



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en los
colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A, Miraflores,
2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Br. Vielka Karina Sosa Moran

ASESOR:

Mgr. Félix Caycho Valencia

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

PERÚ – 2017

M. Sc. Abner Chávez Leandro

Presidente

Mgtr. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Secretario

Mgtr. Felix Alberto Caycho Valencia

Vocal

Dedicatoria

Con todo cariño a mis padres y familia por el apoyo y motivación constante.

A mis maestros y asesores los cuales me formaron en conocimiento y valores.

Agradecimiento

A mi casa de estudios por la oportunidad de brindarme una enseñanza de calidad. Agradecer a mi asesor Mgtr. Felix Caycho Valencia por todo su apoyo durante el desarrollo de mi tesis.

Agradecer a Dios y a todos aquellos maestros que influyeron en mi formación académica.

Declaración de autenticidad

Yo, Vielka Karina Sosa Moran con DNI N° 43175871, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Escuela de Postgrado, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica. Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

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

Lima, 10 de setiembre del 2016

Vielka Karina Sosa Moran

DNI N° 43175871

Presentación

En cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Universidad “César Vallejo” se pone a vuestra consideración la investigación titulada “Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística S.K.C. S.A., Miraflores, 2016”, con el propósito de optar por el grado de Magíster en Gestión del Talento Humano. La investigación permitirá conocer los efectos positivos de los Estilos de liderazgo y a su vez proponer la difusión de esta técnica, en la búsqueda por evitar el mal clima organizacional en las empresas.

La presente investigación, surge con la necesidad de investigar como los estilos de liderazgo pueden relacionarse con el clima organizacional en la Empresa Turística SKC S.A, con el fin de determinar cómo la relación de ambas variables, puedan contribuir al mejoramiento de la empresa.

La presente investigación obedece a la siguiente estructura: Capítulo I Introducción, Capítulo II Marco Metodológico, Capítulo III Resultados, Capítulo VI Discusión, Capítulo V Conclusiones, Capítulo VI Recomendaciones, CapítuloVII Referencias Bibliográficas, Anexos.

Señores miembros del jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El Autor.

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	
1.1 . Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica, técnica	23
1.3 Justificación	44
1.4 Problema	46
1.5 Hipótesis	48
1.6 Objetivos	49
II. Marco metodológico	
2.1. Variables	51
2.2. Operacionalización de variables	51
2.3. Método	52
2.4. Tipo de estudio	53
2.5. Diseño	53
2.6. Población, muestra y muestreo	54
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
2.8. Métodos de análisis de datos	59
2.9. Consideraciones éticas	60

III. Resultados	61
IV. Discusión	73
V. Conclusiones	75
VI. Recomendaciones	78
VII. Referencias bibliográficas	80
Anexos	85
Anexos 1. Matriz de consistencia	
Anexos 2. Cuestionario	
Anexos 3. Confiabilidad de la variable	
Anexos 4. Informe de validez	
Anexos 5. Ficha técnica	
Anexos 6. Validaciones	
Anexos 7. Base de datos	
Anexos 8. Artículo científico	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la Variable Estilos de Liderazgo	52
Tabla 2. Operacionalización de la Variable Clima Organizacional	52
Tabla 3. Opinión Juicio de Experto	56
Tabla 4. Niveles de Confiabilidad	57
Tabla 5. Confiabilidad de Variable Estilos de liderazgo	58
Tabla 6. Confiabilidad de Variable Clima Organizacional	58
Tabla 7. Tabla de frecuencia liderazgo transformacional	62
Tabla 8. Tabla de frecuencia liderazgo transaccional	63
Tabla 9. Tabla de frecuencia conducta pasiva-evitativa	64
Tabla 10. Tabla de frecuencia Clima Organizacional	65
Tabla 11. Tabla cruzada liderazgo transformacional y clima organizacional	66
Tabla 12. Tabla cruzada liderazgo transaccional y clima organizacional	67
Tabla 13. Tabla cruzada conducta pasiva-evitativa y clima organizacional	69
Tabla 14. Coeficiente de correlación de Spearman hipótesis específica 1	70
Tabla 15. Coeficiente de correlación de Spearman hipótesis específica 2	71
Tabla 16. Coeficiente de correlación de Spearman hipótesis específica 3	72

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo De Tannenbaum Y Schmidt.	24
Figura 2. Modelo de Blake y Mouton	26
Figura 3. Modelo de las seis casillas de Weisbord	40
Figura 4. Diagrama de barras liderazgo transformacional	62
Figura 5. Diagrama de barras liderazgo transaccional	63
Figura 6. Diagrama de barras conducta pasiva - evitativa	64
Figura 7. Diagrama de barras liderazgo transformacional y clima organizacional	65
Figura 8. Diagrama de barras liderazgo transaccional y clima organizacional	66
Figura 9. Diagrama de conducta pasiva–evitativa y clima organizacional	68

Resumen

En la actualidad hablar de liderazgo ya no es una novedad debido a que la competencia se ha incrementado y las organizaciones necesitan de ellos, teniendo en cuenta que un buen líder genera ambientes de comodidad para el equipo de trabajo lo cual hace indispensable su colaboración en el desarrollo de un buen clima organizacional. Por lo anteriormente mencionado, esta investigación permite dar a conocer la importancia de los Estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional. El objetivo del presente estudio, es determinar la relación entre los Estilos de liderazgo y el Clima Organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A, la cual cuenta con una población de 60 colaboradores, de los cuáles se optó por desarrollar una muestra no probabilística, porque la población es finita y la población coincide con mi muestra.

El tipo de investigación que se usó fue el método hipotético deductivo, el enfoque es cuantitativo, de tipo aplicada y su diseño es no experimental, transversal y descriptivo correlacional. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,923$ entre las variables: Estilos de liderazgo y Clima organizacional.

Este valor indica que el nivel de correlación entre las variables es positiva y alta. La significancia de $p = 0,000$ muestra que **es menor a 0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa. Para la prueba de normalidad se usó la prueba de kolmogorov, lo cual dio como resultado que hay una distribución no normal. Los resultados obtenidos a partir del cuestionario, demuestran que la variable Estilos de liderazgo se relaciona con la variable Clima organizacional.

Palabras clave: Liderazgo, clima organizacional, satisfacción de los trabajadores, autonomía en el trabajo.

Abstract

At present speaking of leadership is no longer a novelty because the competition has increased and organizations need them, taking into account a good leader generates comfortable environments for the work team, which makes indispensable their collaboration in development Of a good organizational climate. The objective of the present investigation is to determine the relationship between the Leadership Styles and the Organizational Climate in the employees of the Tourism Company SKC SA, which has a population of 60 collaborators, from which it was decided to develop a non-probabilistic sample, Because the population is finite and the population matches my sample.

For the above mentioned, the present investigation allows to demonstrate the importance of the Styles of leadership and its relation with the organizational climate. The type of research carried out is of a quantitative, applied type and non-experimental design, transverse and descriptive correlation.

The results of the statistical analysis show the existence of a relationship $r = 0.923$ between the variables: Leadership Styles and Organizational Climate. This value indicates that the level of correlation between the variables is positive and high. The significance of $p = 0.000$ shows that it is less than 0.05, which indicates that the relationship is significant. For the normality test, the kolmogorov test was used, which resulted in a non-normal distribution. The results obtained from the questionnaire, show that the variable Leadership Styles is related to the variable Organizational Climate

Key words: Leadership, organizational climate, worker satisfaction, autonomy at work.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Internacionales

Avanecer (2015), realizó un estudio cuyo objetivo fue determinar si existe influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores rutereros de Distribuidora Mariposa C.B.C., la cual está ubicada en la ciudad de Quetzaltenango. Se tomó como muestra a los supervisores y vendedores que conforman el equipo de ventas de la empresa, son hombres cuyas edades están entre 20 a 50 años. De ellos depende en gran parte el éxito o progreso de las ventas de la compañía, los mismos que están conformados por pequeños grupos de trabajo y tienen que lograr con el cumplimiento de los objetivos trazados. Utilizaron un diseño de tipo descriptivo y el instrumento que aplicaron fue dos cuestionarios con quince preguntas, de los resultados obtenidos se comprobó que el liderazgo que los supervisores usaban con su equipo de trabajo influye de manera positiva en la motivación laboral, demostrando cada uno de ellos el compromiso que tienen con su empresa y los deseos de incrementar su buen desempeño. Después del estudio que se llevó a cabo, el autor recomendó que para poder continuar y mejorar la forma de trabajo que había mantenido la empresa hasta la fecha, se tenía que implementar talleres de liderazgo que permitan a los trabajadores sentirse estimulados constantemente.

Así mismo Contreras (2016), en su investigación Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención, tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo de los directivos en el clima organizacional, ello le permitió tener una base para implementar nuevos lineamientos a una futura intervención. Su investigación fue de enfoque cuantitativa, de tipo básica, con diseño descriptivo-correlacional, la muestra estuvo representada por 120 personas entre ellos estaban los directivos, docentes y estudiantes del Colegio. En la fase de recolección de datos para medir el liderazgo y el clima organizacional, emplearon los siguientes instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008), En dicho estudio se concluyó que existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo y el clima

organizacional ($p = 0,000$). Por otro lado, el liderazgo y el clima organización presentan niveles con tendencia a bajos.

Por otro lado, Rodríguez (2011), realizó una investigación sobre "*Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia en pequeñas y medianas empresas - Chile*", cuyo objetivo fue determinar la influencia de los estilos de liderazgo sobre la cultura organizativa. Mediante una investigación de enfoque cuantitativa, de tipo básica, con diseño descriptivo-correlacional, con una muestra de 68 altos directivos de pequeñas y medianas empresas. En la fase de recolección de datos se empleó un instrumento diseñado para la investigación. Los resultados demuestran que si existe relación entre estilos de liderazgo y cultura organizativa, se pudo notar que los estilos de liderazgo explican el 46,2% de la cultura de innovación y un 73,1% de la cultura competitiva.

De igual forma, García y Mendoza (2015), en su investigación *relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior*. En dicho estudio se tuvieron como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. Desarrollado en base a un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo correlacional, de corte transversal, para el cual se utilizó una muestra de 97 personas entre docentes y directivos. Para recabar la información se utilizó la técnica de la encuesta, mediante el MLQ de Bass y Avolio y el ECL de Valenzuela (2004), los cuales pasaron por un proceso de validez y confiabilidad. Las conclusiones fueron: El estilo predominante en la población es el estilo transformacional, en cuanto al clima laboral se obtuvo un nivel promedio, con mayores puntuaciones en la dimensión trabajo personal. En lo respecta a la hipótesis general se encontraron relaciones estadísticamente significativas y directa entre el estilo transformacional y el clima laboral ($p = 0,004$).

Delgado, Pedraja y Rodríguez (2011), en su estudio "*Estilos de liderazgo y Gestión del conocimiento en las pequeñas empresas del Norte de Chile*", tuvo como objetivo identificar el impacto que tienen los estilos de liderazgo organizacional en las diferentes fases de la gestión del conocimiento en las

pequeñas y medianas empresas. La investigación es de enfoque cuantitativa, de tipo básica, con diseño descriptivo-correlacional, con una muestra de 66 altos directivos de pequeñas y medianas empresas. En la fase de recolección de datos se empleó un instrumento diseñado para la investigación. Los resultados obtenidos de la presente investigación, dieron a conocer que los estilos de liderazgo influyen de manera positiva y significativa en la gestión del conocimiento, en lo que respecta al análisis realizado del impacto de estas variables se pudo demostrar que el liderazgo transformacional participa de manera significativa en las fases de creación y compartir conocimiento, mientras que el liderazgo transaccional, estadísticamente tiene un efecto significativo en la etapa de aplicación del conocimiento.

Soto (2011), realizó una investigación sobre *estilos de liderazgo y clima laboral en trabajadores de una caja popular, en México*. El estudio tuvo como objetivo determinar la influencia de liderazgo en clima organizacional, en una muestra de 37 trabajadores entre directivo, gerente y empleados de una Caja Publica en San José Iturbie. Es un estudio de enfoque cuantitativo, que responde a un diseño descriptivo correlacional, basado en la teoría de Blake y Mouton, los cuales pasaron un proceso de validez y confiabilidad. Los resultados evidencian la predominancia del estilo autoritario en grado alto y el estilo democrático en grado bajo; también se encontraron niveles medios con tendencia a bajos de clima laboral. De resultados permite concluir que existe una relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo y el clima laboral, teniendo una correlación más significativa el estilo democrático.

Aguilera (2011), realizó un estudio sobre *el liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, en Alcalá de Henares, Madrid*. En dicho estudio se tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo y el clima de trabajo. Para la investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, descriptivo correlacional, de corte transversal, para la cual se trabajó con 171 docentes y directivo de los centros educativo pertenecientes a la Fundación Creando Futuro. En la fase de recolección de información se utilizó como técnica la encuesta y como

instrumentos: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo – MLQ 5X y la Escala de Clima Organización – WES de Moos. Las conclusiones en el estudio fueron: la percepción del liderazgo dentro de la institución es positiva e identifican un clima social laboral agradable; esto les permitió concluir que existe relación entre el estilo de liderazgo y el clima de trabajo en las instituciones de Fundación Creando Futuro.

Nacionales

León (2015), en su investigación *clima laboral y su influencia en el liderazgo del director de la institución educativa N°5170, Puente Piedra-Lima*, tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre el clima laboral y el liderazgo. Es un estudio de enfoque cuantitativo, que responde al diseño descriptivo correlacional, para el cual se utilizó una muestra de 27 trabajadores entre docentes y personal administrativo de la I.E. N° 5170 “Perú Italia” de Puente Piedra – de la UGEL 04 de Comas. Para recolectar los datos se emplearon dos cuestionarios los cuales consta de dos aspectos: relaciones intrapersonales, interpersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, y el liderazgo del director, liderazgo transformacional, y trabajo en la comunidad. Los resultados reflejan que entre variables clima laboral y liderazgo existe una correlación de Pearson de 0,912 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy alta.

Por su parte Pisconte (2015), realizó una investigación que tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo y el planeamiento estratégico en la mejora continua en una empresa. El estudio que realizó es de enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo correlacional. Para la recolección de información se utilizó una lista de verificación de liderazgo y de planeamiento estratégico y un cuestionario para mejorar la variable independiente los cuales fueron aplicados a tres tipos de personas: clientes, proveedores y trabajadores. De los resultados nos permite concluir que se aprueba la hipótesis alterna, quiere decir que existe influencia del liderazgo y el planteamiento estratégico en la mejora continua de la empresa. Así mismo, mismo existe brechas entre el liderazgo y el planteamiento estratégico, por la cual se debe desarrollar un

programa de intervención.

Por su parte Ramón, Jaime y Vilcapoma (2013), en su estudio *cultura organizacional y estilo de liderazgo del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Centro del Perú*, tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo en docentes y personal administrativo. Su estudio lo realizó mediante un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo correlacional, de corte transversal; para la cual se utilizó una muestra de 17 docentes y 4 trabajadores administrativos. En la fase de recolección de información se empleó dos instrumentos: Un cuestionario de cultura organizacional y uno para medir los estilos de liderazgo. La investigación tuvo como resultado que el personal docente y administrativo de la Facultad donde se realizó el estudio, posee una cultura organizacional alta y perciben un estilo de liderazgo democrático; así mismo, se determinó la existencia de una relación estadísticamente significativa y directa entre el liderazgo democrático y la cultura organizacional ($p < 0,05$).

