clima Laboral	22

1.7.7 Escalas en Clima Laboral	22
1.7.8 Clima laboral.....	25
1.7.9 Satisfacción Laboral.....	28
1.7.10 Teoría de los bienes y servicios públicos.....	29
1.7.11 Antecedentes.....	31
1.8 Descripción de la Empresa	33
1.8.1 Reseña Histórica.....	33
1.8.2 Misión y Visión.....	34
1.8.3. Valores corporativos	34
1.8.4. Compromiso con los Grupos de Interés.....	35
1.8.5. Organigrama	37
1.9 Hipótesis	37
CAPÍTULO II	38
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	38
2.1 Diseño de Estudio.....	38
2.2 Técnica e Instrumentos.....	38
2.2.1 Técnica	38
2.2.2 Instrumentos	38
2.3 Campo de Verificación	49
2.3.1 Ubicación Espacial.....	49
2.3.2 Ubicación Temporal.....	49
2.3.3 Unidad de Estudio.....	49
2.4 Estrategia de Recolección de Datos	49
2.5 Recursos.....	50
• Humanos	50
• Materiales.....	50
• Financieros	50

CAPÍTULO III	51
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1 Análisis de Datos Generales.....	51
3.2 Resultados de la Aplicación del Test de Liderazgo de Kurt Lewin Variable Independiente Liderazgo.....	53
3.3 Resultados de la Aplicación de la Escala de Clima Laboral CL - SPC Variable Dependiente Clima laboral.....	72
3.3.1 Autorrealización	72
3.3.2 Involucramiento Laboral.....	74
3.3.3 Supervisión	76
3.3.4 Comunicación	77
3.3.5 Condiciones Laborales	79
3.6 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	93
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.1: Operacionalización de Variables	3
Cuadro N° 1.2: Matriz de Consistencia	9
Cuadro N° 1.3: Perspectivas teóricas del liderazgo	18
Cuadro N° 1.4: Autor/Instrumentos de medición, Dimensiones y número de reactivos.....	23
Cuadro N° 1.5: Estructura Factorial de la Escala de Clima Social Laboral (Work Environment Scale, WES) (Moos, 2008).....	25
Cuadro N° 2.1: Clasificación de Estilo de Liderazgo según test Kurt Lewin	39
Cuadro N° 2.2: Métodos de análisis del Instrumentos Escala Clima Laboral ECL – SPC.....	45
Cuadro N° 2.3 Presupuesto de Recursos Financieros para la investigación ...	50
Cuadro N° 3.1: Distribución de frecuencia y porcentaje de la población de estudio según características socio-demográficas.....	51
Cuadro N° 3.2: Resultados del Test de Liderazgo de Kurt Lewin.....	53
Cuadro N° 3.3: Frecuencia de Mayor porcentaje de trabajadores que están de Acuerdo con respecto a cuestiones sobre Liderazgo	55
Cuadro N° 3.4: Frecuencia Mayor porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con respecto a cuestiones sobre Liderazgo	63
Cuadro N° 3.5: El liderazgo género masculino.....	65
Cuadro N° 3.6: Tipos de liderazgo por género masculino	66
Cuadro N° 3.7 El liderazgo género femenino.....	67
Cuadro N° 3.8: Tipos de liderazgo por género masculino	67
Cuadro N° 3.9: Liderazgo en intervalo de 2 a 81 meses en la empresa	69
Cuadro N° 3.10: Tipos de liderazgo en intervalo de 2 a 81 meses en la empresa	69
Cuadro N° 3.11: Liderazgo en intervalo de 82 a 161 meses en la empresa	70
Cuadro N° 3.12: Tipos de liderazgo en intervalo de 82 a 161 meses en la empresa	70

Cuadro N°3.13: Liderazgo en intervalo de 162 a 241 meses en la empresa ...	71
Cuadro N° 3.14: Tipos de liderazgo en intervalo de 162 a 241 meses en la empresa	71
Cuadro N° 3.15: Tipos de liderazgo en intervalo de 402 a 481 meses en la empresa	71
Cuadro N° 3.16: Resultados del factor Autorrealización del Clima Laboral.....	72
Cuadro N° 3.17: Resultados del factor Involucramiento Laboral del Clima Laboral	74
Cuadro N° 3.18: Resultados del factor Supervisión del Clima Laboral.....	76
Cuadro N° 3.19: Resultados del factor Comunicación del Clima Laboral.....	77
Cuadro N° 3.20: Resultados del factor Condiciones Laborales del Clima Laboral	79
Cuadro N° 3.21: Resultados del Test de Clima Laboral CL - SPC.....	81
Cuadro N° 3.22: Medidas de Tendencia Central del Test de Clima Laboral	81
Cuadro N° 3.23: Clima laboral en el género masculino.....	83
Cuadro N° 3.24: Clima laboral en género masculino.....	84
Cuadro N° 3.25: Clima laboral calificación del factor en género masculino	84
Cuadro N° 3.27: Clima laboral en género femenino	85
Cuadro N° 3.28: Clima laboral calificación del factor en género femenino.....	85
Cuadro N° 3.29: Clima laboral en intervalo de 2 a 81 meses en la empresa ...	86
Cuadro N° 3.30 Clima laboral calificación del factor en intervalo de 2 a 81 meses en la empresa.....	86
Cuadro N° 3.31: Clima laboral en intervalo de 82 a 161 meses en la empresa	86
Cuadro N° 3.32: Clima laboral calificación del factor en intervalo de 82 a 161 meses en la empresa	86
Cuadro N° 3.33: Clima laboral en intervalo de 402 a 481 meses en la empresa	87
Cuadro N° 3.34: Clima laboral calificación del factor en intervalo de 402 a 481 meses en la empresa	87

Cuadro N° 3.35: Resultados para el tipo de liderazgo Autoritario o Autocrático	88
Cuadro N 3.36: Resultados para el tipo de liderazgo combinado como autocrático – democrático.....	89
Cuadro N 3.37: Resultados para el tipo de liderazgo combinado como Autocrático – democrático - liberal	90
Cuadro N 3.38: Resultados para el tipo de liderazgo Liberal	91
Cuadro N 3.39: Resultados para el tipo de liderazgo Democrático	92
Cuadro N° 3.40: Coeficiente de Correlación entre la Variable Liderazgo y la Variable Clima Laboral	94

Índice de Figuras

Figura 1.1 Rejilla del Grid Gerencial.....	17
Figura 1.2: Cadena Causa y Efecto del clima laboral.....	22
Figura 1.3: Origen y componentes de la teoría de Motivación en los Servicios Públicos.....	31
Figura 3.1 Estilo de Liderazgo de una Empresa Pública prestadora de servicios básicos	54
Figura 3.2: Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.....	56
Figura 3.3: Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.....	57
Figura 3.4: Es conveniente explicar el porqué de los objetivos de la empresa	58
Figura 3.5: Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal	59
Figura 3.6: Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	60
Figura 3.7: 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.	61

Figura 3.8: Son los subordinados mismos quienes deben procurare adecuada información para su autocontrol	62
Figura 3.9: Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.....	63
Figura 3.10: Un buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.....	64
Figura 3.11: Resultados de calificación en promedio del factor Autorrealización del Clima Laboral	73
Figura 3.12: Resultados de calificación en promedio del factor Involucramiento Laboral del Clima Laboral.....	75
Figura 3.13: Resultados de calificación en promedio del factor Supervisión del Clima Laboral	76
Figura 3.14 Resultados de calificación en promedio del factor Comunicación del Clima Laboral	78
Figura 3.15: Resultados de calificación en promedio del factor Condiciones Laborables del Clima Laboral.....	80
Figura 3.16: Clima laboral de una Empresa Pública prestadora de Servicios Básicos.....	82

INTRODUCCIÓN

Desde que aparece el ser humano sobre la Tierra, este debe satisfacer diferentes necesidades, las mismas que han cambiado en el tiempo, en sus formas, pero en el fondo son idénticas, estos cambios se han logrado gracias a la intervención de la ciencia, la tecnología y las innovaciones tecnológicas que se dan, por ello podemos ver como la necesidad de alimentación, pasó de la caza al servicio de delivery, la necesidad de refugio, pasó de las cuevas a las grandes construcciones o la del abrigo, que pasó de las pieles de animales a los grandes desfiles de modas, donde se puede ver textura de material, colores, o diferentes formas. Además de estos cambios que se pueden presentar, se aprecia también casos de necesidades que se han creado, como el uso del software en las diferentes actividades del ser humano.

Pero todas las formas de satisfacción de necesidades que ha tenido y tiene el ser humano, han sido influenciadas por la forma de organización que este ha presentado, desde el momento que fueron nómadas, luego sedentarios, para ver la presencia de las hordas y llegar a las ciudades, han ido cambiando las conductas de las personas.

El día de hoy, es en estas organizaciones de las poblaciones que se pueden apreciar dos grandes grupos, aquellos que son considerados privados y los que son públicos, presentando en común la producción de bienes o servicios, los mismos que son empleados para la satisfacción de necesidades, con la gran diferencia, que las primeras buscan un fin lucrativo, mientras que las segundas buscan un fin social. Así también, se puede apreciar liderazgos, los mismos que se pueden determinar en como una persona – líder - puede influir en un grupo de personas – integrantes de una forma de organización – para que se tengan resultados que son observables en una población.

En estas organizaciones se aprecia la conjugación de diferentes factores, como son lo material, lo económico y el humano. Este último, determina conductas que pueden ser influenciadas por diferentes factores, internos o externos, que serán al final el reflejo de los productos (bienes o servicios) que se dan en las

sociedades para la satisfacción de las necesidades. Una de estas influencias es la que se considera el liderazgo que se tiene. Por otro lado, las actividades que desarrollan las personas en las organizaciones, permiten que se tenga un clima laboral, es decir, el medio en que se ejecutan sus actividades diariamente, ambas están relacionadas.

El presente trabajo de investigación titulado “Análisis de la Influencia del Liderazgo en el Clima Laboral de una Empresa Pública Prestadora de Servicios Básicos”, constituye un trabajo de relevancia debido a la importancia del recurso humano como base en las operaciones que son de amplio alcance, para toda la población de la ciudad de Arequipa.

Por tanto, las condiciones laborales para el recurso humano representan un factor importante de análisis dentro de la organización ya que determinan y propician el cumplimiento de las tareas ocupacionales, así como a las situaciones que viven los trabajadores día a día; el cual puede o no permitir no solo su desenvolvimiento eficiente dentro de la organización sino contribuir a su desenvolvimiento profesional; he aquí la importancia de la acción del líder, quien es el responsable de propiciar este ambiente.

En el presente trabajo de investigación, se puede apreciar tres capítulos, el primero que comprende todo lo relacionado al Planteamiento Teórico de la investigación, para luego en el capítulo segundo se pueda apreciar todo lo que se ha empleado como Planteamiento Operacional del presente trabajo de investigación y el capítulo tercero muestra los Resultados Obtenidos en la investigación, de las cuales se podrá a comprobar la hipótesis planteada, además de concluir con todo lo necesario para plasmar las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1 PROBLEMA

La revolución de la administración pública (Kettl, 2005) indica que los gobiernos se encuentran en una constante búsqueda de mejora de la productividad en los procesos de las organizaciones estatales y de la orientación al servicio. Estas organizaciones son sistemas sociales en los que las personas establecen relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, el ambiente en el que pasan este tiempo se denomina clima laboral. Por ello la presión de alcanzar una mayor productividad, puede hacer que se ejerza un mal liderazgo, por ende, el clima laboral se verá afectado. Y como señala Furhman (2001), el clima refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros, que si no se encuentran dirigidos por un buen sistema de liderazgo ocasionará problemas en el ambiente a desarrollarse, siendo este uno de los factores determinantes del ambiente laboral de los trabajadores.

La empresa prestadora de Servicios básicos en los últimos años ha presentado problemas con la satisfacción del cliente, en cuanto a sus tarifas, procedimientos, y atención al cliente. Como lo indica Palao Verónica el 2013, jefa regional de la SUNASS, en la segunda instancia de reclamos del organismo regulador, esta

empresa figura como primera, entre el 2012 y 2013 se presentaron 1681 atenciones, solo en ese primer trimestre del 2013 se registraron 335, 10% más que el año 2012; por lo tanto, la aprobación de la empresa, desde la percepción del usuario, se encuentra en rojo. Además, recomendó que esta empresa está en buen nivel técnico, pero eso lo tiene que percibir el usuario y la única manera es mejorando el trato y la comunicación.

Complementando ambos párrafos, se debe de considerar que el caso de la empresa en investigación, siendo una empresa pública, busca la mayor satisfacción de sus clientes, pero para lograr ello, es que se puede considerar la influencia que da el tipo de liderazgo que se pueda encontrar; entonces, dependiendo del liderazgo que se ejerza, el clima laboral o laboral de los trabajadores será favorable o desfavorable, conllevando a la orientación del servicio y así a la satisfacción o no del cliente.

1.2 DESCRIPCIÓN

1.2.1 Campo, Área y Línea de Investigación

Campo : Ciencias Empresariales.
Área : Administración de Empresas.
Línea : Organizacional.

1.2.2 Tipo de Problema

El tipo de estudio es no experimental, porque se estudió una situación sin intervenir ni manipular las variables de estudio. De diseño descriptivo correlacional, transversal, porque se describe la situación el momento determinado Diciembre del 2016 acerca del liderazgo, el clima laboral y su relación en la empresa pública prestadora de servicios básicos.

1.2.3 Variables

a) Análisis de Variables

- **Variable dependiente:** Clima laboral
- **Variable independiente:** Liderazgo

b) Operacionalización de Variables

Cuadro N° 1.1: Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR	HERRAMIENTA	MEDIDA
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Liderazgo</p>	<p>“El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Gómez, 2002).</p>	<p>Resultados de prueba de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de liderazgo. - Perfil de Líderes - Capacidad de comunicación - Inteligencia emocional - Capacidad de establecer metas y objetivos - Capacidad de planeación - Fortalezas - Carisma - Innovación - Responsabilidad - Capacitación técnica 	<p>Encuestas, test validados (Kurt Lewin).</p>	<p>Dicotómica</p>
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Clima Laboral</p>	<p>“Percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.” (Palma Carillo, 2004)</p>	<p>Resultados del test de Escala de Clima Laboral CL – SPC :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Autorrealización -Involucramiento laboral - Supervisión - Comunicación -Condiciones laborales 	<p>Test de Clima Laboral CL – SPC (Sonia Palma Carillo)</p>	<p>Likert</p>

Elaboración: Propia

A continuación, detallamos algunas características importantes que todo líder debe poseer:

Características de líder

- 1. Capacidad de comunicarse:** La comunicación es en dos sentidos, debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda, también debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- 2. Inteligencia emocional:** Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- 3. Capacidad de establecer metas y objetivos:** Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo, sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente, las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo, de nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- 4. Capacidad de planeación:** Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella, en ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, entre otros.
- 5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo:** Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- 6. Un líder crece y hace crecer a su gente:** Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales, siempre ve hacia arriba, adelante, para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- 7. Tiene carisma:** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas, para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo, cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

8. **Es Innovador:** Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, ésta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
9. **Un líder es responsable:** Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
10. **Un líder está informado:** Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información, un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.¹

1.3 INTERROGANTES BÁSICAS

1.3.1 Interrogante Básica

¿Cuál será la influencia del liderazgo en el clima laboral del área de post-venta de una empresa pública prestadora de servicios básicos en la ciudad de Arequipa?

1.3.2 Interrogantes Específicas

- ¿Existe una relación entre el liderazgo y el clima laboral en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos?
- ¿Cuál será el estilo de liderazgo que tiene el jefe del área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos?
- ¿Qué relación existe entre la edad de ingreso a laborar y la rotación de los trabajadores en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos?
- ¿Los factores del clima laboral son favorables o no, en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos?
- ¿Cuál será el factor más alto y más bajo del clima laboral en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos?

¹ Muñoz (2016). Propósito de Vida, El Por Qué y Para Que Vivir.

- ¿Cuál será la influencia del liderazgo en relación al tiempo laborado por los trabajadores en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos?

1.4 JUSTIFICACIÓN

La gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable o favorable, por eso se dice que la existencia real de un clima está dada por la subjetividad de las personas que laboran en una organización (Peraza & Remus, 2004). Es por ello que el comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos (Moran, 2007). Expresado de otra manera el líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad.

Actualmente existen diversos conceptos de clima: organizacional, laboral y social que, en términos generales, pueden referirse a lo mismo, pues son constructos que se integran de diversas variables como: actitudes, valores, prácticas, percepciones que caracterizan a los miembros de determinada organización (Ashkanas & Jackson, 2001 en Gil & Alcover de la Hera, 2003). Estas variables son algunos de los factores que marcan la satisfacción del cliente, que presentara expectativas acerca de los servicios y bienes ofrecidos por la empresa, siendo un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas. De manera que, conocer el clima laboral nos permitirá detectar y evaluar las fuentes de conflicto o insatisfacción de los empleados, que contribuyen a orientar de manera negativa la atención al cliente.

Si bien la empresa prestadora de servicios básicos; según los resultados del *Benchmarking regulatorio* (2012), en un estudio que elabora anualmente la Gerencia de Supervisión y Fiscalización de la SUNASS; es la quinta mejor EPS del país, considerando los aspectos técnicos, como son las horas de servicio prestado, la cantidad de nuevas personas acreedoras a este servicio, y finanzas, tiene aprobación en “azul” (Huanca, 2013). Presenta problemas en cuanto a la satisfacción del cliente, haciéndose necesaria la investigación acerca del liderazgo y la influencia que este ejerce tanto en el clima laboral u organizacional, y estos a su vez en la satisfacción del cliente, para de esta manera encontrar las posibles causas de la insatisfacción. Lo que podría llevarnos a determinar si el liderazgo es uno de los principales factores de la calidad de gestión de la empresa y por ende del éxito que esta tiene.

Con ambas posiciones, se puede justificar el presente trabajo de investigación, en analizar las diferentes relaciones que se dan entre estas dos variables, clima laboral y liderazgo, siendo una justificación académica la que permita llegar a conclusiones y recomendaciones que las personas involucradas puedan adoptar. Además, la justificación académica, permite ver cómo es que algunos aspectos en el sector público, sea quien fuera su líder, estos no cambian. Y por último, la comprensión que el desarrollo territorial, como parte de las políticas de todos los esfuerzos públicos alineados, incluye el desarrollo social, siendo este el que alberga las actividades propias de SEDAPAR, por eso es que el presente trabajo de investigación justifica la presente, como una forma de ser replicada en otras similares a nivel nacional.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

- Determinar la influencia del liderazgo en el clima laboral del área de post - venta de una empresa pública prestadora de servicios básicos en la ciudad de Arequipa.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar si existe relación entre el liderazgo y el clima laboral en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos
- Determinar qué estilo de liderazgo tiene el jefe del área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos.
- Establecer la relación entre la edad de ingreso a laborar y la rotación de los trabajadores en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos.
- Determinar si los factores del clima laboral del área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos son favorables o no.
- Determinar que factor del clima laboral es el más alto y el más bajo en el Área de Post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos.
- Determinar el tipo de clima laboral del área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos.
- Establecer la influencia de liderazgo en relación al tiempo laborado por los trabajadores en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos.

1.6 MATRIZ DE CONSISTENCIA

En el siguiente cuadro se plasma la matriz de consistencia

Cuadro N° 1.2: Matriz de Consistencia

Objetivo General	Interrogante general	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p>Determinar la influencia del liderazgo en el clima laboral del área de post-venta de una empresa pública prestadora de servicios básicos en la ciudad de Arequipa.</p>	<p>¿Cuál será la influencia del liderazgo en el clima laboral de una empresa pública prestadora de servicios básicos en el área de Post - Venta en la ciudad de Arequipa?</p>	<p>Dado que: En muchas empresas del sector público existen varios factores que influyen en el clima laboral y siendo el liderazgo uno de estos factores, es probable que analizando el factor liderazgo en la empresa prestadora de servicios básicos SEDAPAR, se puede determinar su influencia en el clima laboral, precisamente en el área de post venta.</p>	<p>Dependiente:</p> <p>Clima Laboral</p>	<p>Relaciones interpersonales, comunicación, confianza entre el personal, Motivación de los integrantes de la organización, políticas de la empresa.</p>
<p>Objetivos específicos</p>	<p>Interrogantes específicas</p>		<p>Independientes:</p>	<p>Tipo de liderazgo, comunicación, sensación de liderazgo, identificación con la organización, Productividad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar si existe relación entre el liderazgo y el clima laboral en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos - Determinar qué estilo de liderazgo tiene el jefe del área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos. - Establecer la relación entre la edad de ingreso a laborar y la rotación de los trabajadores en el área de post-venta de una empresa pública 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe una relación entre el liderazgo y el clima laboral en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos? - ¿Cuál será el estilo de liderazgo que tiene el jefe del área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos? - ¿Qué relación existe entre la edad de ingreso a laborar y la rotación de los trabajadores en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos 		<p>Liderazgo</p>	

<p>prestadora de Servicios Básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar si los factores del clima laboral del área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos son favorables o no. - Determinar que factor del clima laboral es el más alto y el más bajo en el Área de Post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos - Determinar el tipo de clima laboral del área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos. - Establecer la influencia de liderazgo en relación al tiempo laborado por los trabajadores en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Los factores del clima laboral son favorables o no, en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos? - ¿Cuál será el factor más alto y más bajo del clima laboral en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos? - ¿Cuál será la influencia del liderazgo en relación al tiempo laborado por los trabajadores en el área de post-venta de una empresa pública prestadora de Servicios Básicos? 			
--	---	--	--	--

Elaboración: Propia

1.7 MARCO TEÓRICO

1.7.1 Liderazgo

Esta es una condición humana básica y global, pues desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha transformado (Barroso & Salazar, 2010).