Martínez (2013), realizó un estudio de *liderazgo transformacional y la gestión organizacional en una institución pública en el distrito de Surco*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión organizacional. Este estudio fue desarrollado mediante un enfoque cuantitativo, de tipo básica, con un diseño descriptivo correlacional, de corte transversal, en el estudio participaron 32 subordinados y el director de la institución, la muestra fue establecida mediante un muestreo aleatorio simple. Para recabar la información se utilizó como técnica la encuesta y como instrumentos: el Cuestionario Multifactorial MLQ- 5X y una encuesta diseñada para investigación. Las conclusiones fueron: Se encontraron niveles promedio de liderazgo transformacional, y un clima organizacional promedio con tendencia a bajo; además, se determinó la existencia de una relación estadísticamente significativa positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión de la organización.

Campos (2012), realizó un análisis para conocer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del

distrito de Ventanilla - Región Callao - Perú, mediante una investigación de enfoque cuantitativa, de tipo básica, con diseño descriptivo-correlacional, la muestra estuvo representada por 100 docentes, padres de familia y estudiantes de la institución. En la fase de recolección de datos se empleó la Escala de liderazgo directivo para medir la primera variable de estudio y el cuestionario de Clima organizacional para medir la segunda variable de estudio. Los resultados evidenciaron una existencia de relación significativa entre las variables liderazgo directivo y el clima organizacional.

Cervera (2012), realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas del Distrito de Los Olivos. Para dicho estudio se usó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, descriptivo, correlacional, de corte transversal, en el cual se utilizó una muestra de 171 docentes de cinco instituciones educativas de Los Olivos. Para recabar información se utilizó como técnica la encuesta y como instrumentos la Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Las conclusiones fueron: Existe correlaciones estadísticamente significativas entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional ($p = 0,000$).

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística

La fundamentación científica del presente estudio se centra en desarrollar los lineamientos teóricos de la variable 1: Estilos de liderazgo y la variable 2: Clima Organizacional Por ello empezaremos dando algunas definiciones que nos permita entender estos constructos en mención.

V

Variable: Estilos de liderazgo

Definición de liderazgo

El liderazgo es una variable bastante estudiada en los últimos años y su definición depende la orientación y los teóricos que intenten definirla. Por ello, a continuación, presentamos las siguientes definiciones:

Bass (1990, citado por D'Alessio, 2010, p. 57) señala que "el liderazgo es definido como el intercambio transaccional del líder con sus seguidores". Estas transacciones pueden ser a través de beneficios materiales, sociales y psicológicos, el cual debe representar un intercambio justo y provechoso.

Robbins y Judge (2009, p. 385) definieron al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo de personas, encaminándolos y orientándolos hacia la consecución de objetivos en común. El líder puede ser establecido de manera formal o de manera informal.

Para Chiavenato (2001, p. 314) definió al liderazgo como la influencia interpersonal, la cual se realiza mediante mecanismos de comunicación. El líder es aquel que dirige a los seguidores hacia la consecución de objetivos o metas previamente determinadas.

French y Bell (1996), considera al liderazgo como un proceso dinámico y compartido, mediante el cual se logra a que todos los miembros de una organización dirijan sus habilidades hacia un mismo proceso. Este proceso considera la visión, los objetivos generas y estrategias para llevar a la meta en común.

Castañeda (2007) se entiende por liderazgo al conjunto de habilidades, cualidades y hábitos positivos que permiten a una persona controlar y encaminar a un grupo de personas al logro de objetivos superiores, utilizando para ellos canales adecuados, con principios y valores de gran relevancia moral. El autor sostiene que el líder no solo busca alcanzar objetivos en común, si no que sean utilizando los medios adecuados, respetando a las personas y con responsabilidad social.

Sobre los estilos de liderazgo, Vega y Zavala (2004) sostienen que son aquellos patrones y pautas de conducta que favorecen a los líderes para dirigir e influenciar un grupo y alcanzar los objetivos propuestos. De las definiciones, se aprecia que el liderazgo no necesariamente tiene que ser formal, es decir

reconocido por la directiva, sino que también puede surgir del interior del grupo independientemente de la estructura de la organización. Además, el líder no solo busca alcanzar objetivos en común, si no que este sean utilizando los medios adecuados, respetando a las personas y con responsabilidad social.

Características de los líderes

Harold y Heinz (2006), refieren que:

Las organizaciones dependen de los líderes, ya sea para mantenerse o para crecer, esto es aplicable a todo tipo de organización. Por ello es importante que los líderes cumplan con las siguientes condiciones:

Compromiso e involucramiento con la misión.

Comunicación de la visión

Confianza en sí mismo

Integridad personal (p. 41).

Así mismo, Harold y Heinz (2006) sostienen que “(...) deben tener ciertos valores y virtudes que le permitan realizar su trabajo de forma efectiva, estos pueden ser: prudencia, templanza, justicia y fortaleza” (p. 532).

López (2013), sostiene que el líder como responsable de la organización, tiene la capacidad de coordinar, organizar y ejecutar de manera motivada a un equipo de trabajo, orientando a una visión y a la obtención de objetivos organizacionales. Por ello es necesario que presente las siguientes características:

Capacidad técnica; es decir debe conocer el trabajo, manejo de instrumentos, técnicas y herramientas para la dirección de procesos y supervisión.

Capacidad humana; comprender y manejar adecuadamente al grupo, respetando sus costumbres, actitudes, valores y expectativas, con la finalidad de lograr confianza y respeto del grupo.

Capacidad intelectual; esta capacidad permite desarrollarse y poder ofrecer alternativas de solución; una capacidad intelectual que le permita ser abierto, adaptable y persistente para cumplir con los objetivos esperados (p. 5).

Importancia del liderazgo en las organizaciones

El papel que desempeña el líder, es fundamental para poder influir en el comportamiento de los subordinados, lo cual genera y propicia el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y colectivas dentro de la organización.

El liderazgo dentro de la organización es de suma importancia puesto que de él depende el éxito o fracaso de la misma. López (2013) sostiene que es importante por los siguientes puntos: Dirige a las personas a alcanzar los objetivos en común, permite planificar en la organización, guía la ejecución de planes de los equipos y evalúa su aplicación, motiva a sus subordinados constantemente, genera un clima de aprendizaje y mejorar continua (p. 15).

La importancia de liderazgo dentro de la empresa radica, en la capacidad de adaptación al cambio que debe desarrollar las empresas, los líderes son los que deben generar las condiciones para una adaptación efectiva ante los mismos.

Teorías de los estilos de liderazgo

Existe una gran variedad de modelos que intentan describir la variable, sobre ello el presente estudio desarrollará los postulados de Burns y Bass (1990), citado por D' Alessio (2010, p.57).

Modelo de liderazgo según Burns y Bass

Modelo teórico desarrollado por Burns y Bass, este modelo integra a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional a un tercero denominado Laissez faire (Dejar hacer). A partir de planteamientos previos realizados por Bass, se desarrolla este modelo que representa el intento más preciso para describir el liderazgo.

Este modelo teórico como se mencionó anteriormente describe tres estilos de liderazgo, los cuales son:

Liderazgo transformacional; este estilo se entiende como el proceso de influencia en el cual el líder genera cambios en la conciencia y en el comportamiento de sus seguidores, orientándolos a realizarse a sí mismo, a ver las oportunidades y a resolver los desafíos del entorno, dando nuevas soluciones a los problemas que se presentan. Teniendo como subáreas: a la influencia idealizada o carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Liderazgo transaccional; sostuvieron que este estilo es que se centra en el intercambio de valores, es decir se da cuando líder plantea los objetivos y para alcanzar ofrece una recompensa para los seguidores. Cuenta con las siguientes subáreas: recompensa contingente y gerencia por la excepción activa.

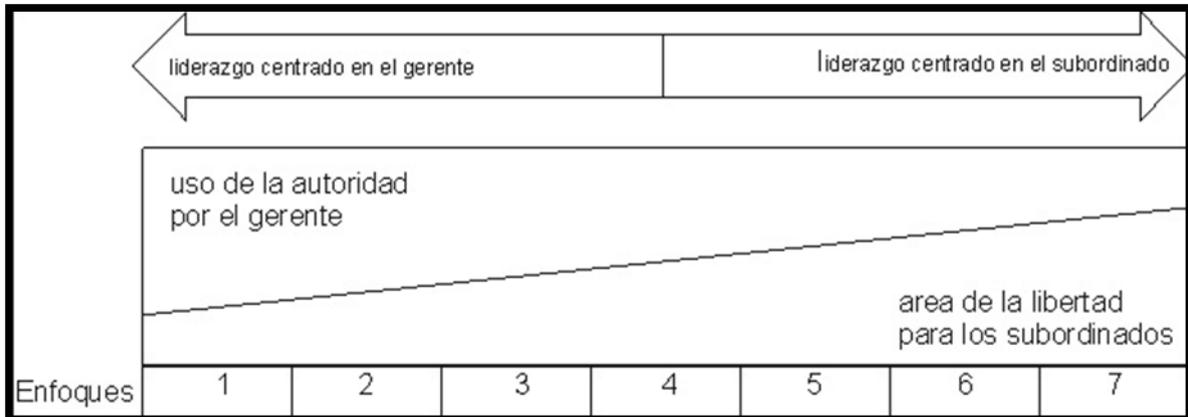
Estilo de liderazgo Laissez - Faire; es un estilo pasivo de liderazgo donde los líderes tienden a no responder a las situaciones ni los problemas que se presenten, por ello los objetivos en la organización no se logra.

Es uno de los modelos más utilizados para medir la situación del liderazgo dentro de una organización, porque se centra en medir cual es el tipo de liderazgo predominante en la organización. De ello, el liderazgo transformacional aparece como el que mejor resultados trae a corto y largo plazo; el liderazgo transaccional como aquel que genera resultados de manera mecánica a corto plazo y el estilo laissez faire como un estilo ineficiente dentro de la organización.

Modelo de Tannenbaum y Schmidt

Modelo propuesto por Tannenbaum y Schmidt, los cuales son pioneros en estudios sobre el liderazgo, los cuales realizaron investigaciones en busca de establecer el liderazgo efectivo, Por lo que explican este constructo desde la perspectiva denominada liderazgo situacional, (p. 42)

Tannenbaum y Schmidt (1958) explicaron el liderazgo como un continuo abierto, desde la conducta centrada en la gerente y en el otro extremo la conducta centrada en el subordinado. A continuación se representa el modelo mencionado:



Fuente: Tannenbaum y Schmidt (1958)

Figura 1. Modelo De Tannenbaum Y Schmidt

De la figura se aprecia que el rango está dividido en dos partes, y no va de una esquina a otra al 100%.

Al respecto, Van Mauri (2001) resumió el modelo de la siguiente manera:

El gerente permite a los colaboradores desempeñarse dentro los límites establecidos.

El gerente establece los límites del grupo, posterior a ello les permite tener autonomía para las decisiones.

El gerente presenta la situación a resolver al grupo de trabajo, pide opiniones, sugerencias a los colaboradores y luego se toma decisiones y se establece el camino a seguir.

El gerente tiende a tomar decisiones las cuales son tentativas, las cuales están sujetas al cambio.

El gerente presenta las ideas o propuestas al equipo de trabajo y les motiva a participar y realizar cuestionamiento sobre ellas.

El gerente comunica y persuade sobre la decisión que se va a tomar, pero no deja libertad para que esta sea argumentada.

El gerente determina la decisión sobre una situación específica, luego comunica los colaboradores. (p.64).

El Modelo De Blake y Mouton

Blake y Mouton (citado en, Cooper y Sawaf, 1998) propusieron su modelo denominado modelo dimensional de liderazgo, además, sostuvieron que existe características universales dentro de las instituciones, ante lo cual plantearon los siguientes supuestos teóricos.

Toda organización tiene un objetivo o meta, la cual dirige sus actividades a la consecución de las mismas.

Todas las empresas están formadas por personas, las cuales están orientadas a la consecución de objetivos.

Todas las empresas tienen una jerarquía que diferencia a los diferentes niveles de mando y direcciones, distinguiéndose de los subordinados, (p.112).

Los autores asumieron que para se realice un liderazgo eficaz los líderes deben manifestar interés por las personas e interés por la productividad. De estas dos premisas se determinan cinco estilos de liderazgos, (Cooper y Sawaf, 1998). A continuación, se describen los estilos de liderazgos propuestos por este modelo:

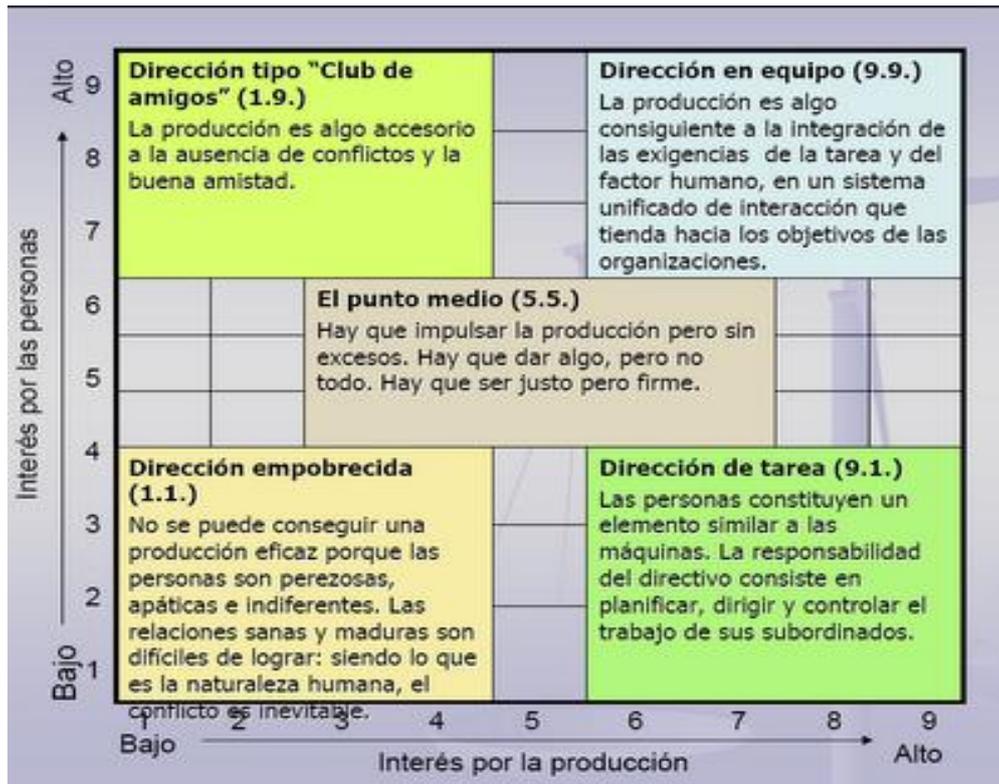
Estilo Laissez faire, estilo pasivo de dirección, muestra un desinterés por los resultados y por las personas.