Según David Fischman: "El liderazgo personal se logra cuando el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender".

La personalidad es un conjunto dinámico de características de una persona, estas abarcan desde las físicas y sociales hasta las genéticas. Es el conjunto de rasgos de distintos tipos que caracterizan a una persona de las demás.

No obstante, la personalidad puede ser desarrollada, cuando se siente la necesidad de ello o ante la presencia de situaciones que ameriten el desarrollo de ciertas habilidades personales, es por estas causas que los líderes aparte de nacer con ciertas características personales que lo impulsan a ser líderes natos, también los líderes pueden ser formados desde la infancia, ya nuestras familias son las encargadas de impulsar las características que Fischman conceptualiza para ser un buen líder (2011).

Tipos de líder según Fischman.

"Es posible ejercer el liderazgo sin autoridad, pero tener autoridad no siempre implica ejercer el liderazgo". Cogemos esta frase de David Fischman como punto de partida para descubrir los tipos de líder que podemos encontrar en una empresa, según la clasificación de este escritor

y columnista, especializado en temas de liderazgo y Recursos Humanos durante los últimos años, el también cofundador de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas es autor de una decena libros sobre la materia, como *El camino del líder*, *El espejo del líder*, *El secreto de las 7 semillas* o *El líder interior*, de los que ha vendido más de 470.000 ejemplares.

Una de sus más conocidas aportaciones al management es su clasificación de los tipos de líder, explicadas a través de escenificaciones ficticias en un vídeo llamado *Liderazgo en práctica*.

El líder ausente

Este líder es aquel que no desarrolla ningún tipo de relación con los empleados. También llamado el “jefe fantasma”, sus objetivos se focalizan en cumplir sus propias metas personales, sin prestar atención ni tener interés en los resultados de la empresa o las aspiraciones de los trabajadores.

Como explica Fischman, este tipo de líder “está concentrado en su propio mundo y cree que su trabajo será exitoso si logra sus propias metas, sin entender que gran parte de su papel radica en ayudar a que otros alcancen sus objetivos”. Por ello, es habitual que, en todo lo relativo al trabajo en equipo, cedan la responsabilidad a los demás, de modo irresponsable, lo que conlleva que en muchos casos el proyecto fracase al delegarlo a profesionales que no están suficientemente preparados.

Entre las características de este estilo de liderazgo, encontramos:

- Ausencia o demora en la toma de decisiones.
- Falta total de comunicación con su equipo.
- Inexistencia de metas
- No motiva ni inspira a los empleados.
- Incapacidad para valorar el trabajo de los demás.
- Cesión de la responsabilidad.

El líder transaccional

Si aplicáramos la Teoría de la seguridad e higiene de Maslow, este modelo de liderazgo trataría de cubrir los dos primeros niveles de la pirámide, los aspectos fisiológicos y de seguridad, satisfaciendo a los empleados a través de recompensas materiales, pero sin activar otros detonantes del comportamiento más vinculados a la motivación intrínseca.

Se trata de otro de los tipos de líder que siguen buscando sus propios intereses, aunque a diferencia del líder ausente, aquí sí que existe relación con el equipo, asumiendo un rol más activo. Son jefes sobrepasados y resignados por los problemas, que se muestran incapaces de asumir el liderazgo, presentando los siguientes rasgos distintivos:

- La relación del líder y los subordinados se basan en el egoísmo y los intereses personales, sin importar el buen desarrollo de la compañía.
- Es un liderazgo que ofrece recompensas condicionadas.
- Cubre las necesidades básicas de los empleados, pero no atiende a otros factores relevantes como la afiliación, reconocimiento o autorrealización.

El falso líder

El denominado pseudo-líder representa a esos directivos que hablan mucho, pero no hacen nada. Se limitan a decir a los otros lo que cada uno quiere escuchar para alcanzar sus planes personales.

¿Cómo reconocerlos? Presentan los siguientes atributos y comportamientos:

- Son egocéntricos y manipuladores.
- Tienen una baja autoestima que intentan ocultar haciendo alarde de su autoridad.
- Necesitan sentirse valorados
- Rechazan y desprestigian a los profesionales que puedan destacar por sus habilidades, ya que los consideran una amenaza.
- Su posición y poder es su única preocupación.

El líder transformador

Este estilo de liderazgo persigue el desarrollo personal y de su entorno. Ya no se limita a satisfacer sus intereses individuales, como en los tipos de líder anteriores, sino que impulsa el talento y potencial de la plantilla, impulsándolos hacia el desarrollo de sus capacidades.

Lo que define al jefe transformador es su implicación con la empresa y la búsqueda en todo momento de una causa con significado que sirva para comprometer a todo el capital humano. En este caso, los trabajadores no están satisfechos con mejores sueldos o recompensas materiales, sino que dan lo mejor de sí mismos porque realmente creen en lo que están haciendo, y están plenamente alineados con los objetivos de la compañía. De ahí que entre sus conductas más habituales se encuentren las siguientes:

- Capacitación del personal.
- Reconocimiento de los logros del equipo.
- Predican con el ejemplo.
- Delegación del poder, pero manteniendo la responsabilidad.
- Mantienen una estrecha comunicación con los trabajadores.
- Alienta a los empleados a desarrollarse profesionalmente.
- Valoran la creatividad e iniciativa. (Fischman,2011)

Fernández y Vecchio, el liderazgo es la forma en que los llamados “líderes” influyen en el comportamiento, valores y motivaciones de otros para alcanzar los objetivos de una organización (1997). O entendiendo este papel de los encargados de un proceso para dirigir y motivar personas bajo su dirección para el logro de objetivos (Mintzberg, 1998).

En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Gómez, 2002).

Para Davis y Newstrom (2003) el Liderazgo, es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Payeras (2004) lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento (Hellriegel & Slocum, 2004).

El principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas (Koontz & O'Donnell, 2001). En este sentido el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002).

1.7.2 Capacidades de un líder

El líder es el responsable de organizar, capacitar, coordinar, pero sobre todo mover a todo un equipo debe cumplir con tres capacidades para así lograr las metas y objetivos planteados desde un inicio. Ellas son:

- **Capacidad técnica:** Manifestada por una capacidad analítica, facilidad en el manejo de instrumentos, técnicas, etc. Ideas y circunstancias que permiten la obtención de resultados tangibles.
- **Capacidad humana:** Esta capacidad permite desenvolverse ante las actitudes, opiniones o suposiciones de los demás. Esta capacidad le puede permitir crear una atmosfera de miedo, desconfianza o sumisión de los otros o, por el contrario, puede crear un ambiente de respeto, seguridad y confianza con su gente.

- **Capacidad Intelectual:** Esta capacidad permite contemplar a la empresa como un todo, captando a todos los elementos que puedan influir en ella. (Lopez Martinez, 2013)

1.7.3 Modelos de Liderazgo

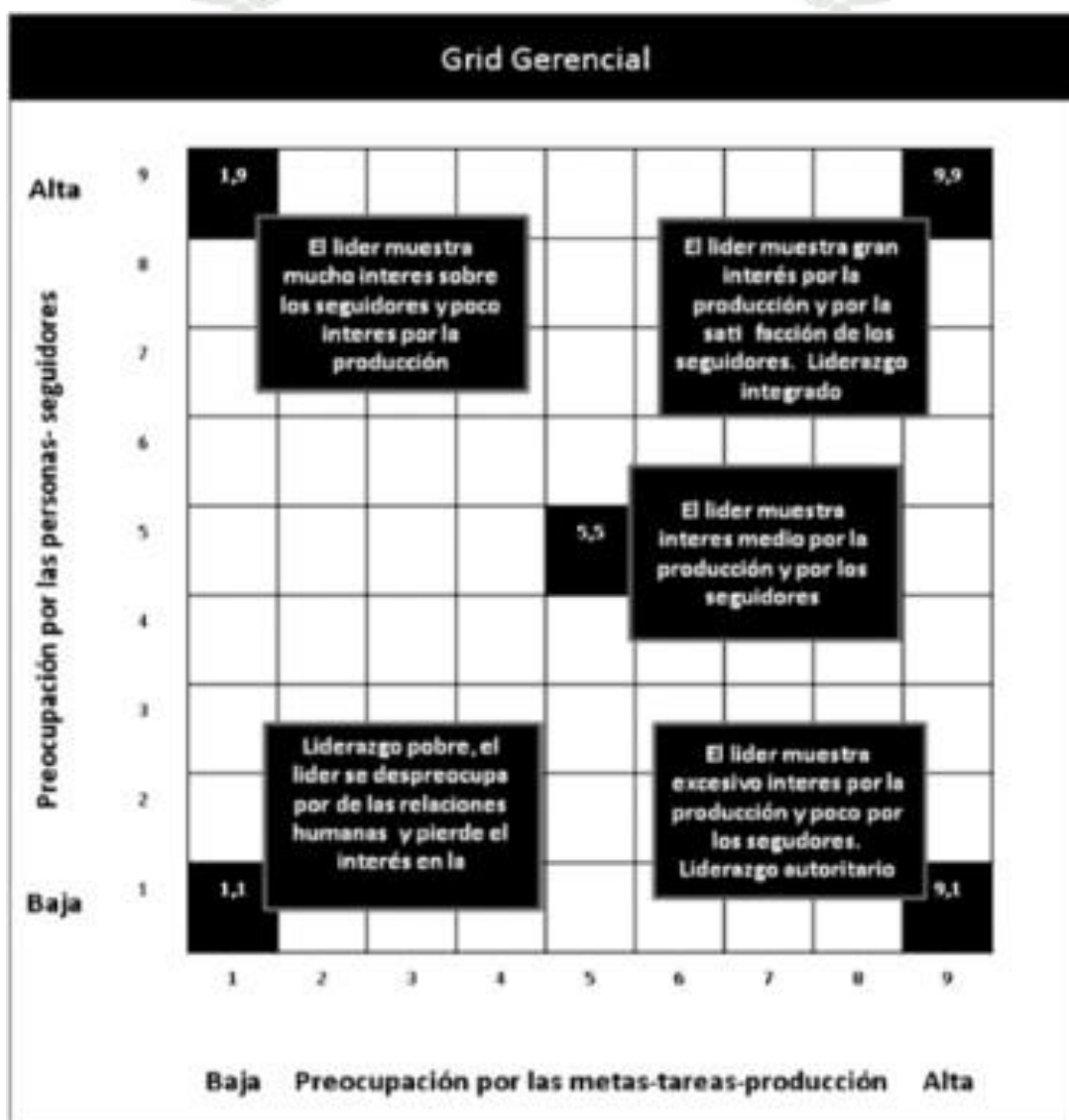
A lo largo de la historia, el liderazgo ha sido presuntamente explicado por docenas de modelos distintos. Cada autor o investigador trata de encontrar los secretos de tan apasionante fenómeno. Fernández (1999) nos indica que los modelos del liderazgo en uso suelen estar contruidos en un esquema bidimensional (combinación de dos variables). La gran parte de los modelos tradicionales están desconectados de lo que es natural. Son constructos racionales, más o menos brillantes, pero ajenos a la naturaleza humana. Propone un nuevo modelo tridimensional sobre una base biogerencial, más acorde con la realidad de la vida humana. Fernández (1999) compara la gestión empresarial con las tres dimensiones propias de una persona: Describe su físico (cuerpo), expone sus cualidades (espíritu, voluntad) y aventura su fondo o esencia (alma).

Lewin, Lippitt y White (1939), al intentar conceptualizar los estilos de liderazgo, los clasificaron en: Liderazgo democrático, autocrático y el conocido *laissez-faire*. El autocrático favorece los comportamientos hostiles y agresivos, mientras que el democrático propicia un mejor comportamiento grupal. Durante la realización de estas investigaciones se comprobó que los grupos necesitan dirección, pues con el estilo *laissez-Faire* los resultados fueron devastadores ya que la calidad de trabajo de las personas era deficiente debido a que estas dispersaban sus esfuerzos. Con base en este estudio se realizaron muchos otros donde se relacionó el comportamiento de los líderes con sus seguidores.

Desde esta última perspectiva aparece el Grid Gerencial, cuya matriz es sustentada en base a que el liderazgo se puede enseñar, existiendo una

gran variedad de líderes. Por eso el Grid gerencial describe en forma gráfica las características de los líderes (Robbins & Judge, 2009). Esta matriz fue desarrollada por Blake y Mouton en 1964 (Chiavenato, 2004). Estos investigadores utilizaron una escala del 1 al 9 tanto en un eje horizontal como en un vertical, basadas en la relación de los estilos orientados a los seguidores y a las tareas, para identificar los diferentes comportamientos del liderazgo (Barroso & Salazar, 2010).

Figura 1.1 Rejilla del Grid Gerencial



Fuente: Tomado de Robbins y Judge (2009)

En el cuadro N° 1.3, a continuación, se presenta un resumen de las 4 principales perspectivas teóricas mencionadas:

Cuadro N° 1.3: Perspectivas teóricas del liderazgo

Teorías	Autor-Año	Orientación
Rasgos	Bernard (1926); Ghiselli, (1959); Bass (1990)	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.
Comportamiento	Lewin, Lippitt y White (1939); Likert (1961); Kahn & Katz (1960)	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo
Contingencia Situacional	Evans (1970); House y Mitchell (1974)	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos
Integral	Stringer (2001)	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores.

Fuente: Tomado de Sánchez (2008)

1.7.4 Estilos de liderazgo según Kurt Lewin

Existen diferentes tipos de liderazgo clásico. Según ciertos estudios dirigidos por Kurt Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. White podemos identificar:

- **Autoritario-Autocrático:** En este estilo de liderazgo es importante la eficacia, la disciplina y la obediencia al líder orientados a las tareas y actividades. Los miembros del grupo están completamente aislados, el líder se encarga de formar los grupos de trabajo y establecer las

tareas y normas sobre ellos. Las relaciones no son buenas, hay una tendencia a huir, apatía, frustración por parte de los miembros y sumisión ante el líder.

Por otro lado, el resultado al comienzo es alto y eficiente pero conforme pasa el tiempo, el rendimiento va decayendo a causa de las frustraciones y reacciones adversas originadas.

- **Democrático:** En este estilo de liderazgo prima la participación del equipo para la toma de decisiones. Los miembros de grupos están organizados en subgrupos, son ellos los que auto determinan las actividades a desarrollar. El líder forma parte de los miembros y junto con ellos establece las normas, brinda apoyo y orientación. Las relaciones entre el líder y el grupo son buena y amistosa pues, el líder es considerado como uno de ellos. Al inicio, los resultados son deficientes, pero con el paso del tiempo, los resultados van creciendo por la participación continua de todos los miembros quienes expresan libremente sus ideas con creatividad y originalidad.
- **Concesivo – Liberal o Laissez Faire:** La autoridad está dispersa en los miembros del grupo. El líder no interviene en la dispersión de grupos ni de tareas, no trata de formar parte de las tareas del grupo, por tal motivo el grupo esta desorganizado no se observa productividad. (Lopez Martinez, 2013)

1.7.5 Clima Laboral

El clima laboral se ha constituido como un tema indagado desde décadas atrás, siendo actualmente de gran importancia. Lewin, Lippit y White (1939) fueron los pioneros en conceptualizar el clima laboral mediante concepciones como atmósfera social, postulando la existencia de 6 dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad,

responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad laboral, calor y apoyo (Sudarsky, 1979).

Shneider y Hall (1972; citados en el artículo de Cardona y Zambrano, 2014) indica que el clima laboral se define como un conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral.

El clima laboral es un término que se ha estudiado desde décadas pasadas por distintas ramas de estudio, entre ellas la sociología, la antropología y la psicología actualmente con especial connotación en administración de recursos humanos.

El clima laboral es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos (Segredo & Reyes, 2004). Por lo tanto el clima laboral manifiesta las dificultades o facilidades que un empleado encuentra para incrementar o disminuir su productividad, es por ello que cuando se mide el clima laboral se lo hace en base a las percepciones de los empleados sobre las trabas que existen en la organización y cómo influyen sobre éstos los factores internos o externos del proceso de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonet, & Van der Stuyft, 2010).

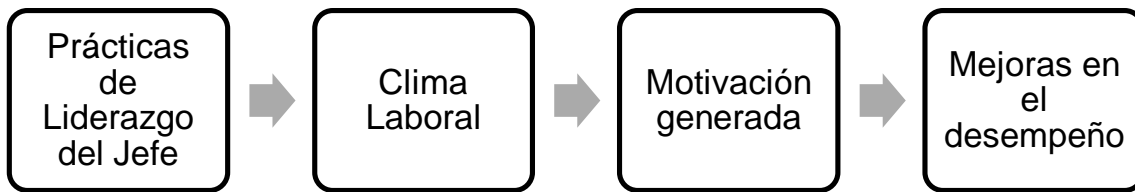
La investigación y teoría sobre el clima laboral establece que el ambiente que lo compone puede ser representado por una cantidad limitada de dimensiones (Reinoso & Araneda, 2007). Determinantes del clima laboral

Stringer (2001) basado en su experiencia a través de los estudios realizados ha llegado a la conclusión de que existen factores importantes que determinan el clima laboral y que pueden estar bajo el control de la organización. Entre los factores mencionados están (Stringer, 2001):

- Las practicas del Liderazgo: estas pueden establecer un buen clima laboral dependiendo de la manera como los gerentes dirigen a los subordinados.
- Convenios Organizacionales: comprende los sistemas formales de la organización, estos establecen la forma en que la información fluye dentro de esta y la percepción de oportunidades de avance, afectando el clima organizacional.
- Estrategias: influyen en la manera en como los trabajadores se sienten acerca de las oportunidades de logro, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompensas.

Existen algunas dimensiones que determinan el clima laboral, sin embargo, el liderazgo se convierte en la más determinante. El estilo de liderazgo que se emplee en la organización influye directamente en el clima laboral, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa concordando con Payeras (2004); a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el trabajador y satisfacción por el trabajo. En pocas palabras es quien logra la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral.

Un desempeño de excelencia del trabajador se puede lograr a través de una gran motivación, la misma que es generada por un clima laboral favorable y este a su vez generado por una buena práctica de liderazgo (Serrano y Portalanza 2014).

Figura 1.2: Cadena Causa y Efecto del clima laboral

Fuente: Stringer (2001)

1.7.6 Características del Clima Laboral

Para poder hacer un análisis correcto del clima laboral es necesario conocer las características de este, para ello (Rodríguez, 1999) menciona que el clima laboral se caracteriza por:

- El clima laboral es permanente es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

1.7.7 Escalas en Clima Laboral

Las escalas contenidas en la siguiente tabla se encuentran organizadas en distintas dimensiones que, aparentemente, son relevantes para la cultura en la que fueron creadas o al clima que se quería medir como, por ejemplo, el clima escolar. Entre las actualizadas, de más reciente creación o bien, más utilizadas en el entorno laboral y de investigación nacional, se

encuentran la Escala ECO IV (Toro, 2008) y la escala Work Environment Scale (WES). La primera creada en el idioma español, en Colombia y, la segunda, que cuenta con una versión en español autorizada por los autores, ambas con índices de confiabilidad aceptables; sin embargo, requerirían de adaptación al lenguaje laboral nacional.

La escala WES de Moos desarrollada, inicialmente en 1974, por Moos e Insel, mide el clima social en el trabajo. Moos en el año 2008, organiza en tres dimensiones que integran, 10 factores o sub escalas con 90 reactivos (Ver cuadro N° 1.4).

Cuadro N° 1.4: Autor/Instrumentos de medición, Dimensiones y número de reactivos.

Autor / Año	Medición: Dimensiones y Reactivos.
Halpin y Crofts / 1963	Clima Escolar, seis dimensiones, 1. Cohesión, 2. Compromiso, 3. Relaciones Sociales, 4. Apertura de espíritu, 5. Consideración, 6. Nivel Afectivo con la dirección, 64 reactivos.
Likert / 1967	Perfil de Características Organizacionales, ocho dimensiones, 1. Métodos de mando, 2. Naturaleza de la motivación, 3. Naturaleza de los procesos de comunicación, 4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción, 5. Toma de decisiones, 6. Fijación de objetivos, 7. Procesos de control, 8. Objetivos-resultados, perfeccionismo, 51 reactivos.
Litwin y Stringer / 1968	Adaptación del instrumento de Likert (Perfil de Características Organizacionales), siete dimensiones, 1. Estructura, 2. Responsabilidad, 3. Recompensa, 4. Riesgo, 5. Apoyo, 6. Normas, 7. Conflicto, 18 reactivos.
Schneider y Bartlett / 1968	Percepción del clima en las organizaciones de seguros, seis dimensiones, 1. Apoyo de la dirección, 2. Interés por los empleados, 3. Conflicto, 4. Independencia de agentes, 5. Satisfacción, 6. Estructura organizacional, 80 reactivos.