Estilo club social, este estilo muestra una fuerte preocupación por las personas y poca preocupación por los resultados.

Estilo tarea, es contrario al interior el líder tiende a manifestar gran importancia a la tarea pero poca preocupación o interés por los trabajadores.

Estilo mediocridad, este tipo de líder busca alcanzar los resultados de la organización y a la vez busca mantener un nivel moral de satisfacción entre los colaboradores.

Estilo de compromiso en toda regla, este tipo de liderazgo es que muestra elevado nivel de preocupación e interés por las personas y por los resultados.



Fuente: Blake y Mouton (1964).

Figura 2. Modelo de Blake y Mouton

Los autores sostienen que los líderes deben usar en la práctica los diferentes estilos de acuerdo a la circunstancia y con mucha sensibilidad (p. 44).

Estilos de liderazgo desde la perspectiva de Collao Collao

Collao Collao (1997) propone su modelo que consta de tres estilos de liderazgo, lo cual refleja la manera como los líderes influyen sobre los subordinados. Los cuales se describen a continuación:

Liderazgo autocrático: Este estilo de liderazgo está caracterizado por autoritarismo del líder, es decir el líder manda, da órdenes y espera que las mismas sean cumplidas tal y como se dijeron. El líder de tipo autoritario mantiene una relación vertical y de superioridad con los subordinados. La organización con este tipo de liderazgo está caracterizada por rigidez y firmeza, lo que genera un clima de desconfianza, miedo y pasividad para enfrentar los diversos retos diarios, (p. 118).

Este tipo de líder tiende a no escuchar sugerencias, opiniones y propuestas, las cosas se hacen como él quiere, se cree autoridad y solo espera que los colaboradores cumplan con sus órdenes.

Liderazgo democrático: el estilo democrático propuesto por Collao también conocido como participativo, el líder tiende a consultar y persuadir a los colaboradores para participar en los diferentes procesos organizacionales. En este punto, el líder asume un rol de integrante del grupo, por lo que llega a establecer vínculos de amistad, confianza y buena comunicación; lo cual facilita que los colaboradores expresen sus opiniones, ideas, sugerencias y expectativas, (Collao, 1997, p. 118).

Es el estilo más recomendable para una organización, porque está enfocado en el crecimiento y desarrollo de los seguidores; además porque permite el fortalecimiento de trabajo en equipo y mantener relaciones sociales satisfactorias, siendo un factor muy importante en el compromiso e involucramiento laboral de los trabajadores. Los líderes participativos logran cumplir los objetivos y las metas organizacionales dentro de un clima de motivación, cooperación, confianza y respeto entre los colaboradores.

Liderazgo liberal o permisivo: el líder liberal tiende a no manifestar su posición de poder y autoridad; los colaboradores tiende a ser autónomos en la realización de las actividades y en el proceso de toma de decisiones, estableciendo un vínculo de dependencia hacia sus miembros para el cumplimiento de las metas y objetivos, (Collao, 1997).

En este estilo de liderazgo el líder no tiene el control de la situación, lo único que hace es ofrecer recursos a los trabajadores para que realicen su trabajo. Tiende a creer en el trabajo de grupo pero no hace nada para fortalecer los vínculos entre ellos; además muestran desinterés hacia las actividades y problemas, que por lo general genera desmotivación, ineficiencia, desorden e improvisación, (p. 118).

Teoría humanista de McGregor

McGregor, propone que existe dos tipos de liderazgo dentro de una organización, uno denominado estilo autoritario (estilo X) y otro denominado igualitario (estilo Y) (Reyes, 2005)

Estos dos supuestos representan las dos formas de dirigir dentro de la organización, los dos estilos se describen a continuación.

Estilo X: este estilo parte del supuesto clásico que el ser humano tiene repulsión hacia el trabajo, que el trabajador prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y se centra en buscar seguridad. Por lo tanto: (Reyes, 2005)

Este tipo de liderazgo asume que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo tanto deben ser direccionadas de manera obligatoria al cumplimiento de los objetivos para ello es necesario el control con amenazas o castigos. En este estilo el líder asume la responsabilidad total, por ello maneja, gestiona y controla a los trabajadores de acuerdo a las necesidades y expectativas de las organizaciones (p. 45).

Estilo Y: este estilo de liderazgo parte en contraposición del anterior, en el cual busca integrar los intereses de las personas y los intereses de la organización. Esta teoría asume que las personas trabajan o asumirán sus respectivas responsabilidades de acuerdo al grado de satisfacción de sus necesidades. Es así que este tipo de liderazgo describe: (Reyes, 2005)

Un líder que considera que las personas son capaces de autodirigirse y autocontrolarse hacia la consecución de los objetivos organizacionales, mientras se encuentren comprometidos; por ello, el líder debe procurar que los colaboradores estén motivados y satisfechos. Como consecuencia, las personas se comprometen e implican con los objetivos y la organización, buscan y aceptan nuevas

responsabilidades, mejoran su imagen, creatividad, ingenio en la solución de problemas y desarrollan su potencial intelectual (p. 47).

De lo anterior, esta teoría muestra dos liderazgos opuestos uno que se centra solo en los beneficios para la empresa y no respeta el valor de los trabajadores y el otro el que muestra un interés y respeto por los trabajadores, orientándoles a alcanzar los objetivos de la organización.

Dimensiones de los estilos de Liderazgo

Burns y Bass (1990) determinaron tres estilos de liderazgo, los cuales se pasan a describir a continuación:

Dimensión 1: Liderazgo transformacional

Según Burns (1978) describieron a este estilo como el proceso de influencia en el cual el líder genera cambios en la conciencia y en el comportamiento de sus seguidores, orientándolos a realizarse a sí mismo, a ver las oportunidades y a resolver los desafíos del entorno, dando nuevas soluciones a los problemas que se presentan. Así mismo, estos autores sostuvieron que el liderazgo transformacional tiene cuatro subáreas: Avolio y Bass (2004)

Influencia idealizada o carisma: Según los líderes representan admiración, respeto y confianza, por ello los seguidores se identifican y quieren imitarlos. Por su parte, el líder tiende a priorizar las necesidades de sus seguidores por encima de las propias. En esta subárea la influencia idealizada se puede dar de dos maneras: (a) atribución idealizada, y (b) comportamiento idealizado.

Motivación inspiracional: el comportamiento de los líderes es motivador para sus seguidores, proporcionando significados y retos para el trabajo de sus seguidores. El espíritu individual y de equipo se despierta, el entusiasmo y el optimismo se muestran. El líder alienta a los seguidores a imaginar un futuro atractivo que en

última instancia, pueden imaginarse por sí mismos.

Estimulación intelectual: el líder es aquel que estimula constantemente a la creatividad y a la innovación, incitando a buscar formas más eficaces de solucionar los problemas y planteándose nuevos objetivos, en un clima de aprendizaje continuo. Nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas se solicitan a los seguidores, que están incluidos en el proceso de enfrentar los problemas y encontrar soluciones.

Consideración individualizada: los líderes prestan atención a las necesidades de cada individuo para su logro y crecimiento personal, actuando como un entrenador o mentor. Los seguidores se desarrollan a niveles sucesivamente más altos de potencial. Nuevas oportunidades de aprendizaje se crean junto con un clima propicio para crecer. Las diferencias individuales en función de las necesidades y los deseos son reconocidos. (p. 59)

Bass (1995) sostiene que este estilo de liderazgo, favorece las habilidades colectivas dentro de una institución, le permite adaptarse a nuevos retos y plantear soluciones enfocadas a cambios significativos en los subordinados; estas condiciones generan un adecuado clima dentro de la organización.

Así mismo, Cardona (2005, p. 61) afirma que el liderazgo transformacional es aquel que atrae y motiva a los seguidores, caracterizado por tener una visión, emprendedor, tiene la capacidad de ver un problema de manera integral, innovador, siempre tiene recursos para adaptarse y resolver las situaciones que se presentan. Es aquel que transforma los procesos y también aspiraciones y expectativas de los subordinados.

Por otro lado, Omar (2011) nos menciona sobre este tipo de liderazgo como aquel que promueve las relaciones de confianza y respeto de los subordinados, apoyándoles en su crecimiento, motiva, estimula, resaltando la importancia de las contribuciones individuales y el trabajo en equipo, lo que genera en los colaboradores compromiso, colaboración y satisfacción laboral tanto de manera

individual como también colectiva.

De lo anterior, se aprecia de las definiciones que el liderazgo transformacional es el estilo más adecuado por el que deben optar en una organización, porque no solo busca que se alcancen los objetivos de la organización, si también resalta la importancia de los colaboradores, de las necesidades y expectativas de estos. Promoviendo un crecimiento individual y colectivo constante, dentro de un clima de confianza, motivación y trabajo en equipo.

Dimensión 2: Liderazgo transaccional

Burns (1978) sostuvieron que este estilo es que se centra en el intercambio de valores, es decir se da cuando líder plantea los objetivos y para alcanzar ofrece una recompensa para los seguidores. El primer paso es definir los objetivos y las expectativas por parte del líder y luego promueve los mecanismos para alcanzar altos desempeños, finalmente los seguidores se les informan cual será el incentivo o recompensa que tendrán por alcanzar y llegar a la meta establecida. Este estilo de liderazgo tiene los siguientes componentes:

Recompensa contingente: Los líderes son los que aclaran los objetivos, metas y expectativas y formulan la recompensa o reconocimiento cuando los objetivos sean alcanzados. El cual genera un sistema de transacción, el cual se cumplirá cuando los subordinados alcancen los objetivos.

Gerencia por la excepción-activa: los líderes no solo plantean las expectativas y los objetivos, sino también tienen un rol activo en la supervisión y monitoreo de las actividades y el desempeño de sus colaboradores, tomando decisiones y acciones correctivas si es que amerita la situación. Para ello el líder establece ciertos estándares, este componente se centra en detectar errores y tomar decisiones correctivas oportunas. (p. 61)

Se aprecia que este estilo de liderazgo plantea el establecimiento de premios o castigos para los colaboradores alcancen los objetivos planteados, para lo cual los líderes tienen un papel fundamental en el establecimiento de las expectativas y los mecanismos para lograr resultados satisfactorios.

Otros autores como, Figueroa (2011) sostiene que este tipo de liderazgo se centra en cumplir los objetivos, bajo un desempeño esperado, se recompensa los logros y se castiga o reprende si no se alcanza los objetivos que se plantearon. Es decir existe una transacción entre el líder y los subordinados, esta relación es la que mantiene unidos a ambos elementos.

Así mismo, Quesada (2014, p. 64), el liderazgo transaccional es aquel que otorga beneficios a los subordinados y estos tienen a responder con su esfuerzo y trabajo en miras de alcanzar objetivos y metas, para ello el líder le ofrece los recursos necesarios para dichos procedimientos. De las definiciones anteriores, se aprecia que este tipo de liderazgo se centra en ofrecer recompensas, este tipo de liderazgo si bien puede ser efectivo en la práctica, corre el riesgo de convertir el procedimiento en algo mecánico, y los seguidores más que motivados al proceso o a su líder están motivados a la recompensa, cuando esta no este, probablemente no se logren los objetivos.

Dimensión 3: liderazgo Laissez- faire

Según Burns (1978) el liderazgo Laissez – Faire (pasivo-evitativo) es otra forma de dirigir, es un estilo más pasivo y reactivo. Las personas tienden a no responder a las situaciones ni los problemas que se presenten, por ello los objetivos en la organización no se logra. Este tipo de líderes no llegan establecer acuerdos o consensos, las expectativas no son claras o coherentes, a las actividades que realizan los colaboradores.

Por lo tanto, este estilo tiene un efecto negativo y resultado diferente a los que propuso el líder; los colaboradores tienden a realizar sus actividades desde su perspectiva individual y muchas veces no toman en cuenta los objetivos planteados inicialmente.

El liderazgo pasivo-evitativo se divide en dos subáreas: Avolio y Bass (2004):

Gerencia por la excepción-pasiva: en esta área el líder tiende a tener un desempeño pasivo, es decir no interviene en las actividades de los colaboradores, salvo haya un problema crítico.

Dejar-Hacer: esta área describe a un líder que brilla por su ausencia, no asume sus responsabilidades de liderazgo. (p. 62)

Del autor, se aprecia que este tipo de liderazgo no genera resultados positivos ni para la organización ni para los trabajadores, habiendo una desconexión y falta de coherencia entre los objetivos organizacionales y las actividades de los trabajadores.

Por otro lado, Campos, Pérez y Martínez (2010, p. 54) afirma que este tipo de liderazgo es aquel concede a los subordinados un alto grado de autonomía en la realización de sus actividades, es decir esta no ejerce poder. El funcionamiento y el logro de los objetivos dependen de los subordinados más que del líder, (Luna, 2008).

Así mismo, Chiavenato (1999) menciona que es también conocido como liderazgo liberal, puesto que el líder deja a los subordinados a su voluntad, por lo tanto las actividades y procesos que se desarrollan carecen de un objetivo preciso.

Para, Martínez (2004, p. 27) el líder laissez faire es un líder inactivo, que evita las actividades de toma de decisiones y supervisión dentro de la organización, por lo que tiende a no involucrarse en las actividades del grupo y otorga total autonomía a las personas a su cargo.

De lo anterior, se aprecia que el liderazgo laissez faire ofrece plena libertad a los subordinados, por lo cual este líder no se involucra en los procesos, por ello el éxito o fracaso de la organización depende en gran medida de las acciones de los subordinados. No obstante, es un líder que proporciona los materiales

necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente (Robbins y Judge, 2009, p.214).

Variable: Clima organizacional

Definiciones de clima organizacional

Robbins y Judge, (2009, p. 240) describieron al clima Organizacional como la percepción del ambiente dentro de la institución compuesto por las interacciones entre elementos internos y externos de la organización, las cuales influyen en el desempeño de los miembros y de la organización.

Así mismo, Blanch, et al. (2003, p. 56) sostiene que es el un conjunto de percepciones a nivel individual y social, que tienen los colaboradores sobre aspectos y características de su entorno de trabajo, el cual se puede describir a través de tres niveles: nivel individual, interpersonal y organizacional; estas percepciones influyen en el comportamiento y el funcionamiento de la organización.

Para, Pérez y flores (2013), El clima organizacional se refiere a la manera cómo percibe y describe los individuos a su ambiente del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores (p. 131).

También Berbel y Gan (2011), define al clima laboral es el conjunto de características tales como ambiente, cultura, entorno, ambiente moral y situaciones laborales, a las cuales se suman aspectos psicológicos internos que describen a alguna organización, las cuales son el propio sello de cada empresa; estas pueden ser duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de los colaboradores (p.173).

Garzón (2005), como el ambiente de la organización percibido y generado por el propio colaborador, encontrándose en una constante interacción social y en las estructuras organizacionales, expresándose a través de objetivos, motivaciones, toma de decisiones, control, relaciones interpersonales y cooperación mutua; todo esto generando creencia, percepción positiva, grado de

participación, conductas y eficiencia laboral en la organización (p. 32).