Bowers y Taylor / 1970	Encuesta Organizacional, cinco dimensiones, 1. Apertura a cambios tecnológicos, 2. Recursos Humanos, 3. Comunicación, 4. Motivación, 5. Toma de decisiones.
Newman / 1977	PWE (Perceived Work Environment), 11 dimensiones, 1. Estilo de supervisión, 2. Características de la tarea, 3. Recompensa de las relaciones, 4. Relaciones con compañeros de trabajo, 5. Motivación, 6. Equipo y arreglo de la gente, 7. Competencias de los empleados, 8. Política de toma de decisiones, 9. Espacio de trabajo, 10. Presión para producir, 11. Importancia y responsabilidad.
Crane / 1981	Encuesta para empresas escolares, cinco dimensiones, 1. Cohesión, 2. Autonomía, 3. Consideración, 4. Estructura organizacional, 5. Orientación a fines, 36 reactivos.
Brunet / 1994	Escala de clima de Brunet, cuatro dimensiones, 1. Autonomía, 2. Consideración, 3. Estructura, 4. Recompensa.
Toro / 1998	ECO IV, diez dimensiones, 1. Trato interpersonal, 2. Apoyo del jefe, 3. Sentido de pertenencia, 4. Retribución, 5. Disponibilidad de recursos, 6. Estabilidad, 7. Claridad organizacional, 8. Coherencia, 9. Trabajo en equipo, 63 reactivos.
Patterson, Shackleton, Dawson, Lawthon, Maitlis y Col. / 2005	Escala de clima de Patterson, Shackleton, Dawson, Lawthon, Maitlis y Col., cuatro dimensiones, 1. Relaciones humanas, 2. Proceso interno, 3. Meta racional, 4. Sistemas abiertos.
Moos et al., / 1974-2008	Work Environment Scale (WES) diez dimensiones, 1. Implicación, 2. Cohesión, 3. Apoyo, 4. Autonomía, 5. Organización, 6. Presión, 7. Claridad, 8. Control, 9. Innovación y 10. Confort, 90 reactivos.

Fuente: García A. et al., 2014. Adaptation and Psychometric Validation of the Moos' (Work Environmental Scale, Wes) in Mexico.

Cuadro N° 1.5: Estructura Factorial de la Escala de Clima Social Organizacional (Work Environment Scale, WES) (Moos, 2008).

Dimensión	Factor	Definición
I Relaciones	Implicación	Hasta qué punto los individuos se sienten integrados a su trabajo.
	Cohesión	Relaciones de amistad y apoyo que existe entre los trabajadores.
	Apoyo	Estímulo que da la dirección a sus empleados.
II Auto Realización	Autonomía	Hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.
	Organización	Hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo. Orientación hacia la tarea.
	Presión	El grado en que las demandas del trabajo son altas y el tiempo de presión domina el ambiente de trabajo.
III Estabilidad / Cambio	Claridad	El grado en que los empleados saben a qué atenerse en su rutina diaria y la forma explícita de las reglas y políticas.
	Control	Grado en que los jefes utilizan reglas para tener controlados a los empleados.
	Innovación	Énfasis en la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
	Confort	Medida en que el entorno físico contribuye al entorno de trabajo agradable.

Fuente: García A. et al., 2014. Adaptation and Psychometric Validation of the Moos' Work Environmental Scale (Wes) in Mexico).

1.7.8 Clima laboral

En un artículo, en el portal de la revista Universo Laboral (Universo Laboral, 2013), nos dice sobre el clima laboral que es el medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Un buen escenario influye de manera directa, en la satisfacción de los empleados y por ende, en la productividad. Una buena interacción entre quienes forman parte de una organización, se verá reflejada en los resultados de todos y cada uno de los individuos ¿Por qué es tan importante? Muy sencillo: un escenario estable y favorable reduce los posibles costos de la

rotación de personal, la impuntualidad o el ausentismo, la duplicidad de funciones (hartazgo a largo plazo), la insatisfacción laboral (renuncias) y propicia una mayor inversión de capital en la contratación de nuevo talento.

a) Elementos Del Clima Laboral

Los elementos de clima laboral son los siguientes:

- La individualidad de los empleados, considerando actitudes, percepciones, personalidad, valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- Los grupos que forman la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- La acción del Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.
- La estructura organizacional con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos que se usan en la organización, como son la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones. (Moss, 1995).

b) Tipos De Clima Laboral

Hay diferentes tipos de clima laboral que Roussean (Rousseau, 1988) nos describe:

1. **Autoritario:** Es aquel en donde el líder no confía en sus empleados, tomando la mayor parte de las decisiones, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
2. **Autoritario paternalista:** Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones solo las toma el jefe, los

castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados creándoles un falso ambiente laboral estable.

3. **Consultivo:** La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en el jefe, pero los subordinados también pueden hacerlos en los niveles bajos, para la motivación se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
4. **Participativo:** Se obtiene cuando en un grupo existe plena confianza en los empleados por parte de los líderes, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación es de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.
5. **Clima Psicológico:** Es la percepción individual del ambiente; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

c) Importancia del clima laboral

Este concepto aplicado a la realidad es de suma importancia ya que “El clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una institución en un momento dado por parte de los trabajadores”. (Llaneza, 2007)

d) Características del clima laboral

Como características principales del Clima Laboral Silva numera los siguientes:

- Es externo al individuo.
- Lo rodea, pero es diferente de las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

(Silva, 1996)

1.7.9 Satisfacción Laboral

Es la actitud de la persona hacia su trabajo según sus valores y creencias, juega un papel mediador entre las condiciones del entorno laboral y las consecuencias para el desarrollo de la organización como propio es por ello que es un factor muy importante en la psicología organizacional y del trabajo. Cuando una persona tiene sentimientos positivos, pensamientos o emociones respecto a determinadas situaciones, personas u objetos, mostrará siempre una actitud favorable hacia los mismos (Rodríguez, Zarco, & Gonzales, 2009)

Para Blum (1976), los conceptos actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero no idénticos.

Actitud Laboral: Es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.

Satisfacción Laboral: Resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general

Moral Laboral: Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables

(Locke, 2017) Definió a la satisfacción laboral como un “Estado emocional o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Por otro lado (Muchinsky, 1994) lo define como la respuesta emocional o afectiva del individuo en relación a su trabajo. Es la medida en como la persona obtiene placer.

Para (Andresen, Domsch, & Cascorbi, 2007) satisfacción laboral es “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”.

(Palma Carrillo, 2005) Define la satisfacción laboral como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, la cual está basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional.

1.7.10 Teoría de los bienes y servicios públicos

En este apartado se presenta una revisión teórica y de la literatura de los principales aspectos que configuran un servicio público y el papel del Estado en la prestación de los mismos.

Se considera importante esta precisión a manera de contextualización del papel que el liderazgo puede asumir en el Sector público. Musgrave (1939) como complemento a los primeros aportes de 1928 de Lindahl publicados casi tres décadas después de su planteamiento (1958) y Wicksell (1934) y posteriormente ellos mismos como evolución a sus postulados iniciales, relacionan directamente la base de esta teoría con la teoría neoclásica de la Hacienda Pública y que divide el papel económico del Estado en tres funciones: la asignación, la redistribución y la

estabilización. Esta separación es importante dado que por primera vez se distinguen por separado los conceptos de asignación y redistribución. La tradicional teoría de los servicios públicos ha evolucionado al ritmo de los cambios que ha sufrido la economía global, existiendo actualmente una nueva forma de entender el concepto. Esto mismo es señalado por Braña en el 2004 y retomado por García, J. (2004) al referirse al concepto de teoría de los Bienes Públicos Globales (BPG), destacando que este nuevo concepto se genera al entender que los consumidores o usuarios de los bienes y/o servicios públicos podrían acceder de manera justa y equitativa a estos siempre y cuando exista un control y una intervención pública por medio de algún mecanismo supranacional que garantice un nivel de dotación (provisión) eficiente de los mismos. Fang y Norman (2014), la participación del gobierno en la prestación de un bien o servicio privado genera información sobre las preferencias del mercado y de esta forma facilita el mejoramiento en la dotación de estos servicios para mejorar la eficiencia del mercado.

En la siguiente figura 1.3 podemos observar la Motivación de Servicio Público (PSM), referido a los nuevos enfoques del siglo XXI.

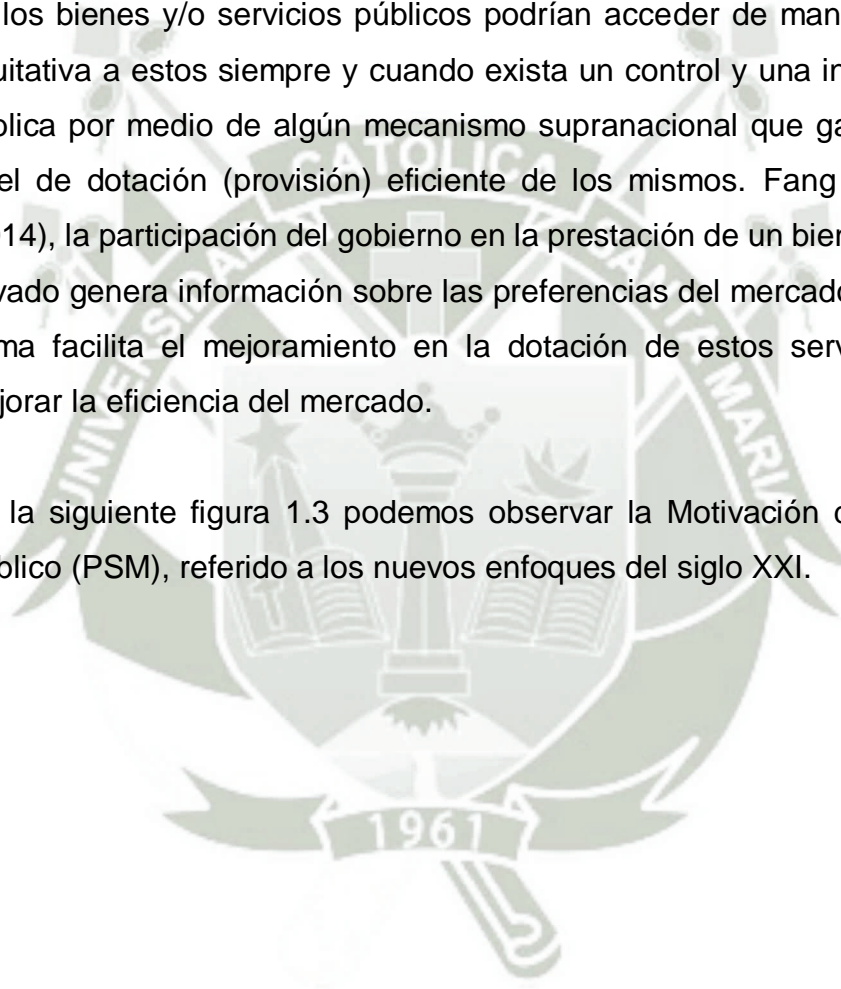


Figura 1.3: Origen y componentes de la teoría de Motivación en los Servicios Públicos



Fuente: Tomado de Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura

1.7.11 Antecedentes

En el estudio de Pedraja y Rodríguez (2004) denominada Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, trabajaron con una muestra de 42 directivos de 10 instituciones públicas de la Región de Tarapacá. En este contexto, relacionaron econométricamente 3 dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia, construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados. Los resultados de la investigación concluyen que el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

Serrano y Portalanza (2014) en su artículo Influencia del liderazgo sobre el clima laboral concluyeron que el liderazgo es el desencadenante para

un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima laboral en base a las percepciones provocadas por el líder.

En la tesis de Pelaes (2010) realizó una investigación acerca de la influencia del Clima Laboral sobre la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. En la cual logró comprobar que existe una relación directa entre estas dos variables.

Mazuelos y Gonzales (2014) en su tesis El clima laboral y su influencia en la satisfacción del cliente en las pequeñas empresas en el distrito de Huacho, tuvo como objetivo demostrar que existe una relación directa entre el buen clima laboral y la satisfacción del cliente. Para ello usó el método inductivo y el descriptivo. Asimismo, obtuvo los siguientes resultados: el espacio físico y la infraestructura de las empresas son adecuadas porque cumplen con los requisitos de las buenas prácticas. Existe falta de comunicación entre jefes y subordinados y la comunicación entre áreas diferentes es deficiente; el personal es puntual con las horas de trabajo y están de acuerdo con el programa de rotaciones que existen en la empresa. Con relación a los incentivos monetarios que reciben, el personal no tiene una opinión favorable con respecto a este tema, sin embargo, si se sienten incentivados por sus jefes.

Por otro lado, llegó a la conclusión que el adecuado conocimiento del clima laboral y un favorable desarrollo del mismo de las empresas en estudio contribuyen al incremento en sus niveles de eficacia y eficiencia en un modelo de administración bajo un enfoque basado en competencias.

En la tesis de Pérez (2015) al analizar la relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma encontró que sí existe relación entre ambas variables. Asimismo, concluye que al analizar la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente halló que de igual modo sí existe relación, ya que la percepción

sobre la satisfacción laboral por los trabajadores está en el nivel promedio e insatisfecho y la satisfacción del cliente por los servicios que recibe en la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma también está en el nivel promedio.

En la tesis presentada por (Contreras Rios & Jiménez Ayala, 2016) se describió y analizó el liderazgo de los directivos y el clima laboral presentes en un colegio, haciendo uso del Test de Adjetivos de Pitcher y la Escala del Clima Laboral se lograron medir el liderazgo y el clima laboral. Se trabajó con los directivos, docentes y estudiantes. Como resultados se obtuvo que el colegio presenta ciertas dificultades de liderazgo y algunos problemas de clima laboral. Concluyendo que si no se confía en los líderes difícilmente se avanzara. Es de gran importancia el tema del liderazgo en las empresas de servicios docentes que se pueden dar en diversos contextos como lo expresan Gento y Cortés (2010)

1.8 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.8.1 Reseña Histórica

SEDAPAR S.A.

En 1923 el presidente Leguía contrató los estudios The Foundation Co., una empresa norteamericana especialista en obras de saneamiento, quien se encargó de ejecutar obras para poner en servicio el agua potable en Arequipa a través de conexiones domiciliarias, con sus medidores.

En 1930 la indicada compañía entregó la administración del servicio al Concejo Provincial. En el año 1952 se construyó la planta de tratamiento de agua potable La Tomilla, que fue inaugurada el 15 de agosto del mismo año, alcanzando a producir 160 l/seg., utilizando el agua del río Chili, habiendo cumplido el 15 de agosto del 2002, 50 años al servicio de la colectividad.

El 19 de enero de 1961, mediante la Ley No. 13499, se creó la Corporación de Saneamiento de Arequipa, organismo autónomo permanente y con personería Jurídica de Derecho Público Interno. Su objetivo fue el de realizar íntegramente el Plan General de Saneamiento Urbano de Arequipa y aledaños y después en todo el departamento. Además, administrar el servicio de agua potable y desagüe.

1.8.2 Misión y Visión

Misión:

Proveer servicios de Agua Potable y alcantarillado, con gestión competitiva, preservando el medio ambiente con el tratamiento de aguas residuales con personal altamente involucrado y capacitado

Visión:

Ser reconocidos como la empresa líder a nivel nacional, en servicios de saneamiento siendo valorados por nuestros actuales y potenciales clientes.

1.8.3. Valores corporativos

Excelencia:

Es la búsqueda permanente de la máxima calidad de trabajo a través del esfuerzo y la superación constante, para ser un referente en nuestras áreas de actividad.

Compromiso:

Es la entrega personal, profesional y social con la que asumimos nuestro hacer y deber del trabajo, asumiendo como propios los objetivos de la empresa y actuando responsablemente para promover el desarrollo sustentable.

Transparencia:

Es la claridad de nuestra gestión, fundada en conductas éticas y morales, para lograr la confianza e integración con los públicos de interés.

Espíritu de equipo:

Es la actitud de conformar una unión que privilegia el equipo frente a los intereses personales, para consolidar una cultura de trabajo común basada en respeto, apertura, participación y confianza.

Austeridad:

Es la conducta racional y prudente de utilizar eficientemente los recursos disponibles para promover una gestión responsable y equilibrada.

1.8.4. Compromiso con los Grupos de Interés

Ser sustentable implica construir vínculos transparentes y recíprocos con cada grupo de interés, basados en el beneficio mutuo. Asumiendo que la relación con cada grupo delimita la empresa, la relación con ellos se traduce en compromisos asumidos y se plasman en acciones concretas y perdurables.

Clientes

Brindar un servicio de calidad, interpretando y satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas.

Empleados

Generar desarrollo profesional y crecimiento personal resguardando la salud y seguridad laboral a través de una gestión responsable del capital humano dentro de un clima organizacional óptimo.

Comunidad

Contribuir al desarrollo social, económico y medio ambiental a través de una gestión comprometida que favorezca la accesibilidad del servicio y la inclusión social.

Medio Ambiente

Reducir el impacto medioambiental de nuestra actividad a través de un uso eficiente de los recursos, favoreciendo la sustentabilidad del capital natural.

Proveedores

Promover el desarrollo e integración de proveedores locales/regionales, a través de contrataciones y prácticas sustentables, en los procesos de la empresa, buscando el beneficio mutuo.

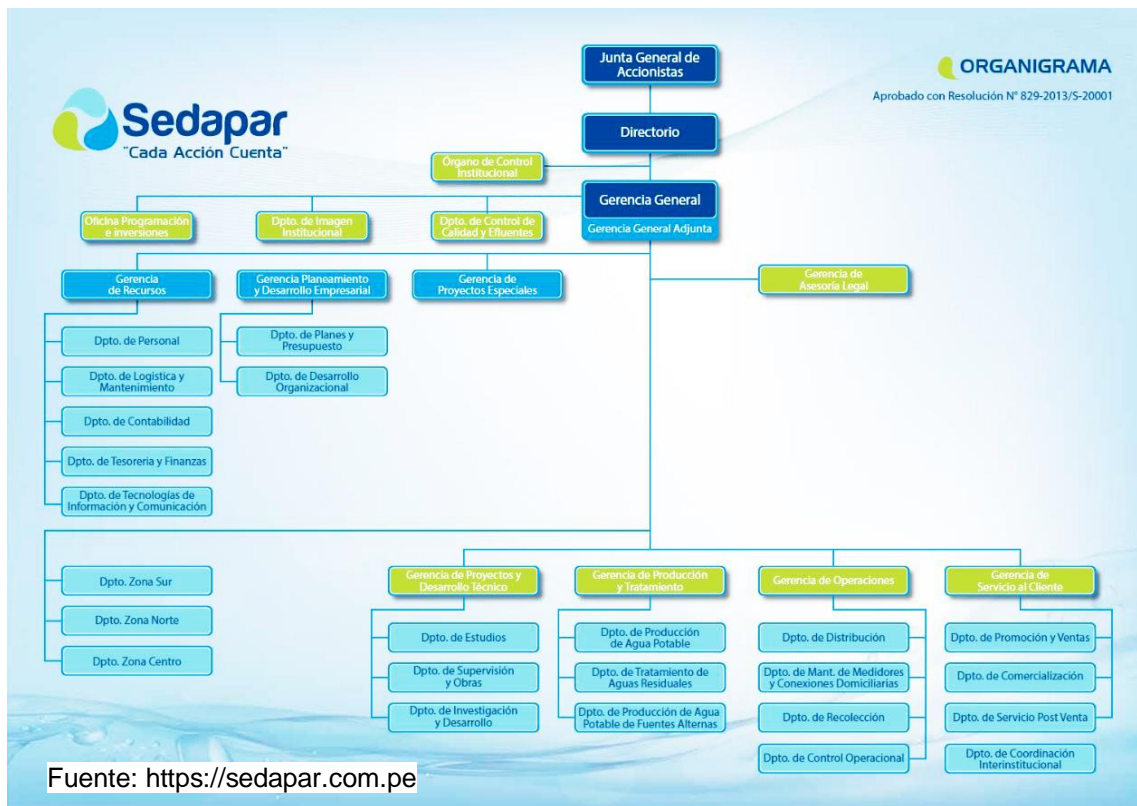
Gobierno

Cumplir con las obligaciones legales y contractuales mediante acuerdos equilibrados que aseguren la continuidad del servicio.

Accionistas

Obtener rentabilidad, crecimiento y desarrollo a través de la gestión sustentable dentro de un marco de eficiencia.

1.8.5. Organigrama



1.9 HIPÓTESIS

Dado que: En muchas empresas del sector público existen varios factores que influyen en el clima laboral y siendo el liderazgo uno de estos factores, es probable que analizando el factor liderazgo en la empresa prestadora de servicios básicos Sedapar, se puede determinar su influencia en el clima laboral, precisamente en el área de post venta.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1 DISEÑO DE ESTUDIO

El diseño para el presente estudio fue descriptivo correlacional, transversal, porque permitió describir la situación a diciembre del 2016 acerca del liderazgo, el clima laboral y su relación en la empresa pública prestadora de servicios básicos.

2.2 TÉCNICA E INSTRUMENTOS

2.2.1 Técnica

Las técnicas utilizadas fueron:

- La observación documental, que permitió la recopilación de información previa como antecedentes investigativos, marco teórico y conceptual para la realización del presente estudio.
- La entrevista semi-estructurada, que permitió recopilar y dar indicaciones para el uso del instrumento.
- La encuesta de tipo cuestionario, que permitió conocer la opinión y valoración de los encuestados sobre el tema de estudio.

2.2.2 Instrumentos

Se utilizaron dos instrumentos:

- **Test de Liderazgo de Kurt Lewin**

Es un instrumento fue creado por Kurt Lewin un psicólogo alemán motivado por la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales. Mediante este se puede medir la percepción sobre el tipo de “liderazgo del jefe”. Utiliza la escala de Likert, determinando tres tipos de liderazgo, que son: Autoritario, Democrático, Laissez faire o liberal.

Nombre de la escala: Test de Liderazgo de Kurt Lewin.

Autor: Kurt Lewin

Administración: Individual o colectiva.

Duración: 10 a 15 minutos aproximadamente.

Aplicación: Trabajadores con dependencia laboral.

Significación: Nivel de percepción sobre el estilo de liderazgo dentro de un grupo de individuos.

Cuadro N° 2.1: Clasificación de Estilo de Liderazgo según test Kurt Lewin

Estilo 1: Autoritario	Estilo 2: Democrático	Estilo3: Laissez faire o Liberal
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	27
28	29	30
31	32	33

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Cuya validez y una confiabilidad al 0.80.

En relación a los Test para medir el liderazgo, en la actualidad existen varios modelos o instrumentos sin embargo en el presente trabajo se empleó el test de Kurt Lewin, debido a que él es padre de las teorías de comportamiento de los grupos. Desde 1939, él y sus colegas llevaron a cabo experimentos grupales acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. En ellos, Lewin identificó tres diferentes estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para muchos estudios posteriores con sus modificaciones y propuestas relevantes. Lo que se busca verificar si existe una influencia del liderazgo en el clima laboral, el test de Kurt es el más empleado en la actualidad, por muchos investigadores y ha sido adaptado a varias investigaciones como es el caso de test de LEAD (Leader effectiveness and adaptability description o el The Leadership Practices Inventory) que investiga las siete características más comunes que admiran y que estarían dispuestas a seguir gustosamente en un líder (hecha a 75 mil personas).

Adicional a ello revisamos también los siguientes Test:

Cuestionario Para La Medición Del Estilo De Liderazgo

Autores: Julio César Casales Fernández y Antonio Rubí

Dicho cuestionario fue elaborado (véase Casales y Rubí, 1986) con el objetivo de medir dimensiones fundamentales del estilo del dirigente (o del líder, según el caso), relacionadas de modo significativo con el funcionamiento de grupos y organizaciones; a saber, las dimensiones de Autoritarismo, Democratismo, Orientación a las Tareas, Orientación a las Relaciones y Nivel de Intolerancia. Para la medida de dichas dimensiones se toman como base las descripciones que realiza el grupo al cual pertenece el dirigente²

² <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v16n1/09.pdf>

Rejilla Gerencial

Uno de los test de liderazgo elaborado por Blake and Mouton. Es un cuestionario de 18 preguntas, divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas. El resultado nos puede decir si somos líderes orientados a tareas (Autoritarios o Líderes de equipo) o personas orientados a la gente (Country club) o indiferente. (Ni orientado a tareas ni personas)

Pero como vemos El test de Kurt Lewin es la base para adaptar cualquier postulado como es el caso relacionado al liderazgo y su influencia en el clima laboral.

- **Test de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo**

Denominado “Escala Clima Laboral CL-SPC” es un instrumento diseñado por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo (Palma Carrillo, 2004) con la técnica de Likert comprendido por un total de 50 ítems, que exploran la variable Clima Laboral.

Nombre de la escala: Clima Laboral CL-SPC

Autora: Sonia Palma Carrillo

Administración: Individual o colectiva

Duración: 15 a 30 minutos aproximadamente

Aplicación: Trabajadores con dependencia laboral

Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.

Tipificación: Baremos percentilares general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa.

Calificación:

Puntuación de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores. Las puntuaciones son directas, es decir, a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación es más desfavorable la percepción de trabajo.

Puntaje	Respuesta
1	Ninguno o Nunca
2	Poco
3	Regular o Algo
4	Mucho
5	Todo o Siempre

Categorías del resultado del Clima Laboral:

Tipo de Resultado	Puntaje
Muy Favorable	42 - 50
Favorable	34 - 41
Media	26 - 33
Desfavorable	18 - 25
Muy Desfavorable	10 - 17

Factores determinados por la Escala de Clima Laboral:

- **AUTOREALIZACIÓN (1,6,11,16,21,26,31,36,41,46)**

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Existen oportunidades de progresar en la institución.
- Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse.

- **INVOLUCRAMIENTO LABORAL (2,7,12,22,27,32,37,42,47)**

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Cada implicado se considera factor clave para el éxito de la organización.
- Los trabajadores están comprometidos con la organización.

- **SUPERVISION (3,8,13,18,23,28,33,38,43,48)** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Ejemplo de ítems en esta área son:

- El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.
- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar.

- COMUNICACION (4,9,14,19,24,29,34,39,44,49)
Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Ejemplo de ítems en esta área son:
 - Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
 - La institución fomenta y promueve la comunicación interna.
- CONDICIONES LABORALES (5,10,15,20,25,30,35,40,45,50)
Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Ejemplo de ítems en esta área son:
 - La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.
 - Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

En la etapa de ajuste final de la Escala CL -SPC, los datos obtenidos de la muestra total, se analizaron con el Programa del SPSS, y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman. Se estimó la confiabilidad, evidenciando correlaciones de .97 y .90 respectivamente; lo que permite referirse a una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable.

**Cuadro N° 2.2: Métodos de análisis del Instrumentos Escala
Clima Laboral ECL – SPC**

Método de análisis	Escala DO-SPC
Alfa de Cronbach	.97
Split Half de Guttman	.90

Este instrumento constituye un aporte a la medición psicológica en ambientes laborales de la realidad peruana, con una caracterización válida y confiable.

Este test estuvo inicialmente dirigido a empleados con dependencia laboral de empresas del sector público y privado, que se dedican a brindar servicios y/o productos. En la muestra de tipificación del instrumento, se aplicó la escala a un total de 1, 323 trabajadores de Lima Metropolitana

Este test permite identificar aquellos factores que componen la percepción sobre el trabajo y cuya calificación permite el diagnóstico de la percepción individual y grupal del Clima Laboral

En cuanto a la confiabilidad reportada, la escala presenta correlaciones de .97 (Alfa de Cronbach) y de .90 (Split Half de Guttman), lo cual indica una alta consistencia interna de los datos, por lo que se puede considerar que el instrumento es confiable. Por otro lado, respecto a su validez, se determinaron correlaciones positivas y significativas en las 5 dimensiones del clima organizacional (mayores a 0.6). Se aplicó un análisis factorial exploratorio y rotación Varimax, lo cual confirma su validez y confiabilidad (Palma, 1999).

Adicional a ellos revisamos los siguientes test:

Escala de Clima Organizacional- Test (EDCO)

Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El test va dirigido a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa. La prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Este test fue diseñado en inglés y al generar la traducción se perdió el contexto de lo que algunas de las preguntas trataban de indagar.

Test de CLA (Elaborado en España)

El CLA es un cuestionario elaborado por TEA Ediciones, de la autoría de Sara Corral y Jaime Pereña, empleado para evaluar el clima laboral de las empresas y las organizaciones.

Considera dos grandes dimensiones y permite evaluar 8 variables diferentes:

Empresa: Organización, Implicación, Innovación, Información,

Persona: Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.

El cuestionario consta de 93 elementos a los que se contesta de forma rápida y sencilla. Posee excelentes propiedades psicométricas y una gran capacidad de discriminación entre los niveles de clima laboral de diversas empresas, departamentos y grupos de personas.

Se obtienen siempre resultados por grupos de sujetos evaluados, no por personas, a partir de criterios de clasificación que define el propio cliente, lo que permite comparar el clima existente en diferentes departamentos, grupos de edades, niveles jerárquicos, etc.

En el caso de esta herramienta vimos que era buena sin embargo el costo de la misma fue un impedimento para poder hacer uso de la misma, además que es extensa para la persona que la realiza el test.

Cuestionario de Litwin y Stringer

Es una herramienta que permite al conocer el aspecto dinámico de la realidad organizacional. Este instrumento de medición está constituido por cincuenta ítems, apoyados en nueve dimensiones del concepto:

1. Estructura. El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
2. Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
3. Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
4. Riesgo. El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.

5. Calidez. La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
7. Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. Conflicto. El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
9. Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico. El cuestionario de Litwin y Stringer fue estudiado por Betriz Contreras Chavarria y Patricia Matheson Vargas de la Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad católica de Chile, De los resultados obtenidos de estas investigaciones, se concluyó que el instrumento construido por Litwin y Stringer probó ser consistente en nuestra realidad organizacional. No obstante, dicha herramienta requería un estudio del lenguaje en el que están expresados algunos ítems y que presentan problemas de comprensión y redacción, lo que dificultaría al sujeto dar su respuesta, restando agilidad al instrumento.³

La importancia de nuestra investigación radica fundamentalmente en la utilización de un instrumento técnico como es la Escala de Clima Laboral, elaborado por Ps. Sonia Palma Carrillo cuyo empleo en nuestro medio ha revelado interesantes aportes al mejoramiento del clima laboral en el Perú, aplicándolo en la Empresa Pública Prestadora de Servicios Básicos en el área de

³ <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>

Post Venta, con el fin de identificar las características comportamentales de los colaboradores como protagonistas principales en la estructuración del Clima Laboral, al respecto el estudio se centra en los colaboradores de la institución aplicando dicho instrumento de medición a la totalidad de empleados

2.3 CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.3.1 Ubicación Espacial

La investigación se realizó en una empresa pública prestadora de servicios básicos de la ciudad de Arequipa.

2.3.2 Ubicación Temporal

La investigación se inició en el mes de Setiembre y ha culminado en el mes de diciembre del 2016.

2.3.3 Unidad de Estudio

- Universo: Se considerará a todos los empleados de la empresa pública prestadora de servicios básicos, que son 615, de los cuales se elegirá una muestra aleatoriamente.
- Población: Está representada por todos los empleados del Área de Post Venta de una empresa pública prestadora de servicios básicos, que son en total 30 trabajadores.
- Muestra: Se consideró a la totalidad de la población.

2.4 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se realizó mediante dos tipos de encuestas, la de liderazgo de Kurt Lewin y el test de Clima Laboral CL-SPC.

Primero, se coordinó con los trabajadores el día y hora apropiada para realizar las encuestas. Segundo se procedió a explicar la forma de llenado de las encuestas. Tercero se coordinó de acuerdo a disponibilidad de los trabajadores el recojo de encuestas, en un lapso de una semana.

2.5 RECURSOS

- **Humanos**

Se requerirá el apoyo de dos encuestadores.

- **Materiales**

Se necesitará las encuestas impresas (Liderazgo y Clima laboral), lapiceros, tablero, laptop, software de procesamiento de datos SPSS 22.

- **Financieros**

Con respecto a este tema se muestra a continuación un presupuesto detallado.

Cuadro N° 2.3 Presupuesto de Recursos Financieros para la investigación

Detalle	Cantidad	Precio unitario S/.	Total S/.
Paquetes de papel bond	2	13.50	27.00
CD's	1	1.50	1.50
USB	1	16.00	16.00
Lapiceros	1	0.50	0.50
Fotocopias	1	0.10	0.10
Internet	1	150.00	150.00
Impresiones	1	0.20	0.20
Pasajes	1	5.00	5.00
Total			200.30

Elaboración: Propia

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentarán los resultados procesados y posteriormente se analizarán para su interpretación, verificando si existe relación entre las variables en estudio.

Por ello el análisis en un primer momento será más estadístico, se explicarán los resultados de las frecuencias relativas presentadas en cada uno de los cuadros, para luego plasmar los resultados de los cuadros cruzados, mientras que al final se desarrollará un análisis compilado de ambos, se presenta de esta forma para una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

3.1 ANÁLISIS DE DATOS GENERALES

Las consideraciones de los datos generales, en el presente punto serán en forma individual, es decir, por cada pregunta, pero permitirán un análisis en lo que se reconoce como variables cruzadas, de las cuales se tendrán más interpretaciones y explicaciones de los resultados obtenidos.

Cuadro N° 3.1: Distribución de frecuencia y porcentaje de la población de estudio según características socio-demográficas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
EDAD		
21 – 25	11	37%
26 – 30	7	23%
31 – 35	5	17%
36 a más	7	23%
GÉNERO		
Femenino	19	63%
Masculino	11	37%
TIEMPO EN LA EMPRESA		
1 mes - 11 meses	15	50%
1 año - 5 años	6	20%
6 años - 10 años	2	7%
11 años - 15 años	3	10%
16 años a más	4	13%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Interpretación:

Como se puede ver en el cuadro 3.1, en relación a la edad el 60% de trabajadores encuestados tienen entre 21 a 30 años y 40% corresponde a trabajadores entre 31 a más años de edad; siendo de mayor proporción de género femenino 63%; en cuanto al tiempo en la empresa tan solo 4 personas tienen más de 16 años en la empresa y la mayor concentración está entre 1 y 11 meses, con un 50%.

Por la modalidad de contrataciones que tiene el Estado, es que se presentan estas diferencias de frecuencias relativas concentradas, es decir, los más jóvenes serán también los que menos tiempo tienen en la empresa, a pesar de ser una entidad del estado la formalidad laboral no se cumple a cabalidad ya que algunos estaban en planillas, otros por recibos por honorarios, esto genera incertidumbre en las personas.

3.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL TEST DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN VARIABLE INDEPENDIENTE LIDERAZGO

De acuerdo a la información recolectada para el test de Liderazgo de Kurt Lewin, La población estuvo conformada por la totalidad de empleados que laboran en la empresa en estudio en el área de Post Venta, se obtuvo que el estilo de liderazgo en la empresa pública prestadora de servicios básicos es de tipo “Democrático”, representado por 23 puntos en base a 30. (Ver Cuadro N° 3.2)

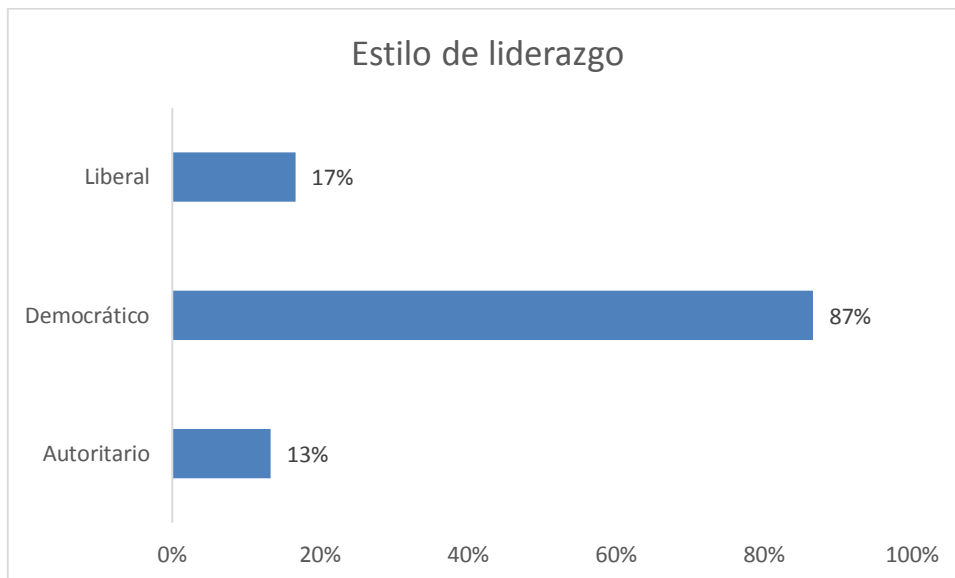
Cuadro N° 3.2: Resultados del Test de Liderazgo de Kurt Lewin

ESTILO DE LIDERAZGO	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa del Estilo de Liderazgo	Frecuencia Relativa del Total
Solo autoritario - autocrático	1	25%	3%
Solo democrático	23	88%	77%
Solo liberal	3	60%	10%
Autoritario y democrático	1	---	3%
Autoritario democrático y liberal	2	---	7%
TOTAL	30	---	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 3.1 Estilo de Liderazgo de una Empresa Pública prestadora de servicios básicos



Fuente: Encuesta
Elaboración Propia

Interpretación: Según el cuadro 3.2 y Figura 4. El 87% de los encuestados indican que el estilo de liderazgo percibido en la organización, es de tipo “Democrático” de los cuales consideran el 77% que el estilo de liderazgo es “Solo democrático” mientras que el 3% lo considera una mezcla entre Autoritario y Democrático y un 7% Autoritario – Democrático – Liberal; el 17% de trabajadores consideran que el estilo de liderazgo es “Liberal” del cual el 10% lo consideran como “Solo Liberal” y el 7% como una mezcla entre Autoritario – Democrático – Liberal; por último el 13% considera que es de tipo Autoritario del cual el 3% indica como “Solo Autoritario”, el 3% y 7% como una mezcla entre Autoritario – Democrático y Autoritario – Democrático – Liberal respectivamente.

Como se puede apreciar en el estado del arte, se considera que el liderazgo democrático permite mejores resultados en producción que en los demás casos. Pero al existir diferentes combinaciones de este con los otros dos tipos de liderazgo, se comprueba actitudes de los inmediatos superiores que han motivado esa calificación. En el cruce de variables se analizará más aun los

aspectos de estos resultados. Además, se puede indicar que la gran mayoría, 87% de los encuestados, percibe un estilo de liderazgo Democrático, es positivo para la empresa, puesto que indica que los trabajadores perciben que sus opiniones son consideradas y con ello se integran mucho más a la empresa. Favoreciendo a la construcción de un buen clima laboral.

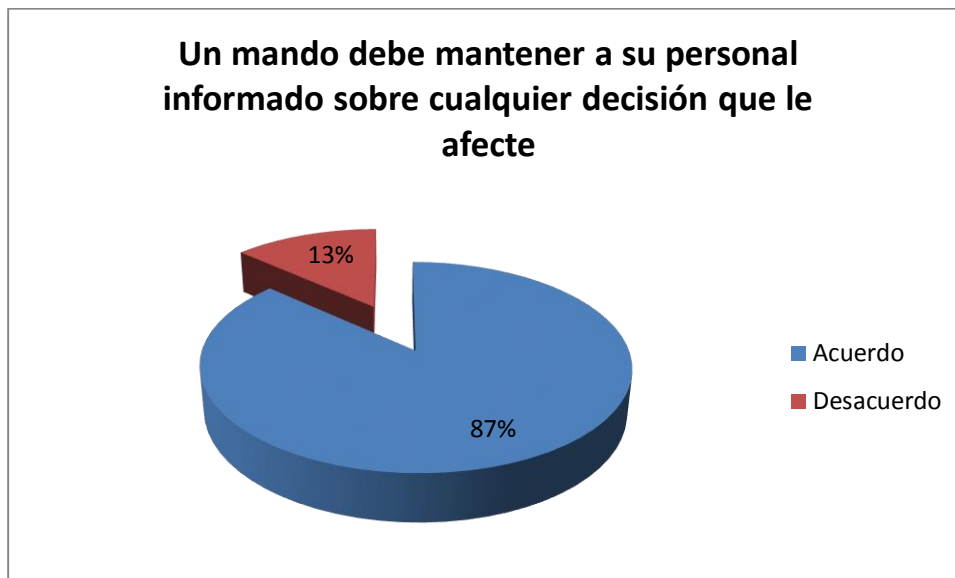
Cuadro N° 3.3: Frecuencia de Mayor porcentaje de trabajadores que están de Acuerdo con respecto a cuestiones sobre Liderazgo

N° de Trabajadores	N° de Pregunta	Porcentaje %
26	11	87%
25	5	83%
25	8	83%
25	20	83%
23	15	77%
23	17	77%
23	30	77%
22	9	73%
22	29	73%
21	2	70%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Interpretación: En el cuadro anterior se puede apreciar, cuales son las preguntas que mantienen mayor porcentaje de contestación, por parte de los trabajadores, siendo las preguntas, 11, 5, 8, 20, 15, 17 y 30 las que superan el 77% de las personas. Los resultados obtenidos en estas preguntas se muestran a continuación:

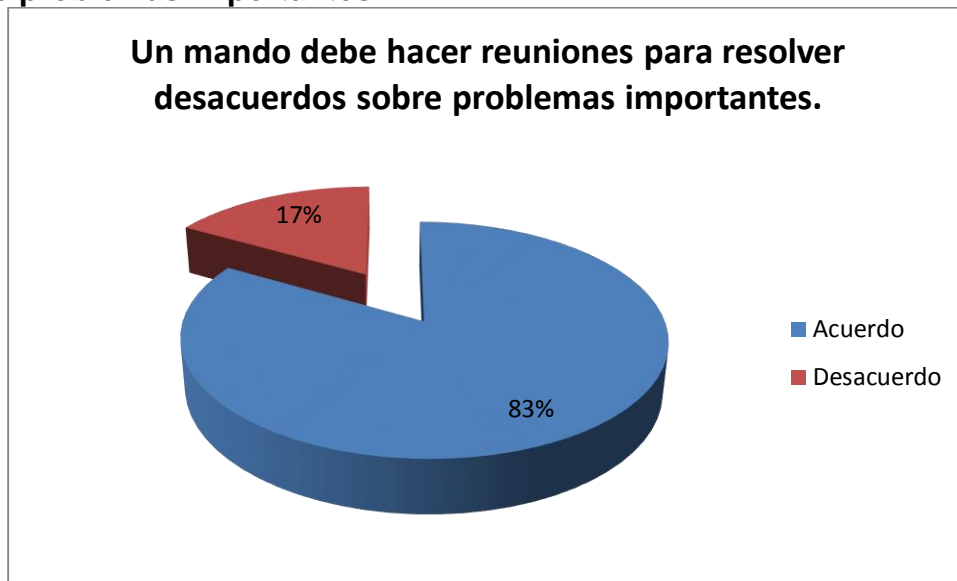
Figura 3.2: Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Interpretación: El 87% de los trabajadores indicaron estar de acuerdo en que su inmediato superior debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. Puesto que ello provoca que el trabajador sienta, que es tomado en cuenta, favoreciendo el clima laboral. A pesar de indicar estar de acuerdo, no siempre se presenta esta actitud, por lo que las comunicaciones que se dan han creado problemas en la Empresa.