De lo anterior, de las definiciones se aprecia que cuando se habla de clima organizacional se hace referencia a la percepción que se tiene del ambiente de trabajo, en el cual influyen: la manera como los trabajadores se comunican, la manera como la organización promueve las relaciones interpersonales, las políticas, normas, reglamentos, estilos de liderazgos entre otros factores más.

Características del clima organizacional

El clima organizacional presenta las siguientes características: Según Brunet (1999).

Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

El clima constituye una configuración de características de la organización.

El clima determina los comportamientos de los trabajadores.

La percepción del clima laboral surge de las interacciones de los individuos y su ambiente.

El clima es dinámico. (p. 76)

Así mismo, el clima es considerado como características más o menos estables que permanecen dentro de la organización, e inciden en la conducta de los miembros. Para Brunet (1999, citado en Soto, 2011, p. 31) existe cuatro factores que pueden en la percepción del clima laboral.

Estructura organizacional y tecnología.

Posición jerárquica que ocupa el trabajador dentro de la organización.

Factores individuales como rasgos de personalidad, actitudes, niveles de motivación y satisfacción.

La percepción que tiene los demás trabajadores sobre el clima organizacional.

Funciones del clima organizacional

Castillo, Del Pino y Espinosa (2000, p.36) sostuvieron que el clima dentro del trabajo puede cumplir las siguientes funciones:

Desvinculación: Esta función se centra en vincular a las personas que no están comprometidas con el funcionamiento de la organización.

Obstaculización: lograr que los sentimientos, actitudes y otros elementos dificultan el desempeño de las actividades se vuelvan funcionales.

Espíritu: Es lo que alimenta el trabajo, los trabajadores perciben que sus necesidades y expectativas sociales son tomadas en cuenta, además de gozar un sentimiento de satisfacción con respecto al logro de sus tareas.

Intimidad: se encarga de que los trabajadores establezcan relaciones sociales satisfactorias.

Alejamiento: esta función describe a la disminución de la distancia emocional entre los directivos y los colaboradores.

Énfasis en la producción: Esta función se centra en el comportamiento administrativo el cual es desempeño con una supervisión y control estricto, enfocado en la productividad.

Empuje: esta función se centra en los esfuerzos que la organización realiza para motivar y generar en los colaboradores una opinión favorable.

Consideración: esta función se centra en la tendencia de la organización a generar un trato respetuoso y humano hacia los trabajadores.

Estructura: esta función representa a las opiniones de los trabajadores acerca de las reglas, reglamentos y procedimiento administrativos.

Responsabilidad: representa el sentido de autoridad que cada uno tiene sobre su propio desempeño, asumiendo la responsabilidad plena por la ejecución de sus actividades.

Recompensa: esta dimensión se refiere a la sensación de satisfacción y de recompensa por realizar sus actividades de manera adecuada. Es decir hay un énfasis en el sistema positivo de reforzamiento.

Riesgo: representa el sentido de riesgo en la realización de las actividades y en el funcionamiento de la organización. Esta función evalúa los riesgos para la toma de decisiones.

Cordialidad: se refiere a los sentimientos de compañerismo que se mantiene en el desempeño de las actividades, mediante un trato amable y ameno.

Apoyo: esta función se refiere a la ayuda que se percibe del personal directivo y de los demás compañeros, promoviendo la solidaridad y la reciprocidad.

Formalización: esta función representa la formalización de las políticas, normas, funciones, procedimientos y responsabilidades dentro de la empresa.

Conflicto: función que describe el grado en que los trabajadores y directivos manejan los conflictos y situaciones problemáticas.

Identidad: sentimientos de pertenencia e identificación como miembros valioso de la organización.

Coherencia: se refiere a si las políticas, procedimientos, normas y objetivo guardan relación con la visión de la organización.

Selección basada en capacidad y desempeño: función que centra en captar personas con capacidades, competencias y actitudes adecuadas.

Tolerancia a los errores: función que se centra en el grado permisibilidad de errores, de la retroalimentación y de las sanciones previstas.

Adecuación de la planeación: función que se centra en encaminar las actividades hacia la consecución de los objetivos, los cuales se desarrollen en los tiempos y las formas previstas.

Importancia del clima organizacional

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes de una organización, su relevancia radica: Soto, (2011).

Fortalece la satisfacción y motivación de los trabajadores.

Tiene un impacto directo en la productividad y eficacia de la organización.

Promueve mejores relaciones sociales.

Permite un mejor trabajo en equipo. (p. 66)

Para Pérez & Flores (2013), es importante realizar estudios sobre el clima organizacional, porque permite determinar la percepción de los trabajadores en los siguientes puntos: Se puede captar expresiones contextuales, reacciones,

opiniones y apreciaciones de los trabajadores con referencia al ambiente que se maneja dentro de la institución.

Consecuencias del clima laboral

El clima laboral puede generar consecuencias tanto positivas como negativas dentro de la organización, esto depende de muchos factores como la cultura, la estructura, motivación, etc.

Entre los beneficios tenemos: altos niveles de satisfacción en el personal, mejores mecanismos y estilos de comunicación, desempeño de actitudes positivas entre los trabajadores, favorece la detección de necesidades de capacitación, facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios (p. 47).

Dentro de las consecuencias negativas se tiene: altas tasas de insatisfacción, ausentismo laboral, accidentes del trabajo, procrastinación de las responsabilidades, sabotajes, hurtos y quejas, mayor rotación de personal, pérdidas económicas para la empresa, sistema de productividad ineficaz (p. 48).

Modelo teórico de clima organizacional

La presente investigación se centra en desarrollar la variable clima organización desde la postura de Gómez y Vicario (2010, citado en Uribe, 2015). Esta postura se centra en el clima organizacional como una variable de estudio, se abre un panorama amplio de posibilidades analíticas que es preciso abordar. Aquí se pueden mencionar asuntos como el análisis de los efectos del clima organizacional sobre la eficiencia, la eficacia y la productividad, tanto de equipos, procesos o unidades de producción como de la organización en conjunto.

También sus efectos sobre la motivación y la productividad individual, sus posibilidades de afectar preventivamente el conflicto interpersonal u organizacional, o su capacidad para estimular el compromiso y prevenir el ausentismo y la rotación, realidades de difícil control. En esta misma dirección se deberá estudiar cómo condiciona el clima organizacional la competitividad, la

imagen externa de la empresa o su capacidad para atraer candidatos potenciales de alta calidad, Uribe, (2015).

También aquí es indispensable explorar la apreciable interacción del clima organizacional con el trato interpersonal y, en general, la calidad de la vida de relación. Para Toro (2001), se sabe que el clima tiene un efecto importante sobre la vida social en el trabajo pero hace falta examinar el asunto en la otra dirección, es decir, de qué modo la interacción social condiciona la calidad del clima organizacional. Se ha reportado que Colombia es un país de regiones culturalmente distintas. Esto hace indispensable el examen de las características regionales del clima organizacional, pero también la identificación de sus particularidades en los distintos países latinoamericanos, algo que ya se ha comenzado a estudiar.

Es un modelo que mide el nivel de clima laboral en los trabajadores, es un modelo con bastante aceptación en América Latina, (Uribe, 2015). La aplicación de este modelo representa una herramienta de mucha utilidad no solo para describir los factores que lo componen el clima de una organización sino también en la intervención en un contexto real, modelo diseñado y que se adecua a nuestro medio sociocultural, por ello la presente investigación se desarrolla en base a sus planteamientos.

Gómez y Vicario (2010, citado en Uribe, 2015) a través de este modelo describe 3 dimensiones del clima organizacional:

Perspectiva Individual

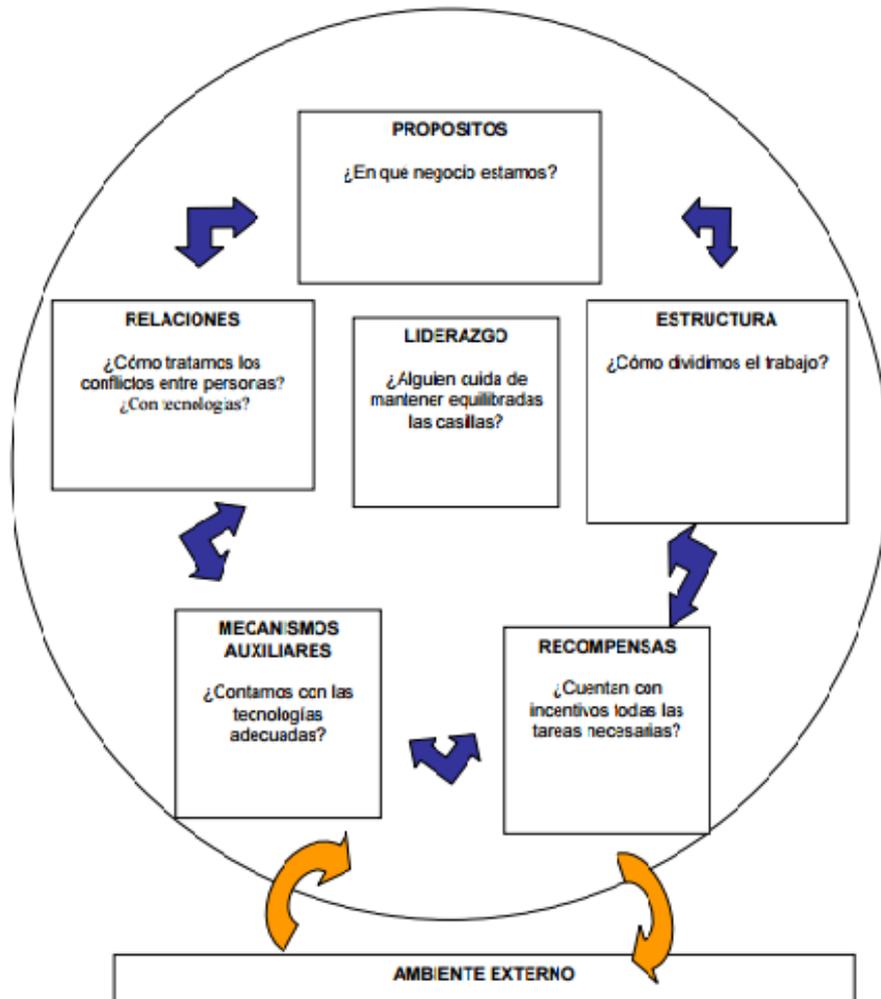
Perspectiva Interpersonal

Perspectiva Organizacional

Estas dimensiones, permiten medir el clima organizacional mediante indicadores que representan la percepción del trabajador ya sea mediante una escala total o mediante el análisis de sus dimensiones.

Modelo del clima laboral de Weisbord

Weisbord (1976), sostuvo en su modelo conocido como el modelo de las seis casillas, que la estructura de la organización entre otros elementos determinan el clima que se percibe dentro de la organización. Este es un modelo orientado al comportamiento humano el cual está integrado por seis casillas:



Fuente: Burke (1999)

Figura 3. Modelo de las seis casillas de Weisbord

Estas seis casillas se describen a continuación: Brunet (1999)

Propósito: esta dimensión o variable se centra en que los empleados de la organización deben conocer, comprender y tener muy en claro la metas de la organización y asimismo mide en qué grado los trabajadores colaboran para estas.

Estructura: esta variable es la que permite describir el grado en que las responsabilidades, tareas, funciones y metas son distribuidas dentro de la organización.

Recompensas: esta dimensión se centra en describir el nivel percepción y satisfacción que tienen los empleados, en lo que respecta al sistema de recompensas y reconocimientos a cargo de la organización.

Mecanismos auxiliares: se refiere a los mecanismo que utiliza la organización para la realización de sus actividades y procedimientos, dentro de los cuales identificamos: la planeación estratégica, el control interno, el sistema de presupuesto, las capacitaciones, logística, y otras herramientas que ayuden a la empresa a cumplir con sus actividades y objetivos.

Relaciones: esta dimensión se refiere a la interacción de los niveles dentro de la organización, describiendo el papel de la toma de decisiones y el nivel de comunicación.

Liderazgo: esta es una dimensión clave que influye de manera determinante en las demás, el líder es el responsable y el que responde a las exigencias internas y tendencias externas.

Ambiente externo: establece un interrelación con la organización, dentro de los principales elementos externos tenemos: la política, la sociedad, los cambios económicos, instituciones del estado, entre otros. (p. 159)

Este modelo en resumen es uno de los modelos más prácticos para realizar evaluaciones dentro de una organización, demanda poco tiempo y mide de manera objetiva casi todos los elementos que influyen en el clima de la organización.

Teoría del clima organizacional de Likert

Esta teoría desarrollada por Likert, describe que los comportamientos de los trabajadores y el tipo de relación que se establece en ella están directamente relacionado al tipo de administración que ejercen los líderes y otras variables

organizacionales. Likert (citado en Brunet, 1999).

Likert en su teoría plantea tres tipos de variables que influyen y definen las características y las condiciones de la organización, además de la percepción que los trabajadores mantengan sobre ellas. Estas variables son: (Brunet, 1999).

Causales: representan a las características independientes, las cuales direccionan y encaminan a la organización al cumplimiento de la visión de sus objetivos organizacionales. Entre ellas se destaca: la estructura organizacional, las políticas y directrices.

Intermedias: estas variables se centran a medir la situación intrínseca de las organizaciones, entre los principales tenemos: la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, el desempeño, la satisfacción, entre otras.

Finales: representan a las variables que surgen como resultado de la efectividad de las dos anteriores (causales e intermedias), las cuales se establecen y se dirigen a la consecución de los resultados por la organización como productividad, rentabilidad, valorización, etc. (p. 245).

De lo anterior, estas variables inciden de manera determinante en la percepción de los trabajadores sobre su ambiente de trabajo. Por lo tanto, el clima organizacional es el resultado de las percepciones individuales de la situación más que de la situación real y objetiva. Likert fundamenta que la percepción que realiza del clima es en base a las consecuencias que ha experimentado el trabajador de acuerdo a la interacción de las variables descritas.

La interacción de las tres variables, se derivan dos tipos de clima en una organización: Brunet (1999).

Clima de tipo autoritario: de la cual se deriva dos tipos de clima, el clima autoritario explotador y el clima autoritario paternalista.

Clima de tipo participativo: Del cual se deriva el clima consultivo y el clima participativo.

El clima autoritario explotador y el autoritario paternalista corresponden a un clima organizacional cerrado, caracterizado por presentar una estructura rígida, por ello el clima percibido es negativo. El clima de tipo consultivo y el clima participativo está caracterizado por un clima abierto, con una estructura adaptable, y los trabajadores tienen una percepción positiva de su ambiente de trabajo.

Dimensiones del Clima organizacional

Gómez y Vicario (2010, citado en Uribe, 2015), describe las siguientes dimensiones del clima organizacional (p. 48)

Dimensión 1. Perspectiva individual

Tiene en cuenta los siguientes indicadores

Satisfacción de los trabajadores

Esta dimensión es definida como la percepción de los colaboradores sobre el reconocimiento que reciben por las actividades realizadas, así mismo el grado de complacencia que estos tienen con respecto a la consecución de objetivos y metas.

Autonomía en el Trabajo

Describe la percepción que tienen los trabajadores sobre la independencia en el trabajo, así como las facilidades que se les dan para participar, opinar y diseñar nuevos métodos para la realización de sus actividades encomendadas.