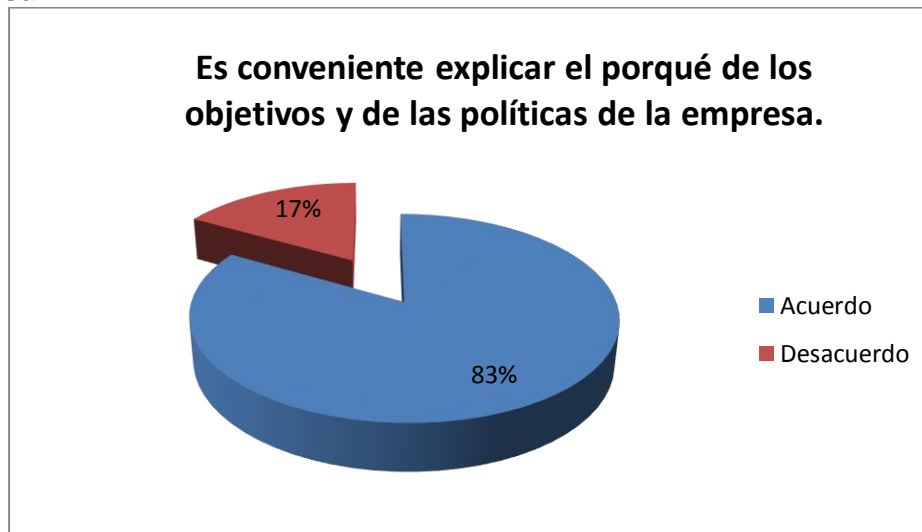
Figura 3.3: Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Interpretación: En la gráfica anterior se aprecia que el 83% considera que un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. Este porcentaje nos muestra que los trabajadores esperan que sus opiniones sean consideradas, resolviendo los problemas con decisiones compartidas. Esta actitud permite una mejora del clima laboral, ya que los trabajadores percibirán que son involucrados como parte de la solución.

Figura 3.4: Es conveniente explicar el porqué de los objetivos de la empresa



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Interpretación: De manera similar a los resultados expuestos en la figura 6, el 83% de los trabajadores está de acuerdo en que el inmediato superior debe explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. Es necesario que los trabajadores tengan conocimiento acerca de los objetivos de la empresa, así como también en cuanto tiempo se espera lograrlos, ayudando a la integración, puesto que, de no estar claros, cada trabajador se centrará en su realización propia dejando de lado el objetivo principal de la organización.

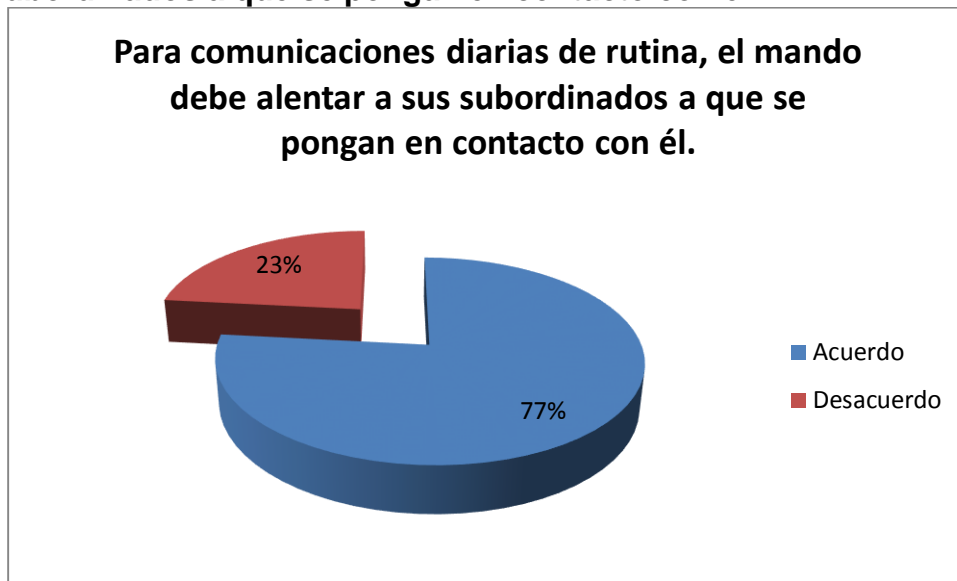
Figura 3.5: Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Interpretación: El 83% de los trabajadores indicaron que el mando deber supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contacto y dirección personal. Es importante que el inmediato superior tenga conocimiento acerca de los avances en los objetivos, para poder ofrecer la retroalimentación necesaria al trabajador, de esta manera debe también tener las habilidades de comunicar lo sugerido de manera oportuna haciendo que el colaborador sienta un aporte en su gestión con los comentarios o feedback recibido.

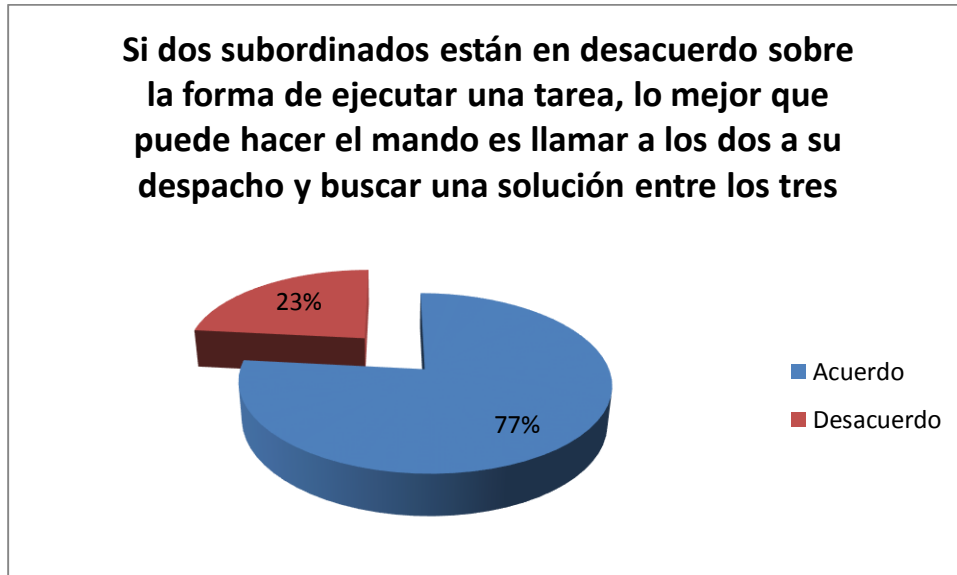
Figura 3.6: Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Interpretación: En la gráfica anterior se puede apreciar que el 77% de los trabajadores manifestaron están de acuerdo que, para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. Podemos decir que la comunicación efectiva se da de una mejor manera cuando el emisor o líder lleva el mensaje a sus colaboradores y existe una interacción más efectiva, se genera confianza a través del diálogo permanente. Líder comunicativo.

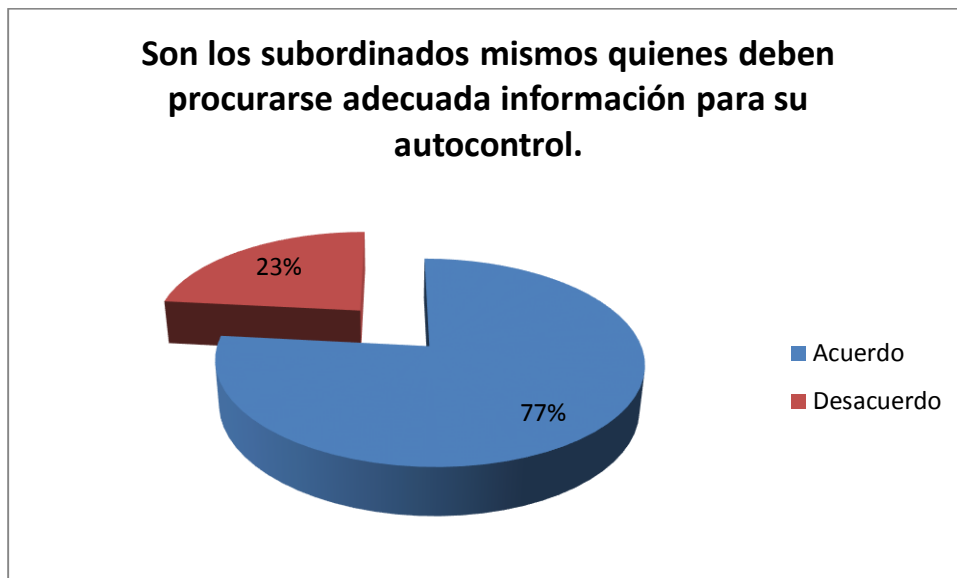
Figura 3.7: Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Interpretación: También el 77% está de acuerdo en que, si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el inmediato superior es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. De esta manera los empleados sentirán que sus opiniones son tomadas en cuenta, incrementando la identificación con la empresa y mejorando el clima laboral. Es importante mencionar que una de las principales cualidades de un líder es la solución de conflictos para lo cual se debe desarrollar la cualidad de saber escuchar, así como la empatía para ponernos en lugar de los demás, importante también mencionar que lo que el líder debe privilegiar es propiciar un buen clima laboral, es probable que las decisiones no siempre sean agradables para todos.

Figura 3.8: Son los subordinados mismos quienes deben procurar adecuada información para su autocontrol



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Interpretación: En la gráfica anterior se puede apreciar que son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. Este autocontrol es una de las S de los modelos de la calidad total. Así como se apreció en las gráficas anteriores los mayores porcentajes de respuesta están de Acuerdo, se puede observar que los mayores porcentajes en desacuerdo se dan en dos preguntas, la 10 y la 33. Podemos decir que los colaboradores tienen en cuenta factores de criterio personal para llevar a cabo sus actividades diarias, esto quiere decir que ellos mismos deben regular la cantidad de observaciones que tienen para sí mismos en el día a día.

Por ejemplo en el caso de los colaboradores de post venta la cantidad de reclamos resueltos por día, no se tiene un control mínimo de eventos, lo que cada colaborador tiene es una consigna de atender y satisfacer las necesidades de los clientes ya que estos tienen requerimientos que no siempre son resueltos a su conveniencia.

Cuadro N° 3.4: Frecuencia Mayor porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con respecto a cuestiones sobre Liderazgo

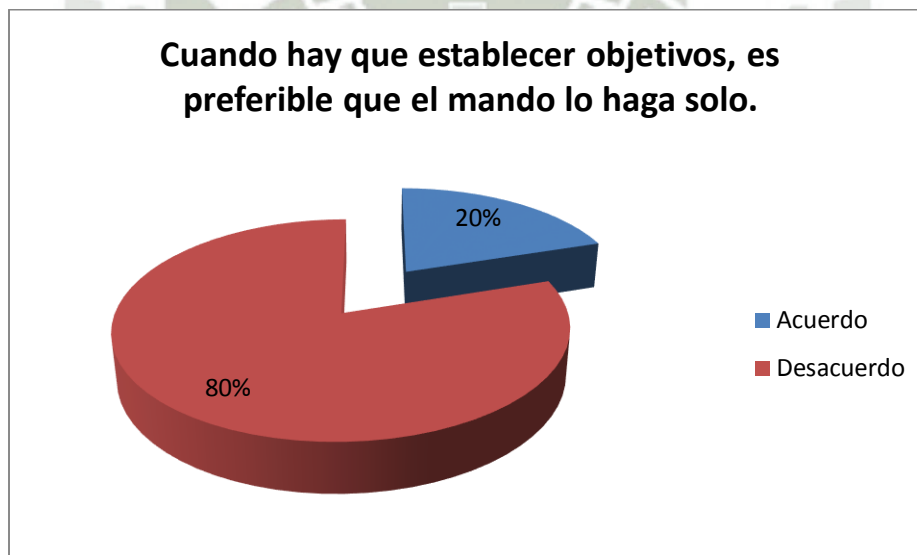
N° de Trabajadores	N° de Pregunta	Acuerdo %	Desacuerdo %
6	10	80%	20%
4	33	87%	13%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Las preguntas se presentarán a continuación

Figura 3.9: Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo

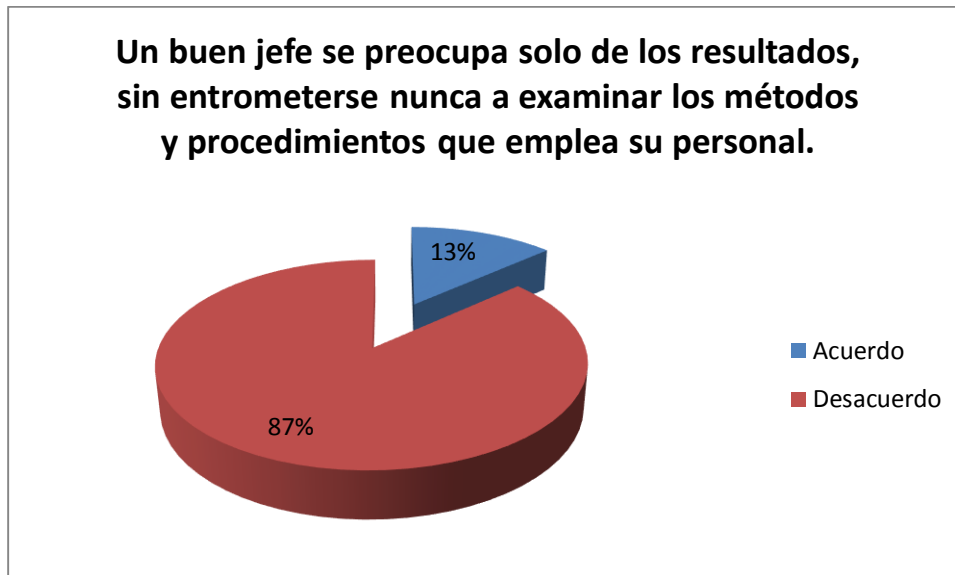


Fuente: encuesta

Elaboración: propia

Interpretación: El 80% de trabajadores está en Desacuerdo en que el mando sea el único en establecer objetivos, es decir, opinan que el establecimiento de objetivos sea en forma conjunta entre el mando y los trabajadores, al establecer objetivos como equipo lo que se logra es una participación más activa por parte de los miembros y estos a su vez muestran mayor interés en llegar al mismo ya que las metas fueron pactadas con ellos mismos, para nuestro caso la cooperación mutua y dar solución a los requerimientos de los clientes.

Figura 3.10: Un buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Interpretación: Por último, el 87% de los trabajadores está en Desacuerdo en que un buen jefe sólo deba preocuparse por los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. El análisis de los métodos y procedimientos empleados por parte del jefe permite que este último ofrezca retroalimentación a los empleados, conllevando a mejorar el clima laboral.

De manera general, los recuadros expuestos en las figuras 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13 denotan que los trabajadores esperan que sus opiniones sean tomadas en cuenta, haciéndolos participativos en diferentes aspectos, tales como el planteamiento de objetivos, resolución de problemas, entre otros.

En los siguientes cuadros se considera el cruce de variables, para una mejor interpretación del liderazgo con el género y los tiempos de trabajo de las personas en la empresa. Se establece estos cruces, dado que se analizará los resultados de los mismos con el único fin de poder encontrar información que

pueda ser empleada por las personas interesadas en el presente trabajo de investigación.

Para el caso del tiempo, se ha convertido en meses y empleado la distribución, aplicando el principio de Sturges.

Cuadro N° 3.5: El liderazgo género femenino

Meses	Edad	Selección de categorización
60	40	Autocrático y democrático
36	29	Democrático
120	35	Autocrático, democrático y liberal
4	35	Democrático
84	35	Democrático
6	24	Democrático
10	29	Democrático
2	24	Democrático
12	25	Democrático
11	23	Democrático
192	50	Democrático
192	45	Democrático
60	24	Democrático
156	35	Autocrático, democrático y liberal
24	26	Democrático
48	36	Democrático
3	27	Liberal
72	28	Democrático
96	35	Autocrático

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.6: Tipos de liderazgo por género femenino

Autocrático	5.6%
Democrático	77.7%
Liberal	5.6%
Autocrático, DEMOCRATICO Y LIBERAL	11.1%

Interpretación: Como se puede apreciar en los dos cuadros anteriores, las mujeres tienen un tiempo promedio de 63 meses laborando, con una desviación estándar (DS) de 63, esto significa que es muy amplia la experiencia en esa unidad entre todas las personas; mientras que, por el lado de edad, el promedio es de 32 años, con una DS de 8, lo que significa también que hay una gran diferencia en este tipo de variable en relación a las otras dos opciones.

Dado que la mayoría son jóvenes, estos perciben de su líder una conducta más democrática, como se puede ver en el cuadro N° 3.12, las mujeres reconocen al liderazgo democrático como el de mayor presencia, seguido de la alternativa que tiene tres liderazgos (autocrático, democrático y liberal) y solo el menor porcentaje se presenta para los otros tipos de liderazgo. Entonces la mayoría de las personas de género femenino califican como democrático

Cuadro N° 3.7 El liderazgo género Masculino

Meses	Edad	Selección de categorización
5	21	LIBERAL
4	22	DEMOCRATICO
7	24	DEMOCRATICO
5	26	DEMOCRATICO
3	24	DEMOCRATICO
5	24	LIBERAL
36	27	DEMOCRATICO
180	45	DEMOCRATICO
9	22	DEMOCRATICO
168	40	DEMOCRATICO
480	63	DEMOCRATICO

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.8: Tipos de liderazgo por género masculino

Autocrático	0.0%
Democrático	81.8%
Liberal	18.2%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

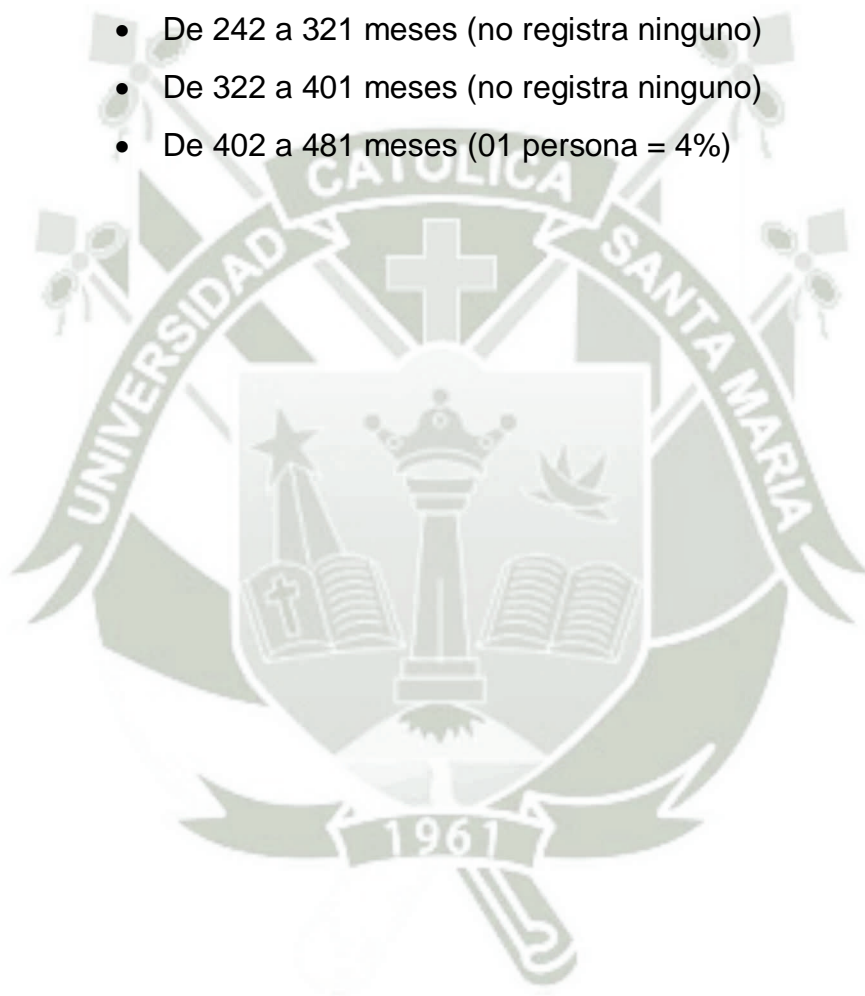
Interpretación: Como se puede apreciar en los dos cuadros anteriores, los hombres tienen un tiempo promedio de 82 meses laborando, con una desviación estándar (DS) de 147, esto significa que es muy amplia la experiencia en esa unidad entre todas las personas; mientras que, por el lado de edad, el promedio es de 30 años, con una DS de 13, lo que significa también que hay una gran diferencia en este tipo de variable, siendo mayor que la de las mujeres. La permanencia de los hombres en esta área es mayor que la de las mujeres.

Ellos perciben solo dos tipos de liderazgo: democrático y liberal, pero es el de mayor incidencia el democrático.

Entonces, se puede concluir que los hombres identifican un tipo de liderazgo democrático no combinado.

Así como se ha podido apreciar el tipo de liderazgo por el lado del género, es necesario considerar la variable tiempo, en relación al que se tiene en la empresa; para el caso del siguiente cruce de variable se empleará Sturges, por lo que los intervalos son:

- De 2 a 81 meses (21 personas = 70%)
- De 82 a 161 meses (04 personas = 13%)
- De 162 a 241 meses (04 personas = 13%)
- De 242 a 321 meses (no registra ninguno)
- De 322 a 401 meses (no registra ninguno)
- De 402 a 481 meses (01 persona = 4%)



Cuadro N° 3.9: Liderazgo en intervalo de 2 a 81 meses en la empresa

Meses	Edad	Selección de categorización
60	40	Autocrático y democrático
36	29	Democrático
4	35	Democrático
6	24	Democrático
10	29	Democrático
2	24	Democrático
12	25	Democrático
5	21	Liberal
11	23	Democrático
4	22	Democrático
7	24	Democrático
5	26	Democrático
60	24	Democrático
3	24	Democrático
5	24	Liberal
24	26	Democrático
36	27	Democrático
48	36	Democrático
3	27	Liberal
9	22	Democrático
72	28	Democrático

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.10: Tipos de liderazgo en intervalo de 2 a 81 meses en la empresa

Autocrático y liberal	4.8%
Democrático	80.9%
Liberal	14.3%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Interpretación: Como se puede ver en los cuadros anteriores, considerando el tiempo en la empresa, en este intervalo, que es el que concentra la mayor parte de las personas, el tiempo promedio es de 20 meses, con una DS de 22, lo que significa que es muy alta esta distribución, y la edad promedio es de 27 años, con una DS de 5, siendo el rango de edad muy corto. Lo que significa que la mayoría han ingresado con una edad muy corta a trabajar y reconocen como mayoría el liderazgo democrático.

El primer intervalo de Sturges reconoce tres tipos de liderazgo: liberal, democrático y a la combinación autocrático - liberal, siendo el de mayor presencia el democrático. Los rasgos de tiempo permiten observar que las personas tienen alrededor de dos años laborando y lo que perciben es un liderazgo democrático.

Cuadro N° 3.11: Liderazgo en intervalo de 82 a 161 meses en la empresa

Meses	Edad	Selección de categorización
120	35	Autocrático, democrático y liberal
84	35	Democrático
156	35	Autocrático, democrático y liberal
96	35	Autocrático

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.12: Tipos de liderazgo en intervalo de 82 a 161 meses en la empresa

Autocrático, democrático y liberal	50.0%
Democrático	25.0%
Autocrático	25.0%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Interpretación: Como se puede ver en los cuadros anteriores, considerando el tiempo en la empresa, en este intervalo, el que concentra la mayor parte de las personas, el tiempo promedio es de 114 meses, con una DS de 31, lo que significa que es corta su distribución, y la edad promedio es de 35 años, con una DS de 0, siendo el rango de edad muy corto. Lo que significa que la mayoría han ingresado con una edad similar, pero su permanencia en la empresa es diferente, siendo alrededor de 7 años y reconocen como mayoría el liderazgo combinado de autocrático-democrático y liberal.

Cuadro N°3.13: Liderazgo en intervalo de 162 a 241 meses en la empresa

Meses	Edad	Selección de categorización
192	50	Democrático
192	45	Democrático
180	45	Democrático
168	40	Democrático

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.14: Tipos de liderazgo en intervalo de 162 a 241 meses en la empresa

Democrático	100.0%
-------------	--------

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Interpretación: Como se puede ver en los cuadros anteriores, considerando el tiempo en la empresa, en este intervalo, el que concentra la mayor parte de las personas, el tiempo promedio es de 183 meses, con una DS de 11, lo que significa que es corta su distribución, y la edad promedio es de 45 años, con una DS de 4, siendo el rango de edad muy corto. Lo que significa que la mayoría han ingresado con una edad similar pero su permanencia en la empresa es diferente, siendo alrededor de 14 años y reconocen como único el liderazgo democrático.

Cuadro N° 3.15: Tipos de liderazgo en intervalo de 402 a 481 meses en la empresa

Meses	Edad	Selección de categorización
480	63	DEMOCRATICO

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Interpretación: Como se puede ver en el último cuadro, solo hay una persona con un registro de 480 meses laborando en la empresa (40 años) y con una edad de 63 años, considera democrático.

De este análisis de tablas cruzadas, se puede determinar que las personas ingresaron a trabajar alrededor de los 25 años y conforme van pasando los años laborando, han logrado determinar que el liderazgo que se aprecia en el caso actual, es democrático, considerando que la persona que es el inmediato

superior es de género masculino, con una edad de 36 a 40 años, el anterior inmediato superior era mujer y oscilaba en esos rangos de edad. Entonces, quienes laboran, por género femenino, determinan más rápidamente el tipo de liderazgo sin combinación, y por tiempo laborando en la empresa también, es decir, existe una relación que a más tiempo laborando más fácilmente la identificación del tipo de liderazgo.

3.3 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ESCALA DE CLIMA LABORAL CL - SPC VARIABLE DEPENDIENTE CLIMA LABORAL

Para el presente punto se considera un análisis de todo lo relacionado al clima laboral, de igual forma, en cada una de las presentaciones se considera la interpretación estadística, para luego un análisis a la misma y concluir con el cruce de variables para poder determinar situaciones únicas que sean aporte a la empresa.

Los resultados primero fueron analizados por tipo de factor evaluado en el Clima Laboral y luego en conjunto, los resultados son los siguientes:

3.3.1 Autorrealización

Cuadro N° 3.16: Resultados del factor Autorrealización del Clima Laboral

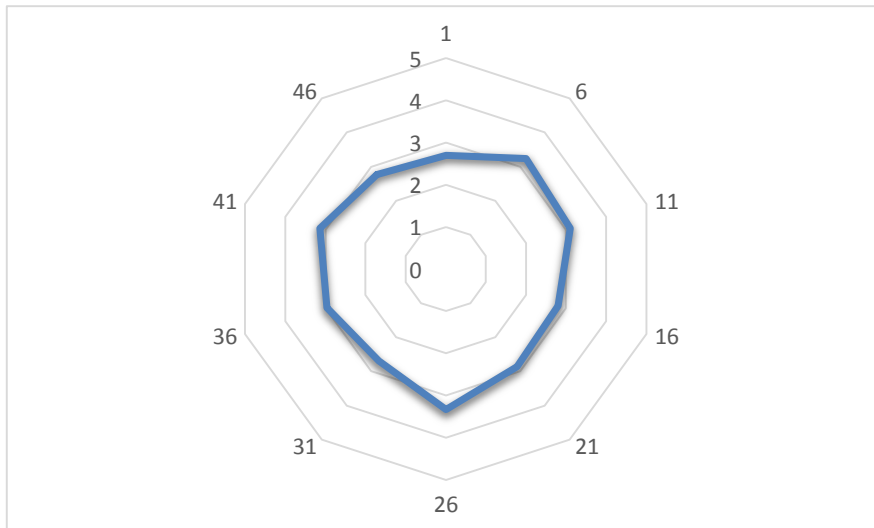
	Muy Favorable		Favorable		Media		Desfavorable		Muy Desfavorable	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
AUTORREALIZACION	1	3%	5	17%	16	53%	8	27%	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a la calificación otorgada por los trabajadores, el 53% consideró que el factor de “Autorrealización” se encuentra en la media, es decir, en una situación que no es favorable ni desfavorable.

En la siguiente gráfica se puede apreciar lo cercano o lejano que se está de lo favorable.

Figura 3.11: Resultados de calificación en promedio del factor Autorrealización del Clima Laboral



Fuente: Encuesta
Elaboración Propia

Interpretación: En cuanto a la mayor calificación sobre la media otorgada por los trabajadores en promedio fue de 3.3 con relación a que las actividades en las que trabajan permiten que aprendan y se desarrollen (ítem n°26); mientras que la menor calificación fue de 2.7 (ítem n°1 y n°31) fue con respecto a las oportunidades de progresar en la institución y con respecto a que los jefes promueven la capacitación que se necesita; es decir con relación a estos dos aspectos los trabajadores opinan que no es un realidad en la empresa en la que trabajan. El clima laboral no es adecuado en la variable de autorrealización, por lo que la percepción de los colaboradores es que no van a poder desarrollar una línea de carrera en la empresa, esto se debe a que el inmediato superior no ha generado la confianza suficiente para que los colaboradores sientan que es posible el desarrollo profesional, podemos mencionar también que al ser una entidad pública los procesos de desarrollo profesional son por concurso interno en este sentido el líder debería orientar a los colaboradores a seguir la norma establecida por la empresa.

3.3.2 Involucramiento Laboral

Cuadro N° 3.17: Resultados del factor Involucramiento Laboral del Clima Laboral

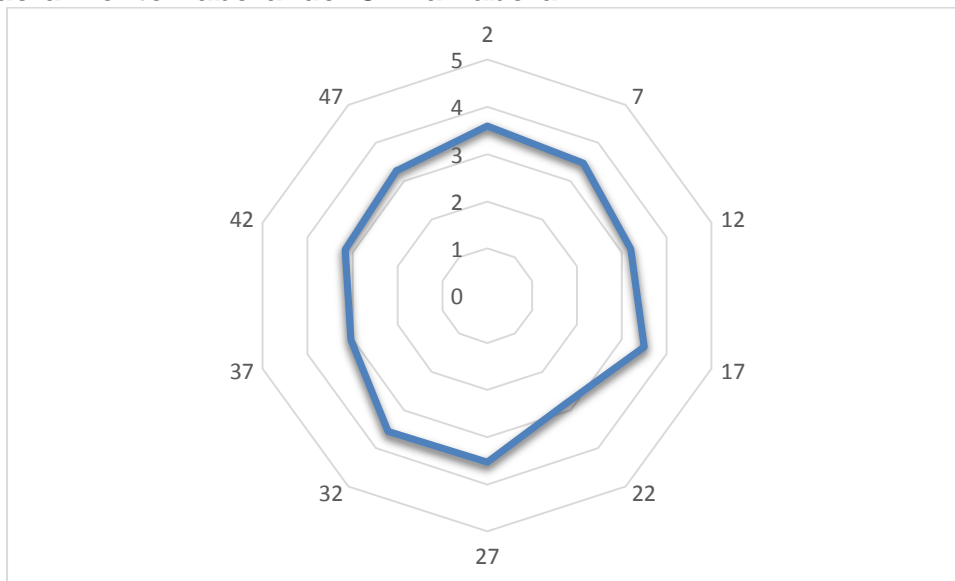
	Muy Favorable		Favorable		Media		Desfavorable		Muy Desfavorable	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	2	7%	16	53%	8	27%	4	13%	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Interpretación: De acuerdo a la calificación otorgada por los trabajadores, el 53% consideró que el factor de “Involucramiento Laboral” se encuentra en una situación favorable con respecto al Clima Laboral en la empresa; mientras que el 27% lo considera en la media, es decir no toman parte de las actividades de la organización o las cumplen sólo por responsabilidad, sin involucrarse necesariamente, haciendo que esta situación no sea favorable ni desfavorable, es decir no están involucrados con la empresa y con los logros y objetivos de la misma, la pregunta es, como trabajar con personas con estas características.

Figura 3.12: Resultados de calificación en promedio del factor Involucramiento Laboral del Clima Laboral



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Interpretación: De acuerdo a las respuestas otorgadas de los trabajadores, calificaron en promedio con mayor puntaje de 3.6 a que se sienten comprometidos con el éxito en la organización y con respecto al cumplimiento de las actividades laborales como una tarea estimulante (ítem n°2 y n°32).

El desarrollo de un liderazgo democrático, tiene en sus características la forma de involucramiento laboral, por eso es que es favorable el indicador que se aprecia en la gráfica anterior.

3.3.3 Supervisión

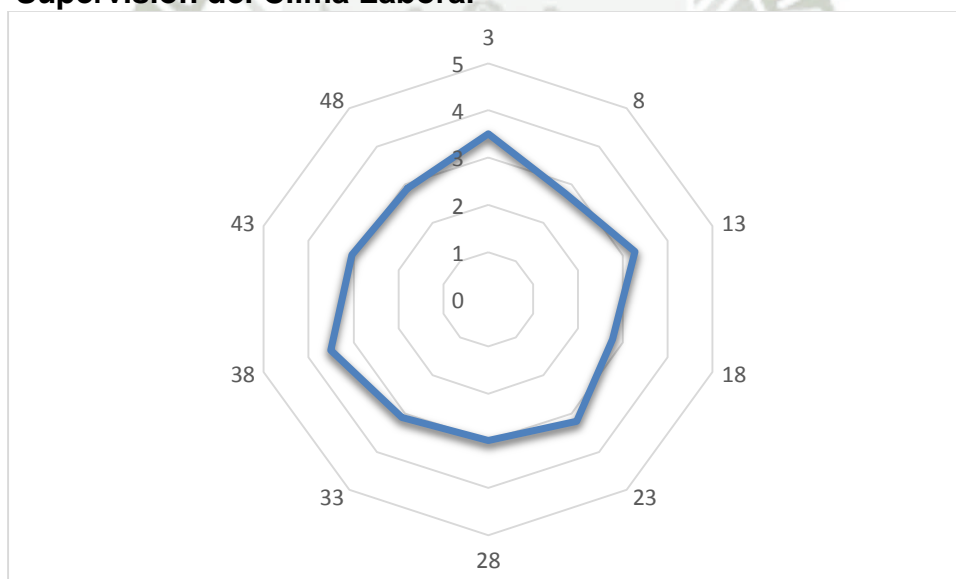
Cuadro N° 3.18: Resultados del factor Supervisión del Clima Laboral

CLIMA LABORAL	Muy Favorable		Favorable		Media		Desfavorable		Muy Desfavorable	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
SUPERVISION	1	3%	11	37%	14	47%	4	13%	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Interpretación: De acuerdo a la calificación otorgada por los trabajadores, el 47% consideró que el factor de “Supervisión” se encuentra en una situación media con respecto al Clima Laboral en la empresa; mientras que el 37% considera que la Supervisión es favorable en la empresa.

Figura 3.13: Resultados de calificación en promedio del factor Supervisión del Clima Laboral



Interpretación: De acuerdo a las calificaciones de los trabajadores con respecto a la Supervisión en la empresa en la que laboran, el mayor puntaje en promedio fue de 3.5 sobre la media acerca de que el supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan y que los objetivos del trabajo están claramente definidos (Ítem n°3 y n°38); en

cuanto al menor puntaje en promedio obtenido de 2.8 debajo de la media se debe al desacuerdo acerca de que en la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo y se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.

Nuevamente se aprecia que el liderazgo democrático no tiene influencia en el caso de supervisión, por los resultados obtenidos en los ítems, que se relacionan directamente con las políticas y normas de la empresa. Podemos mencionar también que para este caso el punto más bajo es la observación más clara a lo que debe ser corregido de manera inmediata no se mejoran los métodos de trabajo ni se recibe la preparación necesaria.

3.3.4 Comunicación

Cuadro N° 3.19: Resultados del factor Comunicación del Clima Laboral

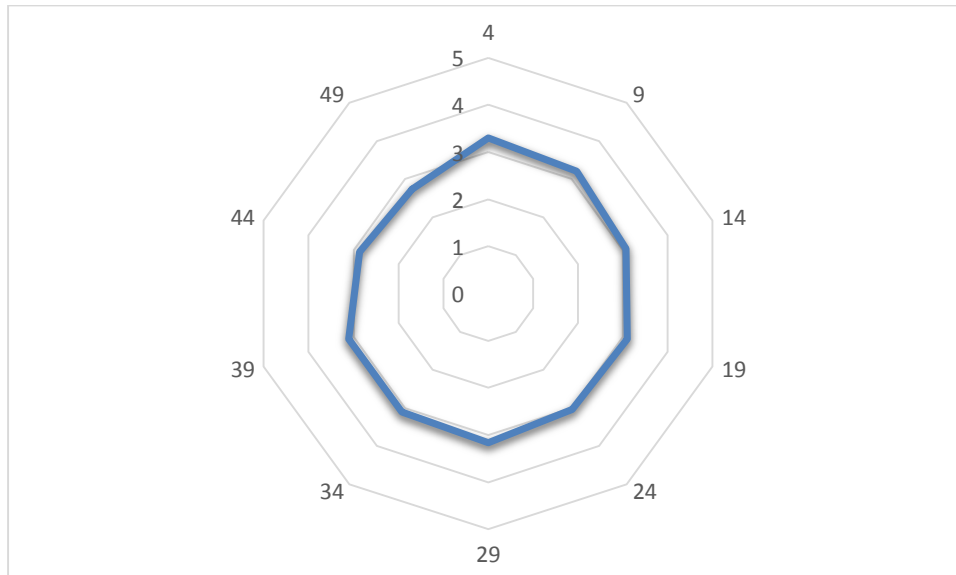
CLIMA LABORAL	Muy Favorable		Favorable		Media		Desfavorable		Muy Desfavorable	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
COMUNICACIÓN	0	0%	11	37%	13	43%	6	20%	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Interpretación: De acuerdo a la calificación otorgada por los trabajadores, el 43% consideró que el factor de “Comunicación” se encuentra en una situación media, es decir, que no es favorable ni desfavorable con respecto al Clima Laboral en la empresa; mientras que el 37% considera que la Comunicación es favorable.

Figura 3.14 Resultados de calificación en promedio del factor Comunicación del Clima Laboral



Interpretación: La mayor calificación en promedio, de todos los trabajadores concerniente al factor Comunicación fue de 3.3, acerca de que se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo (Ítem n°4), mientras que la menor calificación en promedio fue de 2.7 por debajo de la media sobre el conocimiento de avances en otras áreas de la organización.

La comunicación es muy importante, por lo que se debería de considerar mejorarla, ya que no depende solo del líder sino de la empresa también, por ello las calificaciones que han presentado no alcanzan en su mayoría el nivel de favorable.

La comunicación efectiva es vital para el desarrollo de una empresa, es una característica que debe ser desarrollada en la cultura organizacional, siendo de responsabilidad más de la empresa que de sus colaboradores.

3.3.5 Condiciones Laborales

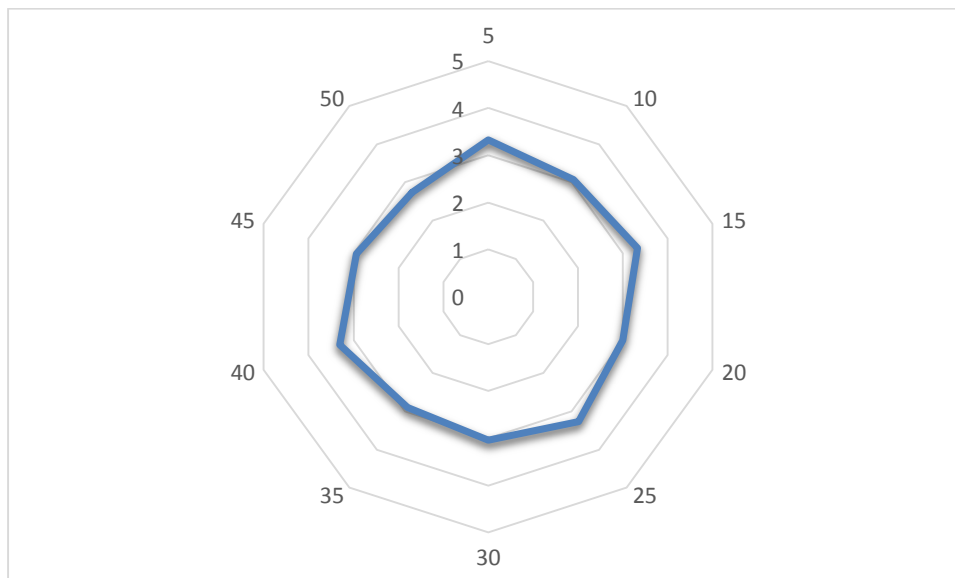
Cuadro N° 3.20: Resultados del factor Condiciones Laborales del Clima Laboral

CLIMA LABORAL	Muy Favorable		Favorable		Media		Desfavorable		Muy Desfavorable	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
CONDICIONES LABORALES	1	3%	10	33%	15	50%	4	13%	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a la calificación otorgada por los trabajadores, el 50% consideró que el factor de “Condiciones Laborales” se encuentra en una situación media, es decir, que no es favorable ni desfavorable con respecto al Clima Laboral en la empresa; mientras que el 33% considera que las Condiciones Laborales son favorables y solo 13% lo considera desfavorable, ya que pueden percibir falencias en los aspectos ambientales, tecnológicos, salubres u organizacionales.