Dimensión 2. Perspectiva interpersonal

Relaciones sociales en la organización

Grado de complacencia que experimentan los trabajadores con respecto a las relaciones establecidas con sus compañeros de trabajo, orientados al compañerismo, camaradería y la utilización de mecanismos adecuados de comunicación.

Apoyo entre los compañeros de trabajo

Esta dimensión se refiere a la satisfacción que los colaboradores experimentan sobre la comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la institución. Así mismo, sobre el grado de complacencia que estos tienen

sobre el apoyo y cooperación que existe entre ellos.

Dimensión 3. Perspectiva organizacional

Consideración de los directivos

Esta dimensión describe la percepción que tienen los colaboradores sobre el apoyo y colaboración de los superiores con los subordinados; es decir la manera como estos se comunican, si existe respeto y amabilidad en su trato.

Beneficios

Grado de complacencia frente a las retribuciones que realiza la organización por las actividades realizadas; los cuales pueden ser reconocimientos, estímulos, recompensas, salario, bonos, entre otros. Los cuales satisfacen las necesidades, motivan y estimulan al trabajador a la realización de las actividades.

Esfuerzo

Se refiere al grado de complacencia que experimentan los trabajadores sobre los mecanismos de la institución que buscan alentar y estimular para la realización de trabajo de manera intensa y persistente. Esta dimensión abarca las actividades que están destinadas a comprometer e involucrar a los trabajadores en la realización de un trabajo de calidad y a la obtención de las metas y objetivos de la organización.

1.3. Justificación

Justificación teórica

Este trabajo de investigación de los estilos de liderazgo y clima organizacional, busca determinar si existe relación entre ambas variables dentro de los trabajadores de la empresa turística SKC SA. En este sentido, el estudio realizado permitirá identificar los factores que influyen en nuestro objeto de estudio y nos permitirá tomar medidas correctivas para el mejoramiento del clima organizacional de los colaboradores de la empresa turística SKC SA.

Justificación práctica

A partir de esta investigación de estilos de liderazgo y clima organizacional se pretende implementar herramientas de mejora en el desarrollo de las actividades

a través de una buena orientación por parte de los superiores, programas de capacitación, incentivos, talleres de reconocimiento, como también mejorar los ambientes de trabajo, que se brinde condiciones favorables para el cumplimiento respectivo, que les ofrezcan los beneficios para su seguridad, todo ello permitirá lograr un mejoramiento en el clima organizacional, así como aumentar la productividad del trabajador dentro de la empresa, mejorar la atención hacia los clientes, lograr que los trabajadores se sientan identificados con su centro de labores, lo cual puede ser de utilidad para otras investigaciones, que realicen estudios relacionadas a los estilos de liderazgo y el clima organizacional no solo de los colaboradores de la empresa turística SKC, sino también de otras empresas que pongan en práctica lo que la presente investigación presenta, logrando de esta manera un compromiso de los colaboradores con sus funciones, con sus metas y con su empresa, un alto grado de identificación, responsabilidad lo cual conlleva a manejar un buen clima organizacional.

Justificación metodológica

Los instrumentos aplicados a este estudio de investigación son el cuestionario y la técnica que usará es la encuesta, el cuestionario consta de una serie de preguntas cerradas y elaboradas con la escala de Likert, cuya validación es a través de Juicio de Expertos y para la confiabilidad se usa el coeficiente del Alfa de Cronbach, la recolección de datos que se obtenga al aplicar el cuestionario, dará un resultado el cual permitirá determinar si el estudio que se está realizando es confiable o no. La aplicación del cuestionario, va a servir para medir la relación que tiene los estilos de liderazgo con el clima organizacional de los colaboradores de la empresa turística SKC S.A, lo cual permitirá a otras investigaciones identificar los posibles problemas que se puedan presentar dentro de las empresas en estudio, y tomar las acciones correctivas logrando una identificación de los colaboradores con su empresa, aumentar la productividad, cumplir con sus metas, mejorar las relaciones con los superiores.

Justificación social

A partir de la siguiente investigación se pretende aportar y contribuir al mejoramiento del clima organizacional tanto para los colaboradores de la empresa

en estudio como de otros estudios que se realicen respecto a los estilos de liderazgo y el clima organizacional, así mismo se pretende aplicar herramientas para mejorar el ambiente de trabajo, mejorar su productividad, mejorar su desempeño como persona y como profesional. Con esta investigación se pretende dar las facilidades a la empresa para que pueda conocer cómo van a evaluar, analizar y determinar si están actuando de manera correcta con sus trabajadores para mantenerlos contentos, motivados con su trabajo o en su defecto realizar y aplicar talleres de capacitaciones, reconocimientos por los logros conseguidos, entre otros que permita una permanencia duradera del talento humano y por ende mejorar el trato a los clientes.

1.4. Problema

Planteamiento de problema

Las empresas de hoy tienen la tarea de sobrevivir en un entorno altamente competitivo, en tal sentido el papel que desempeñan los líderes de las organizaciones es sumamente vital al momento de tomar una decisión y para lograr la satisfacción de los colaboradores consiguiendo de esta manera un excelente clima organizacional.

Por este motivo se vio importante investigar un tema que nos pudiera dar a conocer que tanta importancia ha cobrado el liderazgo en los recursos Humanos en la actualidad, así mismo se analizara el clima organizacional como una probable carencia de gestión administrativa que se realiza dentro de la empresa, situación que puede estar ocasionando pérdidas en la organización.

La empresa Turística SKC, es una empresa que se dedica a brindar servicios turísticos, paquetes de viajes, promociones corporativas, cuenta con una amplia experiencia en su rubro, lo cual hace que los clientes usen su servicio por todas las facilidades y comodidades que les brindan. En la empresa Turística SKC S.A, se han presentado problemas de clima laboral de sus trabajadores, generando así poca identificación del trabajador con la empresa y presentando a la vez algunas manifestaciones a falta de un buen liderazgo, por lo que ha venido

ocasionando bajo rendimiento en sus labores, afectando el clima organizacional dentro de la empresa, de esta manera la productividad e incumplimiento con las exigencias de la organización. Los colaboradores sienten que no están recibiendo capacitaciones, incentivos, orientación por parte de su superior que los ayude a sentirse importantes, a generar un buen clima organizacional dentro de sus labores, y esto genera que ocurran errores al momento de efectuar sus actividades y por ende perjudica a la empresa y a ellos mismos. Es así que cuando entran a laborar a la empresa Turística SKC lo hacen con todo el entusiasmo de dar lo mejor, pero en el transcurso del tiempo va cambiando la situación en el entorno laboral, a causa de la falta de interés de sus superiores por preocuparse por ellos, de no existir un buen liderazgo que les oriente al desarrollo de sus actividades, por ende el clima dentro del trabajo se va tornando cada vez más pesado, originando el poco interés de los trabajadores por cumplir con sus metas.

Se puede decir entonces, que el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Turística SKC S.A, está siendo cada vez menor, están bajando su interés por su trabajo, demostrándolo en diferentes acciones como la baja productividad, la poca identificación de los colaboradores con sus labores, incluso hasta renuncias de éstos; se ha observado que hay poco interés por hacer las cosas, y por cumplir con los objetivos de la empresa. No obstante, es importante reconocer que mucho de estas falencias se debe a que no existe un buen liderazgo dentro de la empresa que les permita que cada uno de sus colaboradores realice y cumplan con sus obligaciones dentro de su trabajo. La empresa Turística SKC SA, tiene que comenzar a preocuparse más por sus colaboradores, a saber orientarlos y considerarlos como un factor humano más no como una maquina encargada de generar sólo riquezas para su beneficio. De esta forma, se consideró necesario dar respuesta desde la perspectiva organizacional, Es así como el presente estudio se encuentra dentro del marco actual de la Administración de los Recursos Humanos, teniendo en cuenta que el área aparece como un aliado estratégico con el fin de crear valor para la compañía, a partir de aquí se diseñan las políticas y prácticas de gestión que van a mejorar los intereses de los trabajadores como de la empresa. Por lo tanto, se

puede decir que dentro de las diferentes estrategias con la que cuenta el área de recursos humanos, una de las prácticas que contribuiría a mejorar el clima organizacional es el liderazgo que ejercen los directivos. Por tal motivo, la investigación tiene como objetivo principal determinar si existe una relación entre los Estilos de liderazgo y el clima organizacional, así mismo poder saber si tal incidencia es positiva, negativa o imparcial para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El presente trabajo busca determinar la relación que existe entre los Estilos de liderazgo y el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la conducta pasiva evitativa y el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016?

1.5. Hipótesis

Hipótesis específica 1

El liderazgo transformacional Si se relacionan con el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

Hipótesis específicas 2

El liderazgo transaccional Si se relacionan con el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

Hipótesis específicas 3

La conducta pasiva-evitativa Si se relacionan con el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

1.6. Objetivos**Objetivos específicos 1**

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

Objetivos específicos 2

Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

Objetivos específicos 3

Determinar la relación entre la conducta pasiva-evitativa y el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

Colaboradores de la empresa turística SKC

Variable 1: Estilos de liderazgo

La investigación se fundamenta en el estudio de la variable Estilos de liderazgo, cuyo autor que sustenta ésta variable es Burns y Bass (1990), citado por D'Alessio (2010, p.57), quien describe las siguientes dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y la conducta pasiva-evitativa en la empresa Turística SKC S.A.

Variable 2: Clima organizacional

La investigación se fundamenta en el estudio de la variable clima organizacional, cuyo autor que sustenta ésta variable es Gómez y Vicario (2010, citado en Uribe, 2015) a través de las siguientes dimensiones: perspectiva individual, perspectiva interpersonal, perspectiva organizacional en la empresa Turística SKC S.A.

2.2. Operacionalización de variables

Al respecto Valderrama (2012), refiere que la operacionalización:

Es el proceso mediante el cual se transforman las variables de conceptos abstractos a unidades de medición. En lenguaje sencillo la operacionalización de las variables viene a ser la búsqueda de los componentes o elementos que constituyen dichas variables, para precisar las dimensiones, subdimensiones e indicadores; estas operan mediante la definición conceptual. (p. 160).

Tabla 1

Operacionalización de la variable Estilos de liderazgo

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	INSTRUMENTO	NIVEL Y RANGO	VALOR	ESCALA DE MEDICION
Estilos de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	1,2,3,4	Cuestionario con escala de valores LIKERT	EFICIENTE [9, 8]	SIEMPRE (5)	Cuantitativo, Politémica Ordinal
	Liderazgo Transaccional	5,6,7,8		MEDIANAMENTE EFICIENTE [7, 5]	CASI SIEMPRE (4) A VECES (3)	
	Conducta Pasiva - Evitativa	9,10,11,12		DEFICIENTE [4, 1]	CASI NUNCA (2) NUNCA (1)	

Tabla 2

Operacionalización de la variable Clima Organizacional

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	INSTRUMENTO	NIVEL Y RANGO	VALOR	ESCALA DE MEDICION
Clima Organizacional	Perspectiva individual	1,2,3,4	Cuestionario con escala de valores LIKERT	BUENO [9, 8]	SIEMPRE (5)	Cuantitativo, Politémica Ordinal
	Perspectiva interpersonal	5,6,7,8		REGULAR [5, 7]	CASI SIEMPRE (4) A VECES (3)	
	Perspectiva Organizacional	9,10,11,12		MALO [4, 1]	CASI NUNCA (2) NUNCA (1)	

2.3. Metodología

En la investigación “Estilos de liderazgo y Clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016”, el método utilizado es el hipotético-deductivo.

Al respecto, Bernal (2010, p.60) sostuvo que este método parte de la observación de hechos y fenómenos de la realidad, ante los cuales se plantea unos supuestos o aseveraciones en calidad de hipótesis, por lo que se recolecta información para aceptar o refutar tales hipótesis.

2.4. Tipo de estudio

Hernández et al. (2010, p.10), indican que la investigación cumple dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas (investigación aplicada).

La investigación “Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de la empresa turística SKC S.A, Miraflores, 2016”, es de tipo aplicada.

2.5. Diseño

La investigación “Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de la empresa turística SKC S.A, Miraflores, 2016”, es de diseño no experimental - transaccional o transversal - descriptivo correlacional.

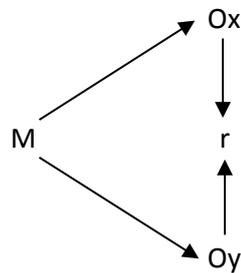
Al respecto, Hernández et al. (2010) sostuvo:

Sobre los estudios no experimentales, se denomina de esta manera porque no se manipulan, ni influyen en las variables estudiadas, es decir las variables son medidas dentro de su contexto natural, tal y como se manifiesta en la cotidianidad. Por lo tanto, en el estudio no se aplica ningún tratamiento, programa o taller, solo se recolecta la información para comprender y explicar el funcionamiento de las variables. (p.118)

Se denomina investigación transversal, porque la información recolectada de las variables fue tomada en un tiempo único. Por lo tanto, refleja la situación presente al momento de la evaluación.

Sobre la investigación descriptiva correlacional, es la investigación que en primera instancia busca especificar las propiedades, características, rasgos o niveles de dos o más variables, para luego establecer el grado de relación entre

ellas. En este punto las variables descritas deben pertenecer al mismo sujeto o unidad de análisis. El diagrama del diseño descriptivo correlacional es:



Donde:

M: muestra

Ox: observación de la variable Estilos de Liderazgo

Oy: observación de la variable Clima Organizacional

r: relación

2.6. Población, muestra y muestreo

Población

Hernández et al. (2010, p.174) la población representa a quienes se pretende generalizar los resultados y las conclusiones del estudio. Es también conocida como el universo o población objetivo, los cuales son el conjunto de elementos ya sean personas, eventos o casos, los cuales cumplen con una serie de especificaciones establecidas por el investigador.

La empresa turística SKC S.A (Solways Perú), está ubicado en Calle Cantuarias 160 – Miraflores. Es un emprendimiento conjunto hotelero de vasta experiencia en el mundo turístico. Tiene una larga experiencia en el Perú por más de 20 años en el mercado. Por su gran trayectoria en el mercado, brinda a sus clientes un buen servicio.

La empresa cuenta con 60 colaboradores entre hombres y mujeres, los cuales están en planilla, cuentan con todos los beneficios de ley (CTS, gratificaciones, seguro).

Muestra

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Sudman, 1976). Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población. Como se indica en la definición de Vara (2012), el muestreo consiste simplemente en el «proceso de extraer una muestra a partir de una población» (p. 221).

Existen dos tipos: Muestreo probabilístico y no probabilístico.

La presente investigación está conformada por una población de 60 colaboradores, en tal sentido la muestra será la misma, es decir 60 colaboradores.

Muestreo

Para fines de mi investigación se va a utilizar una población censal, porque se va a utilizar el 100% de la población, es decir no tiene muestra.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos

Valderrama (2015, p.194), refiere que:

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y estas son:

Fuentes primarias

Observación, que consistirá en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables a través de un conjunto de dimensiones e indicadores.

Encuestas, cuestionarios para medir niveles de conocimiento y escala de actitudes.

Fuentes secundarias

Bibliotecas: fichajes.

Tesis: datos estadísticos.

Hemerotecas: revistas, diarios, periódicos. (p. 78)

En la investigación “Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de la empresa turística SKC S.A, Miraflores, 2016”, la técnica a utilizar es la encuesta.

Instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos, el cuestionario. Al respecto, Hernández et al. (2010, p.217) sostuvieron que los cuestionarios representan uno de los instrumentos más utilizados por los investigadores para la recolección de información. Está compuesto por una serie de ítems respecto a las variables a medir, para responder las preguntas se utilizan escalas que pueden ser dicotómicas o politómicas. En este punto, los instrumentos utilizados en el presente estudio corresponde a una escala politomica de tipo Likert.

En la investigación “Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de la empresa turística SKC S.A, Miraflores, 2016”, el instrumento a utilizar es el cuestionario con escalamiento Likert para medir las actitudes.

Validez del instrumento

La validez del instrumento se ha desarrollado a través del juicio de expertos, a cargo de metodólogos y temáticos, para ellos se ha considerado el marco teórico disgregándose en dimensiones, indicadores e ítems. El procesamiento de resultados se observa a continuación.

Tabla 3

Opinión de juicio de experto

Expertos	Apellidos y Nombres	Aplicable
Experto 1	MBA. Cesar Alberto Gamarra Cabello	Es aplicable
Experto 2	Dr. Nerio Janampa Acuña	Es aplicable
Experto 3	Dr. Juvenal Lozano Lozano	Es aplicable
	Conclusión	Es aplicable

Nota: Ficha de validación de expertos.

Del análisis de la tabla, se infiere que la ponderación general del instrumento, en base a la opinión cada uno de los expertos, es aplicable. Por lo que se puede decir que el instrumento es aplicable al grupo muestral.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad es un proceso que busca determinar la credibilidad del instrumento, siendo un requisito indispensable en todo instrumento de recolección de información. Para el presente estudio, se estableció la confiabilidad mediante el método estadístico alfa de Cronbach, por ser la escala del instrumento de tipo politomica. Los valores del coeficiente de confiabilidad oscilan entre uno (1) y cero (0), esta fórmula estadística permite determinar la consistencia y precisión; a continuación se presenta los valores que determinar el nivel de confiabilidad:

Tabla 4

Niveles de confiabilidad aplicados a los instrumentos de medición.

No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.50 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.91 a 1

La fórmula utilizada para medir el índice de confiabilidad de Cronbach:

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

Dónde:

α = Alfa de Cronbach

k = Número de ítems

S_i^2 = Varianza de cada ítem

S_T^2 = Varianza total.

La prueba se realizó, mediante el estadígrafo denominado, índice de confiabilidad de Cronbach, cuyo análisis se elaboró con el programa estadístico SPSS v22.0.

En las tablas 5 y 6, se muestra los resultados del alfa de Cronbach para cada cuestionario.

Confiabilidad de la variable Estilos de liderazgo

Tabla 5

<i>Estadísticos de fiabilidad</i>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.898	.899	12

Dado que el valor de la confiabilidad al aplicar una prueba alfa de Cronbach fue 0.898, se concluye que la consistencia interna del instrumento utilizado es aceptable, es decir, el instrumento que se utiliza en la investigación hace mediciones estables y consistentes.

Confiabilidad de la variable Clima organizacional

Tabla 6

<i>Estadísticos de fiabilidad</i>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.896	.896	12

Dado que el valor de la confiabilidad al aplicar una prueba alfa de Cronbach fue 0.896, se concluye que la consistencia interna del instrumento utilizado es aceptable, es decir, el instrumento que se utiliza en la investigación hace mediciones estables y consistentes.

2.8. Métodos de análisis de datos

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014), refirió:

El tratamiento estadístico es una de las fases más importantes de la investigación cuantitativa, consiste en el procesamiento, análisis e interpretación de los datos recolectados mediante el instrumento respectivo, para lo cual se recurre a la ciencia estadística tanto descriptiva como inferencial". (p.254)

Valderrama (2015, p.229), indicó:

Luego de haber obtenido los datos, el siguiente paso es realizar el análisis de los mismos para dar respuesta al problema planteado y, sí corresponde, poder aceptar o rechazar las hipótesis en estudio. Cuando los datos de las variables son cualitativos:

a) Estadística descriptiva

Se hace uso de:

Tablas de frecuencias.

Frecuencias absolutas y acumuladas, frecuencias porcentuales y acumuladas.

Tablas de contingencia.

Son útiles para describir conjuntamente dos o más variables. Esto se efectúa al convertir las frecuencias observadas en frecuencias relativas o porcentajes.

Gráficos.

Diagrama de barras. Es un tipo de gráfico estadístico que se utiliza para variables cualitativas y cuantitativas discretas.

b) Estadística inferencial

Se hace uso de:

Coeficiente de correlación de Spearman.

Sirve para medir el grado de correlación entre dos variables cualitativas, por lo menos una de ellas debe ser ordinal.

En el presente estudio se utilizaron dos procedimientos de análisis de datos. El primero se denomina análisis de estadística descriptiva, el cual tiene como finalidad de conocer el nivel de las variables de estudio. Los datos son presentados en tablas de doble entrada y gráfico de barras, donde se especifica los niveles según frecuencias y porcentajes, tanto para las variables como para cada una de las dimensiones. El segundo análisis que se realiza en el presente estudio es el análisis de estadística inferencial, el cual se empieza con la prueba de normalidad para determinar si se usa estadísticos paramétricos o estadísticos no paramétricos para la correlación de las variables. Posterior a la prueba de normalidad se determinó el grado de relación de las variables utilizando el estadístico de correlación Rho de Spearman, en vista que los datos no se ajustan a una distribución de contraste normal, es decir se utilizaron estadísticos no paramétricos para contrastar las hipótesis de estudio.

2.9. Aspectos éticos

Para la realización del presente estudio el investigador respetó los criterios éticos básicos de toda investigación científica. En tal sentido la investigación contó con los permisos de los participantes y de la institución involucrada en el estudio.

Así mismo, se asume el compromiso de respetar la veracidad de los resultados, la confidencialidad de los datos y de la identidad de los individuos que participaron en la investigación.

III. Resultados

3.1. Descripción

Descripción de los estilos de liderazgo

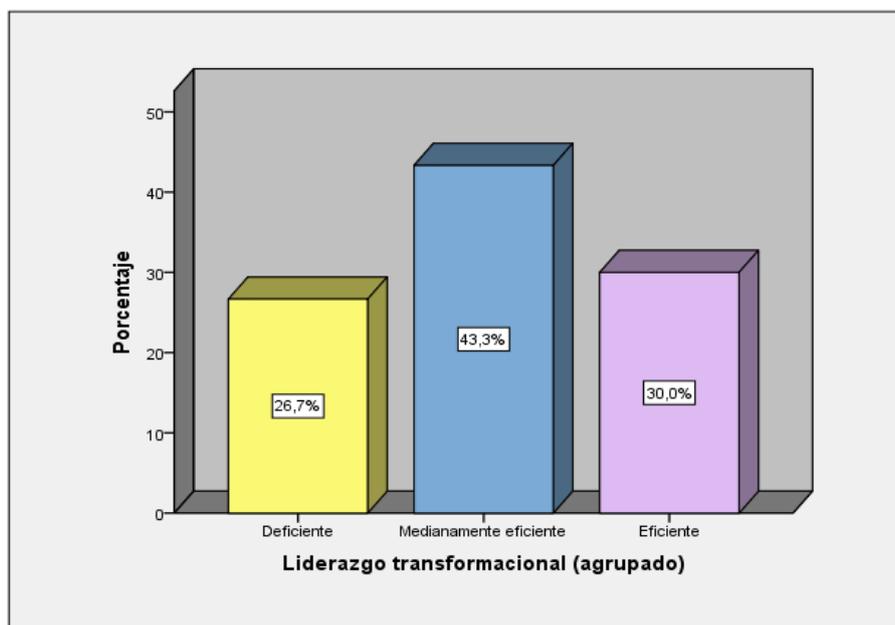
Liderazgo Transformacional

Tabla 7

Descripción de las frecuencias de los niveles del estilo de liderazgo transformacional.

Liderazgo transformacional (agrupado)				
	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	16	16	26.7	26.7
Medianamente eficiente	26	42	43.3	70.0
Eficiente	18	60	30.0	100.0
Total	60		100.0	

Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.



Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.

Figura 4. Diagrama de barras de la dimensión: Liderazgo transformacional

En la tabla 7 y figura 4, se presenta el Liderazgo transformacional en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016. Se observa que el 43,3%(26) de los encuestados perciben el liderazgo transformacional como medianamente eficiente, el 26,7%(16) como deficiente y el 30,0%(18) como eficiente. De los

resultados obtenidos se puede decir, que la dimensión liderazgo transformacional es considerado por los colaboradores como medianamente eficiente con tendencia a eficiente.

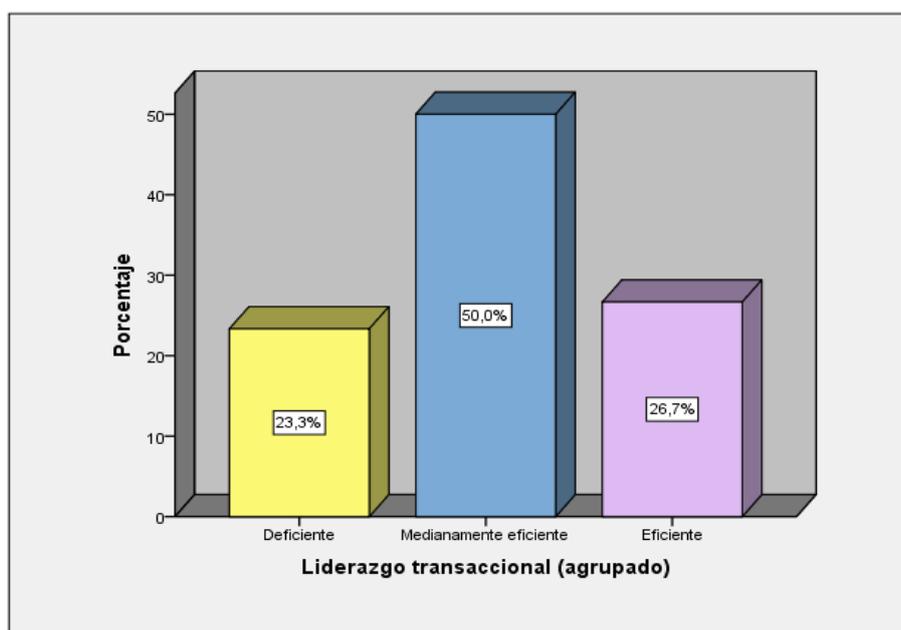
Liderazgo transaccional

Tabla 8

Descripción de las frecuencias de los niveles del estilo de liderazgo transaccional.

Liderazgo transaccional (agrupado)				
	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	14	14	23.3	23.3
Medianamente eficiente	30	44	50.0	73.3
Eficiente	16	60	26.7	100.0
Total	60		100.0	

Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.



Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.

Figura 5. Diagrama de barras de la dimensión: Liderazgo transaccional

En la tabla 8 y figura 5, se presenta el Liderazgo transaccional en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016. Se observa que el 50,0% de los encuestados perciben el liderazgo transaccional como medianamente eficiente, el 26,7% como deficiente y el 26,7% como eficiente. De los resultados obtenidos se

puede decir, que la dimensión liderazgo transaccional es considerado por los colaboradores como medianamente eficiente con tendencia a eficiente.

Conducta pasiva - evitativa

Tabla 9

Descripción de las frecuencias de los niveles del estilo de liderazgo Conducta pasiva - evitativa.

Conducta pasiva - evitativa (agrupado)				
	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	18	18	30.0	30.0
Medianamente eficiente	30	48	50.0	80.0
Eficiente	12	60	20.0	100.0
Total	60		100.0	

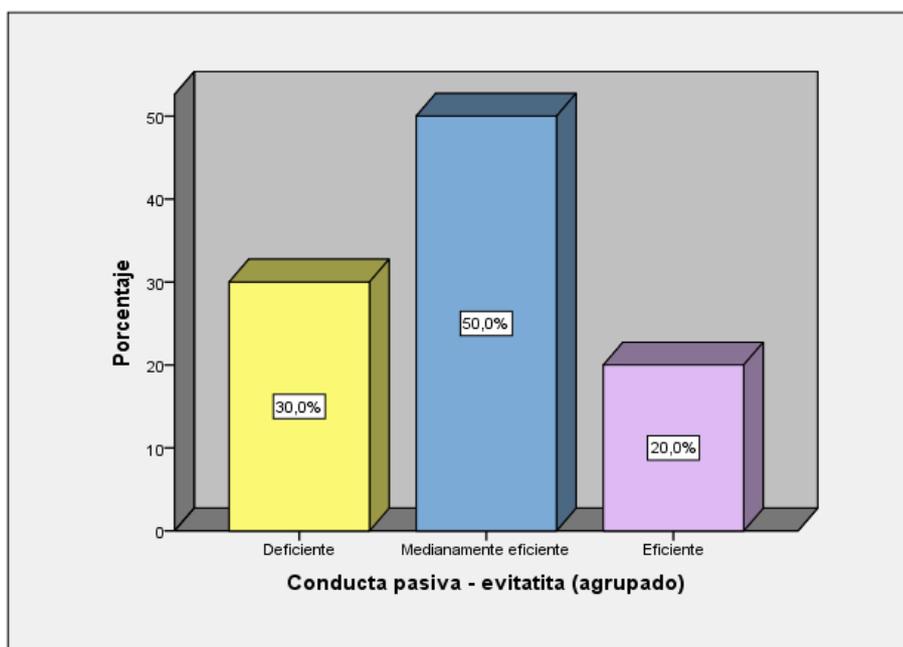


Figura 6. Diagrama de barras de la dimensión 3 de la variable 1: Conducta pasiva - evitativa

En la tabla 9 y figura 6, se presenta la Conducta pasiva - evitativa en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016. Se observa que el 50,0% de los encuestados perciben la conducta pasiva - evitativa como medianamente eficiente, el 30,0% como deficiente y el 20,0% como eficiente. De los resultados obtenidos se puede decir, que la dimensión conducta pasiva - evitativa es

considerada por los colaboradores como medianamente eficiente con tendencia a ser deficiente.

Descripción de la variable clima organizacional

Tabla 10

Clima organizacional.

Clima organizacional (agrupado)				
	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulada
Malo	10	10	16.7	16.7
Regular	36	46	60.0	76.7
Bueno	14	60	23.3	100.0
Total	60		100.0	

Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.