Figura 3.15: Resultados de calificación en promedio del factor Condiciones Laborables del Clima Laboral



Interpretación: Según los trabajadores, con el mayor puntaje promedio sobre la media de 3.3, consideran que los compañeros de trabajo cooperan entre sí, además de que los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. (Ítem n°5 y n°15); y con el menor puntaje promedio por debajo de la media de 2.7, consideran desfavorable que la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros (Ítem n°50).

Para el caso de las empresas del sector público las condiciones laborales se pueden mantener en estados medio, por los tiempos de trabajo tan diferenciados que se dan.

Con todo lo plasmado, se puede considerar los resultado agrupados y presentados en un comparativo de acuerdo a la Tabla 19, los factores Autorrealización, Supervisión, Comunicación, Condiciones Laborales obtuvieron una calificación media, es decir, los trabajadores consideran que el Clima Laboral en la empresa no es favorable ni desfavorable (un ambiente como para trabajar, pero puede mejorarse para tener mayor

comodidad laboral); cabe resaltar el factor de Involucramiento Laboral obtuvo una calificación de favorable con más de 60%.

Cuadro N° 3.21: Resultados del Test de Clima Laboral CL - SPC

CLIMA LABORAL	Muy Favorable		Favorable		Media		Desfavorable		Muy Desfavorable	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
AUTORREALIZACION	1	3%	5	17%	16	53%	8	27%	0	0%
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	2	7%	16	53%	8	27%	4	13%	0	0%
SUPERVISION	1	3%	11	37%	14	47%	4	13%	0	0%
COMUNICACIÓN	0	0%	11	37%	13	43%	6	20%	0	0%
CONDICIONES LABORALES	1	3%	10	33%	15	50%	4	13%	0	0%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Para un mejor análisis estadístico de estos resultados obtenidos, se determinó las Medidas de Tendencia Central MTC.

Cuadro N° 3.22: Medidas de Tendencia Central del Test de Clima Laboral

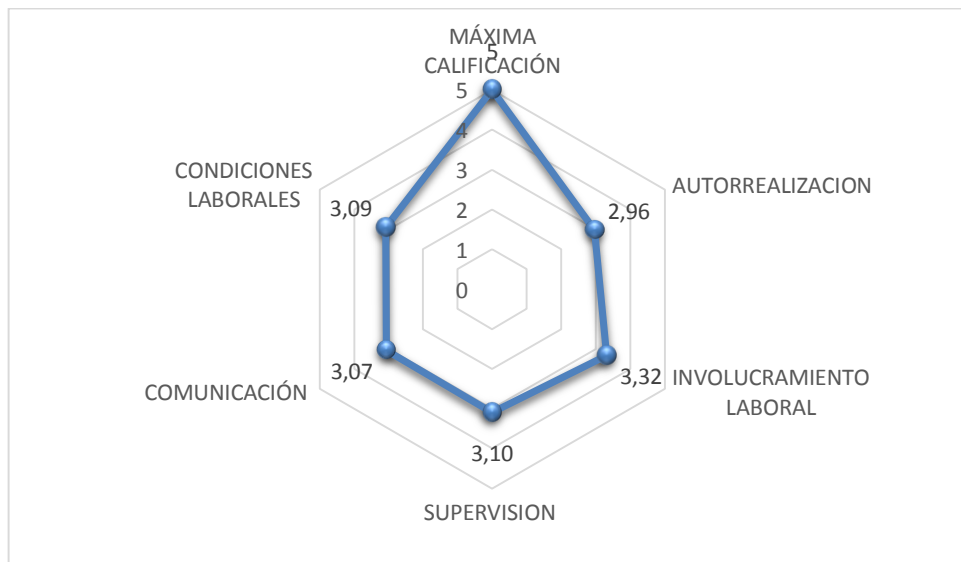
	Muy Favorable	Favorable	Media	Desfavorable	Muy Desfavorable
Promedio	2.96	3.32	3.10	3.07	3.09
DS	0.95	0.96	0.94	0.93	0.94
Valor más alto	3.91	4.28	4.05	4.00	4.03
Valor más bajo	2.01	2.36	2.16	2.13	2.15

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Según la Tabla 20 de MTC la calificación en promedio de los factores de Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones Laborales se encuentran por encima de la media, es decir una posición con la posibilidad de alcanzar una calificación favorable si se mejoran aspectos físicos y ambientales; sin embargo el factor de Autorrealización obtuvo en promedio la menor calificación, por debajo de la media y tan

solo podría esperarse que cambie a una situación media o indiferente, cuando las aspiraciones laborales de una persona se vean logradas.

Figura 3.16: Clima laboral de una Empresa Pública prestadora de Servicios Básicos



Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

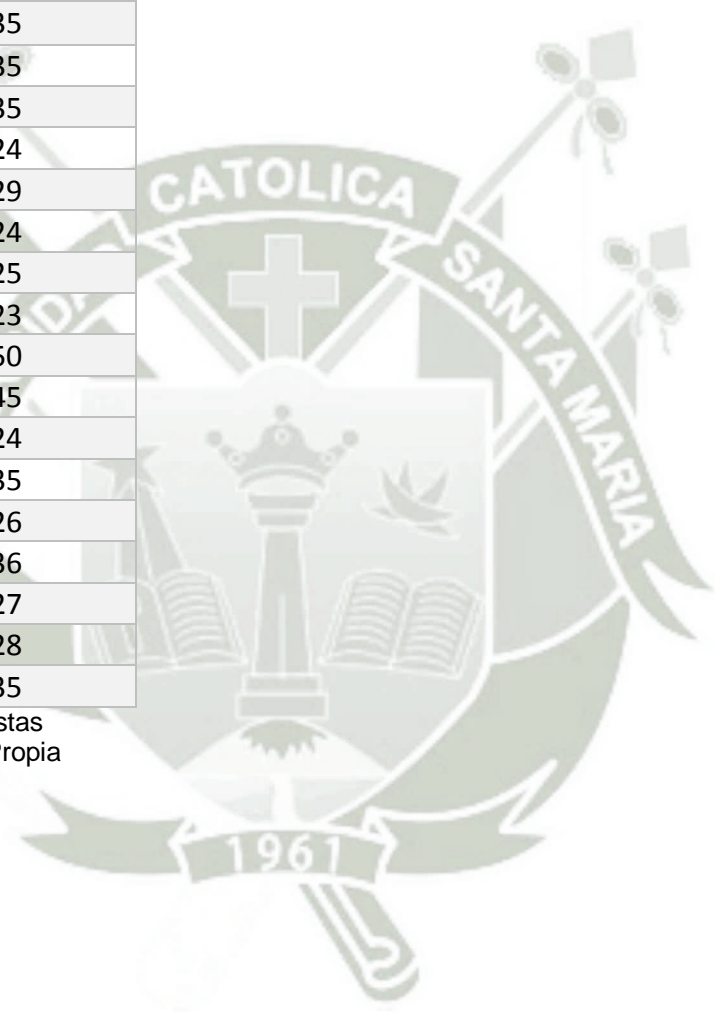
En la Figura 3.16 se puede apreciar de forma gráfica el distanciamiento que tiene el valor máximo de calificación con respecto a la calificación en promedio de cada factor del Clima Laboral en la Empresa pública prestadora de servicios básicos; de acuerdo a la calificación de escala Likert cuyo valor máximo o más favorable es de 5; se obtuvo el puntaje más bajo (2.96) por debajo de la media que corresponde al factor de Autorrealización, especialmente debido a que los trabajadores opinaron que son pocas las oportunidades de progresar en la empresa y que los jefes poco promueven la capacitación que se necesita. Sin embargo, los factores de Comunicación, Condiciones Laborales, Supervisión e Involucramiento Laboral obtuvieron en promedio calificaciones de 3.07, 3.09, 3.10, 3.32 respectivamente localizándose en la media.

Así como se hizo con la variable liderazgo, se analizará también el clima laboral con el cruce de variables, lo que se obtuvo fue:

Cuadro N° 3.23: Clima laboral en el género femenino

Ítem Meses	Edad
60	40
36	29
120	35
4	35
84	35
6	24
10	29
2	24
12	25
11	23
192	50
192	45
60	24
156	35
24	26
48	36
3	27
72	28
96	35

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia



Cuadro N° 3.24: Clima laboral en género femenino

	Muy Favorable	Favorable	Media	Desfavorable	Muy Desfavorable
AUTORREALIZACION	5.3%	15.8%	57.9%	21.1%	0.0%
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	10.5%	42.1%	31.6%	15.8%	0.0%
SUPERVISIÓN	5.3%	31.6%	52.6%	10.5%	0.0%
COMUNICACIÓN	0.0%	36.8%	42.1%	21.1%	0.0%
CONDICIONES LABORALES	5.3%	31.6%	52.6%	10.5%	0.0%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.25: Clima laboral calificación del factor en género femenino

AUTORREALIZACION	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	SUPERVISIÓN	COMUNICACIÓN	CONDICIONES LABORALES
3.02	3.33	3.11	3.12	3.12

Interpretación: Como se puede ver en los cuadros anteriores, el clima laboral para el género femenino considera la tendencia mayoritaria de media a favorable, siendo el involucramiento laboral el de mayor ponderación, ya que el liderazgo democrático motiva este tipo de clima laboral en comparación con los otros 04 factores.

Cuadro N° 3.26: Clima laboral en género masculino

Ítem	Edad
Meses	
5	21
4	22
7	24
5	26
3	24
5	24
36	27
180	45
9	22
168	40
480	63

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.27: Clima laboral en género masculino

	Muy Favorable	Favorable	Media	Desfavorable	Muy Desfavorable
AUTORREALIZACION	0.0%	18.2%	45.5%	36.4%	0.0%
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	0.0%	72.7%	18.2%	9.1%	0.0%
SUPERVISIÓN	0.0%	45.5%	36.4%	18.2%	0.0%
COMUNICACIÓN	0.0%	36.4%	45.5%	18.2%	0.0%
CONDICIONES LABORALES	0.0%	36.4%	45.5%	18.2%	0.0%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.28: Clima laboral calificación del factor en género masculino

AUTORREALIZACION	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	SUPERVISIÓN	COMUNICACIÓN	CONDICIONES LABORALES
2.86	3.30	3.10	2.98	3.05

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Interpretación: Como se puede ver en los cuadros anteriores, el clima laboral para el género masculino considera la tendencia mayoritaria de media a favorable, siendo el involucramiento y la supervisión las de mayor ponderación, ya que el liderazgo democrático motiva este tipo de clima laboral en comparación con los otros 03 factores.

Así como se ha podido apreciar el clima laboral por el lado del género, es necesario considerar la variable tiempo, en relación al que se tiene en la empresa; para el caso del siguiente cruce de variable se empleará Sturges, por lo que los intervalos son:

- De 2 a 81 meses (21 personas = 70%)
- De 82 a 161 meses (04 personas = 13%)
- De 162 a 241 meses (04 personas = 13%)
- De 242 a 321 meses (no registra ninguno)
- De 322 a 401 meses (no registra ninguno)
- De 402 a 481 meses (01 persona = 4%)

Cuadro N° 3.29: Clima laboral en intervalo de 2 a 81 meses en la empresa

	Muy Favorable	Favorable	Media	Desfavorable	Muy Desfavorable
AUTORREALIZACION	5%	14%	57%	24%	0%
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	10%	67%	14%	10%	0%
SUPERVISIÓN	5%	48%	38%	10%	0%
COMUNICACIÓN	0%	52%	33%	14%	0%
CONDICIONES LABORALES	5%	43%	43%	10%	0%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.30 Clima laboral calificación del factor en intervalo de 2 a 81 meses en la empresa

AUTORREALIZACION	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	SUPERVISIÓN	COMUNICACIÓN	CONDICIONES LABORALES
3.02	3.47	3.20	3.20	3.21

Interpretación: Para este primer intervalo se aprecia que el clima laboral es favorable en su mayoría de porcentaje, para los 5 factores, pero su ponderación es por debajo de 4 en el reflejo general.

Cuadro N° 3.31: Clima laboral en intervalo de 82 a 161 meses en la empresa

	Muy Favorable	Favorable	Media	Desfavorable	Muy Desfavorable
AUTORREALIZACION	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%
SUPERVISIÓN	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
COMUNICACIÓN	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%
CONDICIONES LABORALES	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.32: Clima laboral calificación del factor en intervalo de 82 a 161 meses en la empresa

AUTORREALIZACION	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	SUPERVISIÓN	COMUNICACIÓN	CONDICIONES LABORALES
2.83	2.88	2.85	2.78	2.75

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Interpretación: En los dos cuadros anteriores se puede apreciar que son media y desfavorable, así como la calificación de los cinco factores está por debajo de 3, entonces se puede indicar que, a mayor tiempo en un centro laboral, como es el caso de la empresa pública, el clima laboral se va deteriorando, así exista un líder identificado y en ejecución.

Cuadro N° 3.33: Clima laboral en intervalo de 402 a 481 meses en la empresa

CLIMA LABORAL	Muy Favorable	Favorable	Media	Desfavorable	Muy Desfavorable
AUTORREALIZACION	0%	0%	0	100%	0%
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	0%	0%	100%	0	0%
SUPERVISIÓN	0%	0%	0	100%	0%
COMUNICACIÓN	0%	0%	0	100%	0%
CONDICIONES LABORALES	0%	0%	0	100%	0%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.34: Clima laboral calificación del factor en intervalo de 402 a 481 meses en la empresa

AUTORREALIZACION	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	SUPERVISIÓN	COMUNICACIÓN	CONDICIONES LABORALES
2.30	3.00	2.40	2.20	2.30

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Interpretación: Se plasma en estos cuadros una única persona que califica la mayoría de los factores (04) como desfavorables y la calificación es menor a 3 puntos.

Entonces, del análisis plasmado en los cuadros se determina que sea cual fuera el líder, el clima laboral en el tiempo de las personas se empeora aún más, por lo que las consideraciones de cambio deben de presentarse para satisfacer las necesidades de clima laboral que tienen las personas.

Por último, el análisis de las variables cruzadas se presenta a continuación:

Cuadro N° 3.35: Resultados para el tipo de liderazgo Autoritario o Autocrático

				Muy Favorable	Favorable	Media	Desfavorable	Muy Desfavorable
Meses	Edad	Sexo	AUTORREALIZACION, INVOLUCRAMIENTO LABORAL, SUPERVISIÓN, COMNICACIÓN, CONDICIONES LABORALES	0	0	100%	0	0
96	35	F	Factor	Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales
			Ponderación	3.1	3	2.8	3	3

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Interpretación: En este cuadro se puede apreciar que solo una persona califica como autocrático el liderazgo y determina valores menores a 4 para el caso de los factores, entonces, puede darse el caso de que el autoritario del liderazgo puede presentar todo el clima laboral de media hacia abajo, es decir, no es favorable.

Cuadro N 3.36: Resultados para el tipo de liderazgo combinado como autoritario – democrático

Meses	Edad	Sexo		Muy Favorable	Favorable	Media	Desfavorable	Muy Desfavorable
60	40	F	INVOLUCRAMIENTO LABORAL, SUPERVISIÓN, CONDICIONES LABORALES	0	0	100%	0	0
			Factor	Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales
			Ponderación	2.1	2.9	2.6	2.3	2.7

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Interpretación: En este cuadro se puede apreciar que solo una persona califica la combinación autocrático – democrático el liderazgo y determina valores menores a 3 para el caso de los factores, entonces, puede darse el caso de que el liderazgo combinado autocrático – democrático puede presentar todo el clima laboral de media hacia abajo, es decir, no es favorable en las empresas públicas.

Cuadro N 3.37: Resultados para el tipo de liderazgo combinado como Autocrático – democrático - liberal

				Muy Favorable	Favorable	Media	Desfavorable	Muy Desfavorable
Meses	Edad	Sexo	AUTORREALIZACION, SUPERVISIÓN	0	50%	50%	0	0
120	35	F	INVOLUCRAMIENTO LABORAL, COMNICACIÓN, CONDICIONES LABORALES	0	50%	50%	0	0
156	35	F	Factor	Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales
			Ponderación	2.75	2.75	2.85	2.55	2.6

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Interpretación: En este cuadro se puede apreciar que hay dos personas, ambas de género femenino, con valores menores a 3 para el caso de los factores, entonces, puede darse el caso de que el liderazgo combinado autocrático – democrático - liberal puede presentar todo el clima laboral de media hacia abajo, es decir, es desfavorable en las empresas públicas.

Cuadro N 3.38: Resultados para el tipo de liderazgo Liberal

				Muy Favorable	Favorable	Media	Desfavorable	Muy Desfavorable
Meses	Edad	Sexo	AUTORREALIZACION	0	25%	75%	0	0
5	21	M	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	0	75%	25%	0	0
5	24	M	SUPERVISION	0	25%	75%	0	0
3	27	F	COMUNICACIÓN	0	25%	75%	0	0
CONDICIONES LABORALES				0	0	100%	0	0
Factor				Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales
Ponderación				3.266667	3.43333333	3.2	2.96666667	3.1

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Interpretación: En este cuadro se puede apreciar que hay tres personas, dos de género masculino y uno de femenino, con valores menores a 4 para el caso de los factores y uno menor a 3, para comunicación, entonces, puede darse el caso de que el liderazgo liberal puede presentar todo el clima laboral cerca a la media sin embargo no es una mala calificación de este factor, es decir, se presenta un clima laboral en la media con una tendencia ser favorable salvo el factor comunicación.

Cuadro N 3.39: Resultados para el tipo de liderazgo Democrático

Meses	Edad	Sexo		Muy Favorable	Favorable	Media	Desfavorable	Muy Desfavorable
36	29	F	AUTORREALIZACION	0%	4.3%	13.0%	52.2%	30.4%
4	35	F	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	0%	8.7%	60.9%	17.4%	13.0%
84	35	F	SUPERVISION	0%	4.3%	43.5%	34.8%	17.4%
6	24	F	COMUNICACIÓN	0%	0.0%	43.5%	39.1%	17.4%
10	29	F	CONDICIONES LABORALES	0%	4.3%	43.5%	39.1%	13.0%
2	24	F	Factor	Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales
12	25	F	Ponderación	2.96956522	3.3826087	3.14782609	3.16086957	3.15217391
11	23	F						
4	22	M						
7	24	M						
5	26	M						
192	50	F						
192	45	F						
60	24	F						
3	24	M						
24	26	F						
36	27	M						
48	36	F						
180	45	M						
9	22	M						
168	40	M						
72	28	F						
480	63	M						

Fuente: encuestas

Elaboración: propia

Interpretación: Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el liderazgo democrático favorece más que los demás liderazgos a los factores del clima laboral, pero por darse el caso del ser el sector público, que debe de respetar normas y procesos establecidos, el clima no llega a ser superior a 4 puntos inclusive la autorrealización, a pesar que la mayoría de los encuestados son jóvenes, se mantiene por debajo de los 3 puntos.

Para el caso de esta empresa, se podría considerar entonces, que conforme pasa el tiempo en un puesto laboral, el clima laboral sería el mismo, pero si se apoya en un líder democrático será mejor que con otro tipo de liderazgo. El género del líder podría tener determinada influencia en el género MASCULINO, más que en el FEMENINO. La edad de ingreso a la empresa ha sido entre los 20 y 30 años, siendo muy rotativo el personal, solo algunos continúan en la misma. El clima laboral es cambiante, entre el participativo y el psicológico, el primero por el tipo de liderazgo y el segundo por la empresa pública que se da.

3.6 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS

Dado que: En muchas empresas del sector público existen varios factores que influyen en el clima laboral y siendo el liderazgo uno de estos factores, es probable que analizando el factor liderazgo en la empresa prestadora de servicios básicos, se puede determinar su influencia en el clima laboral, precisamente en el área de post-venta.

PRUEBA HIPÓTESIS

Para la prueba de hipótesis se utilizó la Regresión, entre la Variable Y: Clima Laboral y la Variable X: Liderazgo; obteniendo un coeficiente de correlación de 0.8 en el Liderazgo Democrático; el cual significa que si existe una relación entre el Liderazgo y el Clima Laboral. Además, se puede comprobar que el Liderazgo que mayor influencia es el Democrático y el de menor influencia es el Liberal.