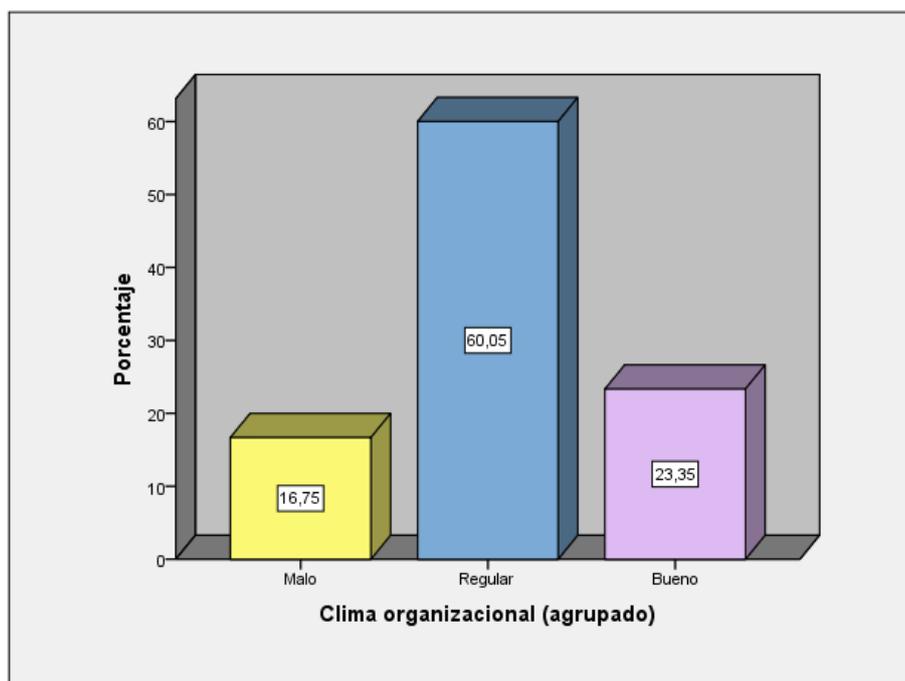


Figura 7. Diagrama de barras de la variable 2: Clima organizacional

En la tabla 10 y figura 7, se presenta el Clima organizacional en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016. Se observa que el 60,0% de los encuestados perciben el clima organizacional como regular, el 16,7% como malo y el 23,3% como bueno. De los resultados obtenidos se puede decir, que la

variable Clima organizacional es considerada por los colaboradores como regular, con tendencia a ser bueno.

Descripción tabla cruzada

Tabla 11

Descripción del liderazgo transformacional y la variable clima organizacional

		Clima organizacional (agrupado)			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Liderazgo transformacional (agrupado)	Deficiente	Recuento	2	8	6	16
		% del total	3.3%	13.3%	10.0%	26.7%
	Medianamente eficiente	Recuento	6	16	4	26
		% del total	10.0%	26.7%	6.7%	43.3%
	Eficiente	Recuento	2	12	4	18
		% del total	3.3%	20.0%	6.7%	30.0%
Total	Recuento	10	36	14	60	
	% del total	16.7%	60.0%	23.3%	100.0%	

Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.

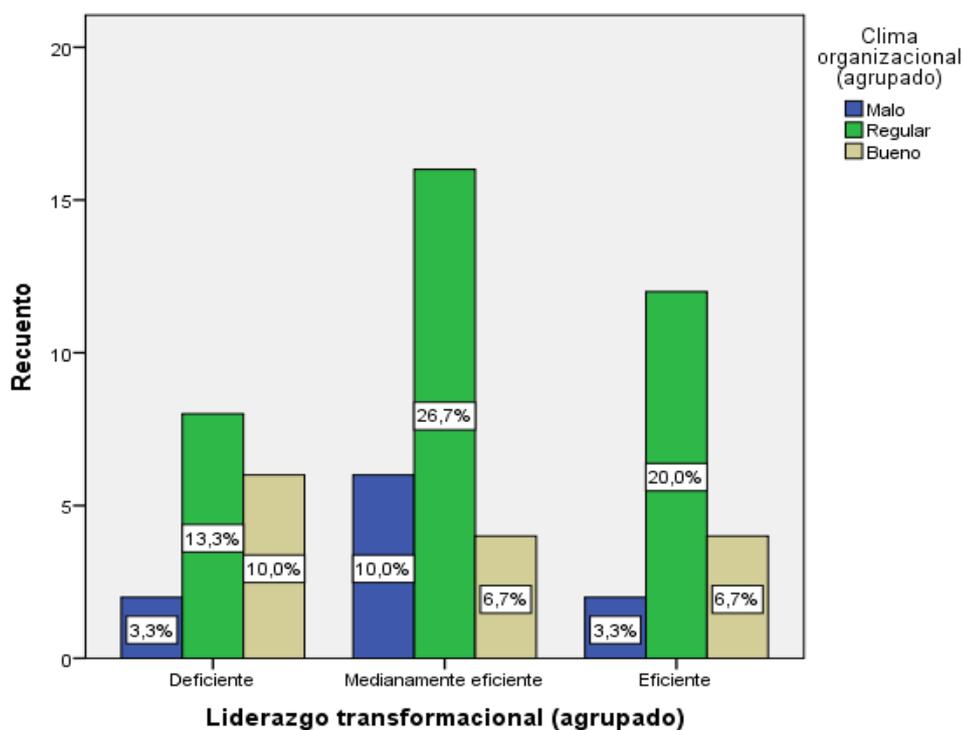


Figura 8. Liderazgo transformacional y Clima organizacional en la Empresa Turística SKC S.A.

En referencia a la dimensión Liderazgo transformacional y la variable Clima organizacional se observa que el 26,7% de los encuestados expresan que el liderazgo transformacional es “Medianamente eficiente” y que el clima organizacional es “Regular”; por otra parte un 3,3% de los encuestados indican que el liderazgo transformacional es “Deficiente” y que el clima organizacional es “Malo”; y, un 6.7% de los encuestados indican que el liderazgo transformacional es “Eficiente” y que el clima organizacional es “Bueno”.

De los resultados obtenidos en las encuestas, se puede afirmar que en la Empresa Turística SKC S.A., el liderazgo transformacional tienen una tendencia al nivel medianamente eficiente y el clima organizacional al nivel regular, con tendencias a mejoras.

Tabla 12

Descripción del liderazgo transaccional y la variable clima organizacional

Tabla de contingencia Liderazgo transaccional (agrupado) * Clima organizacional (agrupado)

		Clima organizacional (agrupado)			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Liderazgo transaccional (agrupado)	Deficiente	Recuento	0	6	8	14
		% del total	0.0%	10.0%	13.3%	23.3%
	Medianamente eficiente	Recuento	6	22	2	30
		% del total	10.0%	36.7%	3.3%	50.0%
	Eficiente	Recuento	4	8	4	16
		% del total	6.7%	13.3%	6.7%	26.7%
Total	Recuento	10	36	14	60	
	% del total	16.7%	60.0%	23.3%	100.0%	

Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.

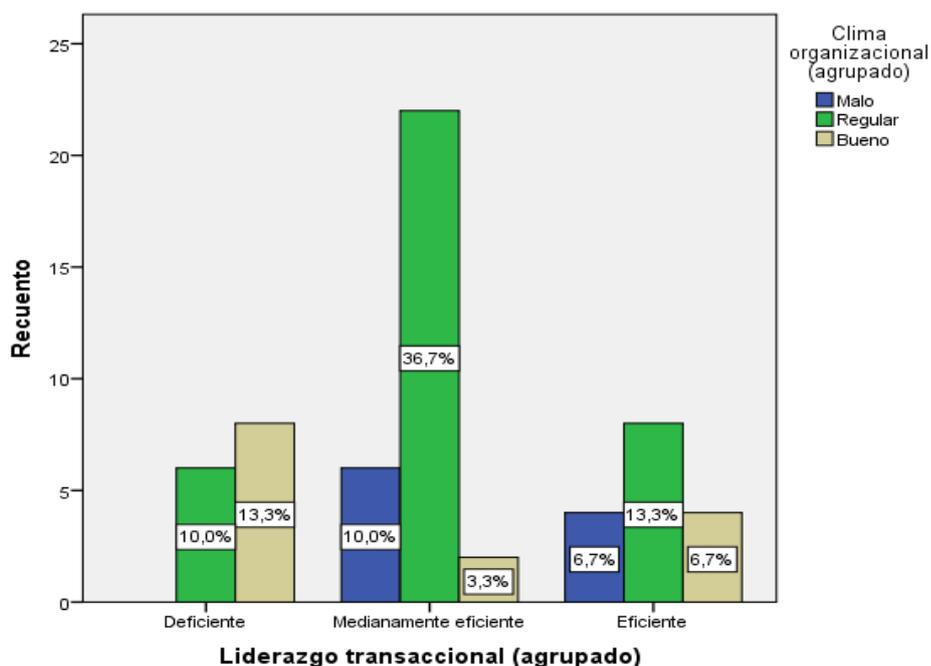


Figura 9. Liderazgo transaccional y Clima organizacional en la Empresa Turística SKC S.A.

En referencia a la dimensión Liderazgo transaccional y la variable Clima organizacional se observa que el 36,7% de los encuestados expresan que el liderazgo transaccional es “Medianamente eficiente” y que el clima organizacional es “Regular”; por otra parte un 0,0% de los encuestados indican que el liderazgo transaccional es “Deficiente” y que el clima organizacional es “Malo”; y, un 6.7% de los encuestados indican que el liderazgo transaccional es “Eficiente” y que el clima organizacional es “Bueno”.

De los resultados obtenidos en las encuestas, se puede afirmar que en la Empresa Turística SKC S.A., el liderazgo transaccional tienen una tendencia al nivel medianamente eficiente y el clima organizacional al nivel regular, con tendencias a mejoras.

Tabla 13

Descripción del estilo conducta pasiva - evitativa y la variable clima organizacional

Tabla de contingencia Conducta pasiva - evitativa (agrupado) * Clima organizacional (agrupado)						
		Clima organizacional (agrupado)			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Conducta pasiva - evitativa (agrupado)	Deficiente	Recuento	2	10	6	18
		% del total	3.3%	16.7%	10.0%	30.0%
	Medianamente eficiente	Recuento	8	16	6	30
		% del total	13.3%	26.7%	10.0%	50.0%
	Eficiente	Recuento	0	10	2	12
		% del total	0.0%	16.7%	3.3%	20.0%
Total	Recuento	10	36	14	60	
	% del total	16.7%	60.0%	23.3%	100.0%	

Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.

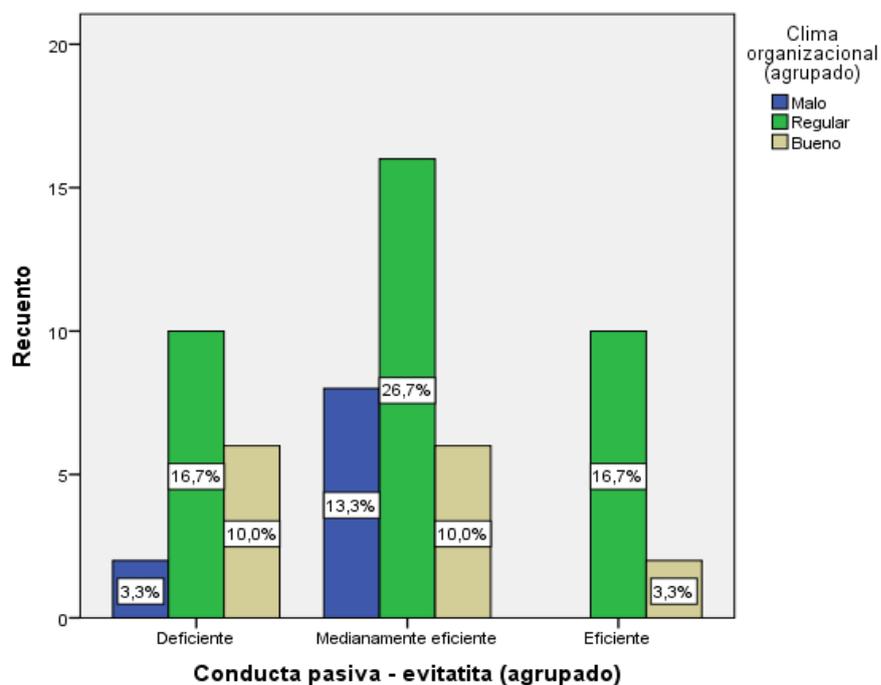


Figura 10. Conducta pasiva - evitativa y Clima organizacional en la Empresa Turística SKC S.A.

En referencia a la dimensión Conducta pasiva - evitativa y la variable Clima organizacional se observa que el 26,7% de los encuestados expresan que la conducta pasiva - evitativa es "Medianamente eficiente" y que el clima organizacional es "Regular"; por otra parte un 3,3% de los encuestados indican que la conducta evitativa - pasiva es "Deficiente" y que el clima organizacional es "Malo"; y, un 3.3% de los encuestados indican que la conducta pasiva - evitativa

es “Eficiente” y que el clima organizacional es “Bueno”.

De los resultados obtenidos en las encuestas, se puede afirmar que en la Empresa Turística SKC S.A., la conducta pasiva - evitativa tienen una tendencia al nivel medianamente eficiente y el clima organizacional al nivel regular.

Análisis Inferencial

Contrastación De La Hipótesis

Prueba de hipótesis específica 1

H₀: El liderazgo transformacional no se relaciona con el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

H_a: El liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

Tabla 14

Coefficiente de correlación rho de Spearman de las variables: Liderazgo transformacional y Clima organizacional.

Correlaciones				
			Liderazgo transformacional (agrupado)	Clima organizacional (agrupado)
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional (agrupado)	Coeficiente de correlación	1.000	.912
		Sig. (bilateral)		.000
		N	60	60
	Clima organizacional (agrupado)	Coeficiente de correlación	.912	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.

Interpretación

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,912$ entre las variables: Liderazgo transformacional y Clima organizacional.

Este valor indica que el nivel de correlación entre las variables es positiva y alta.

La significancia de $p = 0,000$ muestra que **es menor a 0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Se concluye que: el liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

Prueba de hipótesis específica 2

H₀: El liderazgo transaccional no se relaciona con el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

H_a: El liderazgo transaccional se relaciona con el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

Tabla 15

Coefficiente de correlación rho de Spearman de las variables: Liderazgo transaccional y Clima organizacional.

Correlaciones				
			Liderazgo transaccional (agrupado)	Clima organizacional (agrupado)
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	.920
		Sig. (bilateral)		.000
		N	60	60
	Clima organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	.920	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.

Interpretación

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,920$ entre las variables: Liderazgo transaccional y Clima organizacional.

Este valor indica que el nivel de correlación entre las variables es positiva y alta. La significancia de $p = 0,000$ muestra que **es menor a 0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que: el liderazgo transaccional se relaciona con el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

Prueba de hipótesis específica 3

H₀: La conducta pasiva - evitativa no se relaciona con el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

H_a: La conducta pasiva - evitativa se relaciona con el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

Tabla 16

Coefficiente de correlación rho de Spearman de las variables: Conducta pasiva - evitativa y Clima organizacional.

Correlaciones				
			Conducta pasiva - evitativa (agrupado)	Clima organizacional (agrupado)
Rho de Spearman	Conducta pasiva - evitativa (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	.911
		Sig. (bilateral)		.000
		N	60	60
	Clima organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	.911	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.

Interpretación

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,911$ entre las variables: Conducta pasiva - evitativa y Clima organizacional. Este valor indica que el nivel de correlación entre las variables es positiva y alta. La significancia de $p = 0,000$ muestra que **es menor a 0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que: La conducta pasiva - evitativa se relaciona con el clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A. Miraflores, 2016.