Cuadro N° 3.40: Coeficiente de Correlación entre la Variable Liderazgo y la Variable Clima Laboral

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO AUTORITARIO (17%) VS CLIMA LABORAL	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO (87%) VS CLIMA LABORAL	LIDERAZGO LIBERAL (23%) VS CLIMA LABORAL
0.87	0.81	0.70

Fuente: Análisis de datos de encuesta

Elaboración: Propia



CONCLUSIONES

PRIMERA: Se ha comprobado que sí existe relación entre el liderazgo y el clima laboral, con un coeficiente de correlación de 0.8, esto indica que la función que está desempeñando el líder sobre su área de acción en la empresa tiene influencia en las personas, mientras el resultado este más próximo a 1 la relación es más fuerte, podemos decir que, si existe una relación entre ambas variables, en una relación positiva.

SEGUNDA: El estilo de liderazgo del jefe del Área de Post-venta de una empresa pública prestadora de servicios básicos percibido por sus trabajadores es de tipo “Democrático” con una calificación que dan 26 personas sobre 30, es decir del 87% de trabajadores. De acuerdo a los textos revisados es precisamente este estilo de liderazgo el que logra mejores resultados en el clima laboral sin embargo al tratarse de una entidad pública podemos notar que hay lecturas adicionales como la antigüedad en los puestos de ciertos colaboradores y la edad de los colaboradores como factores muy importantes a ser considerados en la empresa.

TERCERA: Las personas que han ingresado a la empresa lo han hecho entre las edades de 20 a 30 años, y su rotación no llegan a los 4 años en su mayoría, por ello, conforme las personas pasan más tiempo en una empresa, el liderazgo que se tiene es más fácil de identificarlo, con relación al tipo que es, hemos podido identificar también que a medida que las personas laboran por un periodo de tiempo largo en la misma no importa lo que haga el líder o el líder que tengan el clima no será el mejor, en el caso en estudio notamos que el clima está en la media, cuando debería tener por lo menos una lectura en lo favorable con lo cual se podría lograr mejores resultados en el área de trabajo.

CUARTA: El Clima Laboral del Área de Post-venta de una empresa pública prestadora de servicios básicos es favorable en los factores de Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones Laborales ya que según los

resultados obtenidos los empleados encuentran comodidad en estos ítems, aunque en el rubro de remuneración la empresa está fallando según la opinión de los encuestados; sin embargo en el factor de Autorrealización obtuvo en promedio un calificación de 2.96 por debajo de la media, es decir, los trabajadores consideran que en la empresa no podrán obtener oportunidades, o serán muy pocas para poder desarrollarse laboralmente, por el escaso impulso a la capacitación, en conversaciones con el personal pudimos identificar que las personas consideran que hacer línea de carrera en una entidad del estado es complicado ya que no siempre se consideran aspectos como la meritocracia para las evaluaciones en el caso de los ascensos.

QUINTA: En el clima laboral en la empresa pública se ha determinado que el factor involucramiento laboral es el más alto y autorrealización es el factor más bajo, es decir, la búsqueda de la autorrealización no se presenta, por lo que se puede concluir que solo es una forma de generar riqueza sin la percepción de mejorar, siendo esta presencia mayor en el género masculino que en el femenino. El sexo masculino por naturaleza manifiesta un mayor interés por el desarrollo laboral lo cual genera incertidumbre, cabe mencionar también que el sexo femenino también tiene la intención de buscar una línea de carrera, pero tiene un mayor impacto en el personal de sexo masculino.

SEXTA: Las personas con más tiempo trabajando en la empresa, tienen poca influencia del liderazgo para el clima laboral, mientras que las personas que recién ingresan o con poco tiempo tienen mayor influencia, esto quiere decir que los colaboradores nuevos pueden ser guiados y acatan mejor las direcciones de los líderes, y que mientras más tiempo tenga un colaborador en la institución menor será su percepción favorable del clima.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: La relación del liderazgo y el clima laboral se da, por ello se debe buscar evaluar cada 6 meses a los inmediatos superiores para determinar qué tipo de liderazgo ejercen y si necesitan desarrollar algún fortalecimiento de capacidades, la capacitación continua es necesaria para llevar a las áreas involucradas a mejores niveles de productividad, en este caso satisfacción en la atención de clientes, una vez implementadas las mejores se debe analizar si la implementación genera un cambio en la percepción de los usuarios de los servicios.

SEGUNDA: El tipo de liderazgo democrático es el que mejor clima laboral permite, por ello la gerencia general, debería de indicar a todos los jefes de áreas cual es el perfil de este tipo de líder y como se podría lograr el mismo. Existe una metodología moderna que ayuda a gestionar lo intangible que son las habilidades blandas de los líderes, debería haber una tendencia por parte del estado en promover este tipo de métodos de trabajo.

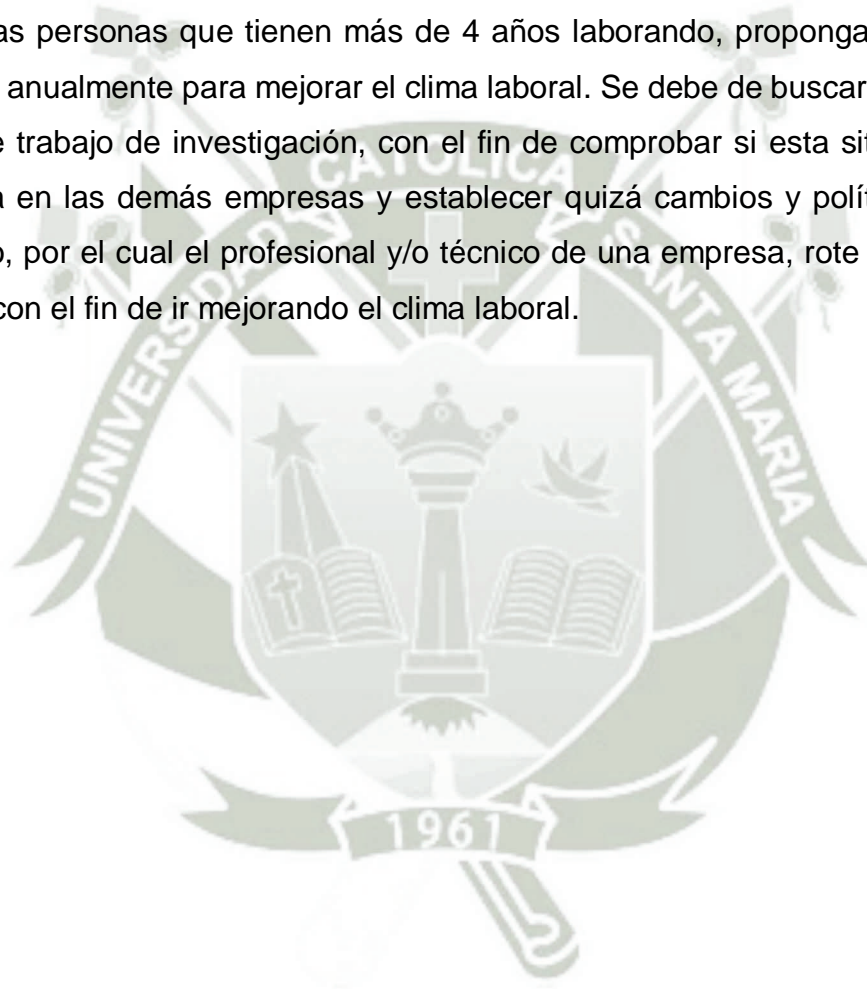
TERCERA: Debe establecerse políticas en la empresa, dentro de la normatividad y reglamentación, para que las personas que ingresan entre los rangos de edad de 20 a 30, permanezcan en la empresa, con lo que la rotación se disminuiría, por ende, se podría proponer una línea de carrera en base a meritocracia.

CUARTA: El clima laboral en las empresas de este tipo, debe permitir una evaluación semestral, para medir como es que se está mejorando, es decir, que los factores de los mismos sean más favorables que desfavorables.

QUINTA: Establecer políticas de autorrealización en la empresa mejorará el clima laboral, esto se puede buscar en la firma de convenios para el fortalecimiento de capacidades con organizaciones públicas y privadas, así

como también permitir que posterior a ese fortalecimiento se ejecute en la empresa los cambios que se podrían dar.

SEXTA: El clima laboral, debe de permitir que las personas que están más tiempo en las empresas, sean las mismas que propicien cambios para mejorarlo, la reinversión, por decirlo de algún forma, de los procesos, deben de motivar mejoras en el clima laboral, no se puede permitir que el clima sea desfavorable y que no exista nada que mejorar para los trabajadores que son nombrados o tienen más tiempo laborando, por esto se recomienda establecer formas en las cuales las personas que tienen más de 4 años laborando, propongan siempre cambios anualmente para mejorar el clima laboral. Se debe de buscar ampliar el presente trabajo de investigación, con el fin de comprobar si esta situación se presenta en las demás empresas y establecer quizá cambios y políticas en el gobierno, por el cual el profesional y/o técnico de una empresa, rote hacia otra similar, con el fin de ir mejorando el clima laboral.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Barroso F., y Salazar J. (2010). Liderazgo y clima laboral en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10 (2): 67–96
2. Braña, F. (2004). Teoría de los bienes públicos y aplicaciones prácticas: Presentación de un número monográfico sobre “Bienes públicos”, *Estudios de Economía Aplicada*, 22 (2):177–185
3. Cabrera D. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios* 5 (11): 96–107.
4. Palma Carillo, S. (2004). Escala Clima Laboral CL-SPC. Obtenido de http://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SP_C_Manual_1o_Edici%C3%B3n
5. Chiavenato I. (2004). Comportamiento laboral. La dinámica del éxito en las organizaciones. Thomson, México
6. Davis, K. & Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.
7. Défaz D. (2015). Propuesta de un nuevo modelo de Atención al cliente para la unidad de Información de la PUCE SD., basado en la norma ISO/TS 10004:2010. Tesis para optar el grado de Magister en administración de Empresas con Mención en Gerencia de la Calidad y Productividad. Quito- Ecuador.
8. Evrard, Y. (1993): La satisfacción de consumidores. *Revista Francesa de Marketing*, 144:53-65.
9. F. Barroso, J. Salazar. (2010). Liderazgo y clima laboral en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10 (2): 67–96.
10. Fang, H. y Norman, P. (2014). Toward an efficiency rationale for the public provision of private goods. *Economic Theory*, 56 (2):375–408.
11. Fernández, J. (1999). Un modelo para la dirección de grupos de trabajo. Liderazgo natural. Suplemento: Cuadernos de management para una dirección eficaz, 86 (438), pp. 67-82.
12. Fullan. M. (2002). Liderar en una cultura de cambio. Octaedro, Barcelona

13. García A., Ortega P. y Reyes I. (2014). Adaptation and Psychometric Validation of the Moos' Work Environmental Scale (Wes) in Mexico. *Acta de Investigación Psicológica* 4(1):1370–1384
14. García, J. (2004). La estabilidad cambiaria como bien público global. *Revista de economía, Algunas consideraciones de eficiencia*
15. Gómez C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2 (2) 61–77
16. Hellriegel, D. y Slocum. J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Thomson, México
17. Huanca, E. (2013). Sedapar tiene cifras en azul, pero usuarios cuestionan mal servicio. *La república*. Tomado de <http://larepublica.pe/08-04-2013/sedapar-tiene-cifras-en-azul-pero-usuarios-cuestionan-mal-servicio> (20/10/2016)
18. K. Davis, J. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill, México (2003).
19. Kettl, D. (2005). *The Global Public Management Revolution*. Brookings Institution, Washington, D.C
20. Koontz H., y O'Donell, C. (2001). *Curso de Administración Moderna*. McGraw-Hill, México
21. Lavado C. y Millán L. (1998). La teoría de los dos factores de satisfacción del cliente. *Investigaciones de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(1):53-80
22. Lewin, K., Lippit, R. y White. R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10:271–301
23. Machado, J. (2002) *La Satisfacción del Cliente*. Madrid: Bruquera
24. Mazuelos, C. y González, C. (2014) *El clima laboral y su influencia en la satisfacción del cliente en las pequeñas empresas en el distrito de Huacho*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Lima, Perú.
25. Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: notes on managing professionals, *Harvard Business Review*, 76 (6):140–147.
26. Moos, (2008). *Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México*. Estructura Factorial de

- la Escala de Clima Social Organizacional (Work Environment Scale, WES).
27. Moran A. (2007). Liderazgo en la función directiva. Mc-Graw-Hill, México
 28. Musgrave R. (1939). The voluntary Exchange theory of public economy Quarterly journal of economics, 53; 213–237
 29. Musgrave, R. (1939). The voluntary Exchange theory of public economy. Quarterly journal of economics, 53: 213–237.
 30. Oliver, R. L. (1980): "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions". Journal of Marketing Research, Vol. XVII, November, pp. 460-469.
 31. Palao, V. (2013). Sedapar tiene cifras en azul, pero usuarios cuestionan mal servicio. La república. Tomado de <http://larepublica.pe/08-04-2013/sedapar-tiene-cifras-en-azul-pero-usuarios-cuestionan-mal-servicio> (20/10/2016)
 32. Payeras, (2004). Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. Díaz de Santos, España.
 33. Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A. (chile) Vol. 12 N°2, 2004, pp. 63-73
 34. Pelaes, O. (2010) Relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos (tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima, Perú.
 35. Peraza, Y. y Remus M. (2004) Clima laboral: Conceptos y experiencias. Transporte Desarrollo y Medio Ambiente, 24 (1/2), pp. 27–30.
 36. Pérez, G. (2015) Análisis del clima laboral y la satisfacción laboral, así como la relación de ambas variables con la satisfacción del cliente de caja de ahorro y crédito, agencia Cayma, Arequipa 2015. Universidad Católica Santa María, Arequipa, Perú.
 37. Reinoso, H. y Araneda B. (2007) Diseño y Validación de un modelo de medición del clima laboral basado en percepciones y expectativas. Revista Ingeniería Industrial, 6 (1)), pp. 39–54.
 38. Robbins, S. y Judge T. (2009). Comportamiento Laboral. Teoría y práctica. Pearson Prentice Hall, México

39. Robbins, S. y Judge T. (2009). Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica. Pearson Prentice Hall, México
40. Roberto D. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. Suma de Negocios, 5(11): 96–107. Tomado de: [http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70024-2](http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70024-2)
41. Rodríguez A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., Van der Stuyft P., (2010). Inventario del clima laboral como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología, 48 (2): 177–196
42. Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, Y., De Vos, P., Bonet, M., & Vander Stuyft, P. (2010). Inventario del clima laboral como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología, 48(2), 177-196
43. Sanchez, (2008) Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Pensamiento y Gestión, 25; 1–39
44. Segredo, A., & Reyes, D. (2004). *Clima laboral en salud pública. Consideraciones generales.*
45. Serrano B. y Portalanza CH. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima laboral. Suma de Negocios 5(11):117–125
46. Serrano, J. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima laboral. Suma Neg. 2014; 5(11): 117-125
47. Stringer, R. (2001). Leadership and Organizational Climate. New Jersey: Prentice-Hall
48. Thompson. J. (2012). Transformational leadership can improve workforce competencies. Nursing Management, 18 (10): 21–24
49. Toro, F. (2008) Análisis psicométrico de la encuesta Eco IV de clima laboral por países. Revista Interamericana de Psicología ocupacional, 27(1).
50. Wicksell, K. (1934). Lectures on political Economy (Routledge & Kegan, trads. London, England

ANEXOS

ANEXO 1: TEST DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN

ESTILOS DE LIDERAZGO

EDAD: _____

GENERO: M () F ()

TIEMPO EN LA EMPRESA:

Lea los siguientes enunciados. Marque “A” si está de acuerdo, y “D” si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina A D
2. Los empleados obedecen mejor los de mandos amistosos que a los que no lo son A D
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. A D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda A D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A D
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. A D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A D
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. A D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A D
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 A D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. 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 A D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado A D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal A D
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 A D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario. A D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal, se atiene al buen juicio de sus subordinados. A D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A D

26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A D
28. Cuando se tienen que fijar objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A D
33. Un buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A D

ANEXO 2: TEST DE CLIMA LABORAL CL-SPC DE SONIA PALMA CARRILLO

ESCALA DE CLIMA LABORAL (CL – SPC)

EDAD: _____ GÉNERO: M () F () TIEMPO EN LA EMPRESA: _____

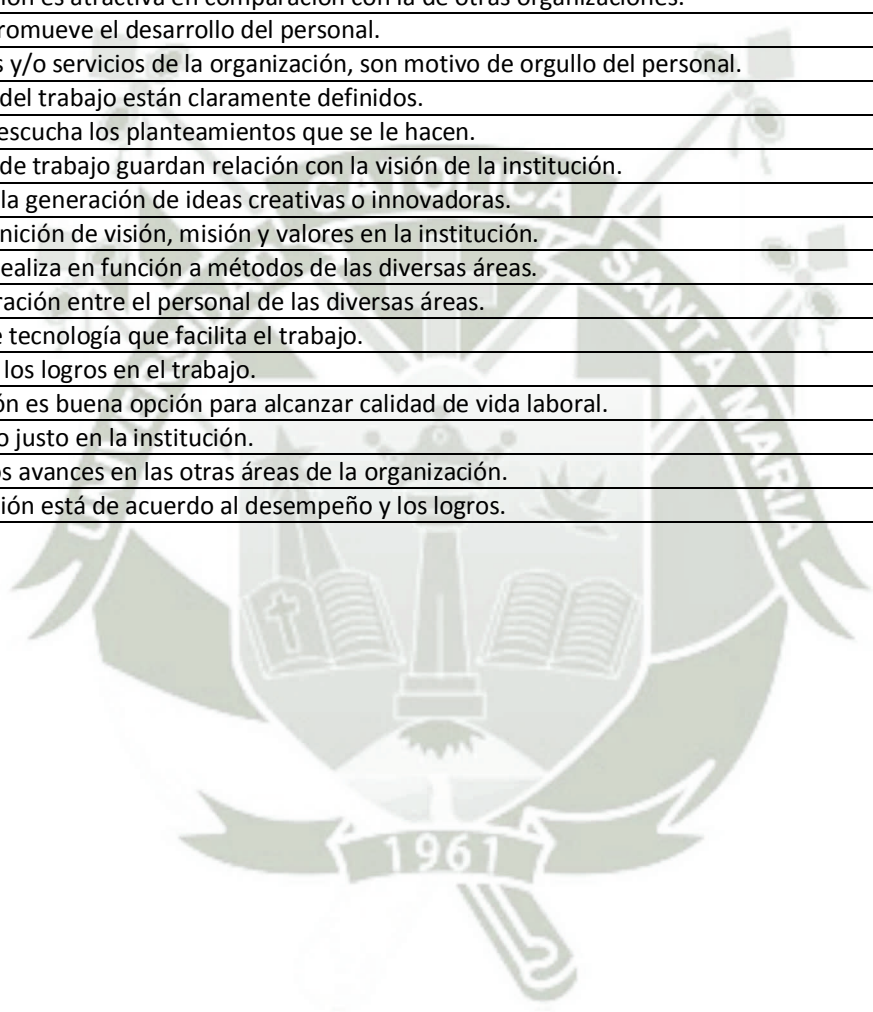
Estimado trabajador, a continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral.

Lea cuidadosamente cada proposición **y marque con un aspa (X)** solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Esta escala es totalmente anónima, por favor conteste todas las preguntas con total sinceridad. No hay respuestas buenas ni malas, ya que son sólo opiniones.

Ninguno o nunca: 1 Poco: 2 Regular o Algo: 3 Mucho: 4 Total o Siempre: 5

	1	2	3	4	5
1. Existen oportunidades de progresar en la institución					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre si					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
10. Los objetivos del trabajo son retadores					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16. Se valora los altos niveles de desempeño					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					

22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos de las diversas áreas.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.					
45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la institución.					
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					



ANEXO 3: Frecuencia absoluta y relativa de calificación del Test de Liderazgo de Kurt Lewin.

ITEMS	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17	
FRECUENCIA	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
DESACUERDO	17	57%	9	30%	16	53%	16	53%	5	17%	17	57%	16	53%	5	17%	8	27%	24	80%	4	13%	15	50%	14	47%	13	43%	7	23%	18	60%	7	23%
ACUERDO	13	43%	21	70%	14	47%	14	47%	25	83%	13	43%	14	47%	25	83%	22	73%	6	20%	26	87%	15	50%	16	53%	17	57%	23	77%	12	40%	23	77%

ITEMS	18		19		20		21		22		23		24		25		26		27		28		29		30		31		32		33	
FRECUENCIA	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
DESACUERDO	20	67%	20	67%	5	17%	10	33%	20	67%	10	33%	16	53%	10	33%	11	37%	11	37%	18	60%	8	27%	7	23%	15	50%	13	43%	26	87%
ACUERDO	10	33%	10	33%	25	83%	20	67%	10	33%	20	67%	14	47%	20	67%	19	63%	19	63%	12	40%	22	73%	23	77%	15	50%	17	57%	4	13%