IV. Discusión

Por otro lado, con la investigación se ha comprobado que el liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,912. Los resultados se ratifican con las conclusiones de la tesis de Rodríguez (2011), quien señala que el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional, este es un resultado consistente con el acervo de conocimientos; en efecto, la literatura ha sugerido que el estilo de liderazgo transformacional desempeña un papel fundamental para mejorar el clima organizacional en las organizaciones; por lo cual, los resultados de la investigación sugieren que el estilo de liderazgo transformacional es relevante para la mejora del clima organizacional.

También, con la investigación se comprobado que el liderazgo transaccional se relaciona con el clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,920. Los resultados confirman con las conclusiones de la tesis de Rodríguez (2011), quien señala que los resultados de la investigación son consistentes con la teoría, ya que la eficacia de las organizaciones está determinada de manera parcial por el equipo de alta dirección; y en este caso concreto, la evidencia de esta investigación muestra que el estilo de liderazgo transaccional es esencial para construir y mantener una clima organizacional que genera ventaja competitiva y eficacia para las empresas.

Asimismo, con la investigación se ha comprobado que la conducta pasiva - evitativa se relaciona con el clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,911. Este resultado reafirma las conclusiones de la tesis de Aguilera (2011), quien indica que se hace mención también a grupos minoritarios que obtienen unas puntuaciones diferentes, que al realizar el análisis de liderazgo se aprecia la tendencia de dos de los centros a identificarse con el estilo de liderazgo de la dirección por excepción pasiva y Laissez Faire, estilo de liderazgo que alude a directivos que no tienden a controlar a sus subordinados, y caen a menudo en la delegación u omisión en las tomas de decisiones.

V. Conclusiones

- Primero.** De los resultados obtenidos en la investigación, se observa que el Liderazgo transformacional se relaciona con el Clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,912. Por lo tanto, se aprueba la hipótesis específica 1: el Liderazgo transformacional se relaciona con el Clima organizacional en la Empresa Turística SKC S.A.
- Segundo.** De la dimensión liderazgo transformacional aplicada a los 60 colaboradores, se observa que la mayor proporción de los encuestados considera el liderazgo transformacional con un 43.3% como medianamente eficiente con tendencia a ser eficiente.
- Tercero.** De los resultados obtenidos en la investigación, se observa que el Liderazgo transaccional se relaciona con el Clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,920. Por lo tanto, se aprueba la hipótesis específica 1: el Liderazgo transaccional se relaciona con el Clima organizacional en la Empresa Turística SKC S.A.
- Cuarto.** De la dimensión liderazgo transaccional aplicada a los 60 colaboradores, se observa que la mayor proporción de los encuestados considera el liderazgo transaccional con un 50% como medianamente eficiente con tendencia a ser eficiente.
- Quinto.** De los resultados obtenidos en la investigación, se observa que la Conducta pasiva - evitativa se relaciona con el Clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,911. Por lo tanto, se aprueba la hipótesis específica 1: la Conducta pasiva - evitativa se relaciona con el Clima organizacional en la Empresa Turística SKC S.A.
- Sexto.** De la dimensión conducta pasiva - evitativa aplicada a los 60 colaboradores, se observa que la mayor proporción de los encuestados

considera la conducta pasiva – evitativa con un 50% como medianamente eficiente con tendencia a deficiente.

VI. Recomendaciones

- Primero.** En la empresa de Turismo SKC S.A, se recomienda desarrollar un programa de formación de líderes, el cual puede darse a través de cursos, talleres, seminarios o programas a los colaboradores, con el objetivo de generar expectativas de crecimiento profesional y motivar a los colaboradores en la búsqueda de un mejor clima organizacional. Para lograr ser efectivo éste programa, se sugiere que dentro de los planes operativos consideren una actividad con presupuesto anual que les permita solventar estos gastos.
- Segundo.** En la empresa de Turismo SKC S.A., se recomienda fomentar las relaciones sociales con la finalidad de fomentar un buen trabajo en equipo y lograr mayor productividad y buen clima organizacional. Para ello se sugiere, que dentro de las actividades de trabajo se incluya alguna actividad de integración obligatoria por lo menos una vez al mes, de manera que ello va a permitir que el compartir entre compañeros de trabajo se conozcan cada vez mejor.
- Tercero.** En la empresa de Turismo SKC S.A., se recomienda que el gerente se enfoque un poco más a las necesidades de los colaboradores, de manera que éstos se sientan motivados y vean en él un líder a quien seguir, logrando así mejorar el clima dentro de la organización.
- Cuarto.** En la empresa de Turismo SKC S.A., se recomienda desarrollar un sistema de monitoreo del trabajo que realizan los colaboradores, de manera que permita detectar errores y tomar las medidas correctivas. Para hacer efectivo esta recomendación, se sugiere que se establezca una normativa sobre un reporte que tengan que entregar los colaboradores sobre sus actividades semanales.

VII. Referencias

- Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test* (3.^a Ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. Nueva York: Fress Press.
- Berbel, G. & Gan, F. (2011). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: Edición. Editorial UOC
- Blanch, R. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. México D.F: Fundamentos.
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao. Lima – Perú*. (Tesis de maestría), Universidad San ignacion de Loyola.
- Campos, V., Pérez, J., & Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 21, pp.113-132. Recuperada de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233218111005>
- Cardona, P. (2005). *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Bogotá: Editorial Trilla.
- Castañeda, L. (2007). *Naciste para ser líder*. (2^a Ed.). México D.F: Panorama editorial.
- Castillo, C. Del Pino, N. & Espinosa, V. (2000). *Cultura, Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Castillo, L. y Lengua, C. Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International J Psychol Res*. 2011; 4(1): 40-47.
- Chiavenato, A. (1999). *Introducción a la Teoría de las relaciones humanas*. Colombia. : McGran Hill
- D'Alessio F. (2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales*. Mexico: (1.^a Ed.).

- Contreras, D. (2016). Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención. Bogotá – Colombia. Recuperado de [en:http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9&isAllowed=y](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9&isAllowed=y)
- Figueroa, N. (2011). *Liderazgo transaccional y transformacional: las dimensiones del liderazgo*. Recuperado de <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>.
- French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México D.F: Editorial Prentice Hall.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Harold, K. & Heinz, W. (2006). *Administración: Una perspectiva global*. (12ª. Ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Jaén, M. (2011). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales (tesis doctoral)*. Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona: UAB
- León, A. (2015). *Clima laboral y su influencia en el liderazgo del director de la institución educativa N°5170, Puente Piedra-Lima*. (Tesis maestría), Universidad Mayor de San Marcos. Lima-Perú.
- Lupano, M. & Castro, A. (2005), Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, pp. 107-122
- Martínez, M. (2004). *La cultura organizacional con orientación al mercado*. México, D.F: Universidad Autónoma de Aguas Calientes.

- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, (1), pp.118-124.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Revista LIBERABIT*. 17 (2), pp. 129-137
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2011). Efectos del liderazgo en la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista faculta de ingeniería U.T.A.* 12 (2), pp. 63-73.
- Pérez, J. & Flores, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia y trabajo*. 15, pp.133-139.
- Pisconte, M. (2015). *Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continúa en una empresa de servicios. Caso: Ariana publicidad sac.* (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de San Marcos, Lima – Perú.
- Quesada, T. (2014). *El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, Lima.* (Tesis de maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Ramón, M., Jaime, J. & Vilcapoma, J. (2013). *Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la facultad de ciencias de la comunicación, PUCP.* Lima: Alaic.
- Robbins, S. (2005). *Administración* (8.^a ed) México DF: Pearson Educación.
- Robbins, S, Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional.* México DF: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2011). Estilos de liderazgo, cultura organizacional y eficacia. *Revista de ciencias sociales*. 16 (4), recuperada de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S13195182010

000400006

- Soto, J. (2011). *Estilos de liderazgo y clima laboral en trabajadores de una caja popular, en México*. (Tesis maestría, Universidad Autónoma de Querétaro). Recuperada de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2210/1/RI001712.pdf>
- Toro, F. (2001). Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO. *Rev Interam Psicol Ocup*.15(1):87-95.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F: Manual moderno.
- Vega, C. & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Anexos

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	NIVEL Y RANGO	VALOR	ESCALA DE MEDICION
Estilos de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada	1,2,3,4	Cuestionario con escala de valores LIKERT	EFICIENTE [9 , 8]	SIEMPRE (5)	Cuantitativo, Politómica Ordinal
		Motivación inspiracional				CASI SIEMPRE (4)	
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	5,6,7,8		MEDIANAMENTE EFICIENTE [7 , 5]	A VECES (3)	
		Gerencia por excepción-activa				CASI NUNCA (2)	
	Conducta Pasiva - Evitativa	Gerencia por excepción-pasiva	9,10,11,12		DEFICIENTE [4 , 1]	NUNCA (1)	
		No liderazgo					
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	NIVEL Y RANGO	VALOR	ESCALA DE MEDICION
Clima Organizacional	Perspectiva individual	Satisfacción de los trabajadores	1,2,3,4	Cuestionario con escala de valores LIKERT	BUENO [9 , 8]	SIEMPRE (5)	Cuantitativo, Politómica Ordinal
		Autonomía en el trabajo				CASI SIEMPRE (4)	
	Perspectiva interpersonal	Rrelaciones sociales en la organización	5,6,7,8		REGULAR [5 , 7]	A VECES (3)	
		Apoyo entre los compañeros de trabajo				CASI NUNCA (2)	
	Perspectiva Organizacional	Beneficios	9,10,11,12		MALO [4 , 1]	NUNCA (1)	
		Esfuerzo					

Anexo 2

CUESTIONARIO

Cuestionario de la variable Estilos de liderazgo

CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario se usará para conocer sobre los ESTILOS DE LIDERAZGO en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016

Este documento se aplicará en un solo acto a los COLABORADORES

Los COLABORADORES al contestar el cuestionario, deberán marcar con una "X" el valor de la calificación correspondiente.

DATOS INFORMATIVOS:

Edad: años

Sexo: F () M ()

Fecha: / / 2016

OPCIONES DE RESPUESTA: SIEMPRE (5) CASI SIEMPRE (4) A VECES (3) CASI NUNCA (2) NUNCA (1)

VARIABLE	No.	DIMENSIONES E ITEMS	ESCALA				
Estilos de Liderazgo	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		5	4	3	2	1
	1	¿Cree usted que la gerencia muestra consideración por las necesidades de sus colaboradores?					
	2	¿Considera usted que los miembros de la gerencia son un ejemplo a seguir?					
	3	¿Considera usted que la gerencia trasmite optimismo en los colaboradores?					
	4	¿Considera usted que el gerente alienta cada uno de sus actividades realizadas?					
	LIDERAZGO TRANSACCIONAL						
	5	¿Existe un reconocimiento por parte de la gerencia con relación a su esfuerzo?					
	6	¿Considera justo los reconocimientos otorgados por la gerencia?					
	7	¿Considera usted que la gerencia aplica un buen control en las actividades laborales?					
	8	¿Considera usted que la gerencia aplica las acciones correctivas adecuadas para solucionar un problema?					
	CONDUCTA PASIVA - EVITATIVA		5	4	3	2	1
	9	¿Considera usted que la gerencia sólo interviene en el momento necesario?					
10	¿Cree usted que la gerencia se involucra en el desarrollo de las actividades de la empresa?						
11	¿Cree usted que el involucramiento de la gerencia es bajo con respecto a las soluciones de problemas?						
12	¿Crees usted que su jefe evade responsabilidades en el trabajo?						

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Cuestionario de la variable Clima organizacional

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario se usará para conocer sobre el CLIMA ORGANIZACIONAL en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016

Este documento se aplicará en un solo acto a los COLABORADORES

Los COLABORADORES al contestar el cuestionario, deberán marcar con una "X" el valor de la calificación correspondiente.

DATOS INFORMATIVOS:

Edad: años

Sexo: F () M ()

Fecha: / / 2016

OPCIONES DE RESPUESTA: SIEMPRE (5) CASI SIEMPRE (4) A VECES (3) CASI NUNCA (2) NUNCA (1)

VARIABLE	No.	DIMENSIONES E ITEMS	ESCALA				
Clima Organizacional	PERSPECTIVA INDIVIDUAL		5	4	3	2	1
	1	¿Siente usted que existe reconocimiento por parte de la gerencia respecto a su trabajo?					
	2	¿Se siente satisfecho con los reconocimientos que otorga la empresa?					
	3	¿Cuenta usted con el respaldo de la gerencia para tomar decisiones en su trabajo?					
	4	¿Siente que es usted quien soluciona los problemas de su área?					
	PERSPECTIVA INTERPERSONAL						
	5	¿Considera usted que la gerencia promueve las buenas relaciones laborales?					
	6	¿La gerencia promueve actividades de integración?					
	7	¿Considera usted que el nivel de compañerismo en su trabajo es bueno?					
	8	¿Considera usted que el nivel de comunicación entre los colaboradores es bueno?					
	PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL		5	4	3	2	1
	9	¿Considera usted que los beneficios que le brinda su empresa son mejores que los de la competencia?					
10	¿Cree usted que los beneficios que le brinda su empresa están de acuerdo a sus necesidades?						
11	¿Considera usted que su sueldo está acorde con su esfuerzo?						
12	¿Considera usted que el programa de incentivos que efectúa la gerencia es el adecuado?						

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Anexo 3

CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE

Confiabilidad de la variable Estilos de liderazgo Encuesta Piloto

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS v22.0 para la aplicación de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable en estudio, es el siguiente:

Índice de confiabilidad de Cronbach.

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.897	.897	12

Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.

Dado que el valor de la confiabilidad al aplicar una prueba alfa de Cronbach fue 0.897, se concluye que la consistencia interna del instrumento utilizado es aceptable, es decir, el instrumento que se utiliza en la investigación hace mediciones estables y consistentes.

Anexo 6. Confiabilidad de la variable Clima organizacional Encuesta Piloto

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS v22.0 para la aplicación de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable en estudio, es el siguiente:

Índice de confiabilidad de Cronbach.

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.897	.902	12

Dado que el valor de la confiabilidad al aplicar una prueba alfa de Cronbach fue

0.897, se concluye que la consistencia interna del instrumento utilizado es aceptable, es decir, el instrumento que se utiliza en la investigación hace mediciones estables y consistentes.

Anexo 7. Distribución de frecuencias entre Estilos de liderazgo y la edad de los colaboradores.

Tabla 17

Distribución de frecuencias entre Estilos de liderazgo y la edad de los colaboradores en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016.

Edad	Estilos de liderazgo						Total	
	Deficiente		Medianamente eficiente		Eficiente			
	fi	(%)	fi	(%)	fi	(%)	fi	(%)
20 - 24 [1]	4	7%	2	3%	0	0%	6	10%
25 - 29 [2]	2	3%	6	10%	6	10%	14	23%
30 - 34 [3]	4	7%	8	13%	0	0%	12	20%
35 - 39 [4]	4	7%	10	17%	8	13%	22	37%
40 - 44 [5]	2	3%	2	3%	2	3%	6	10%
Total	16	27%	28	47%	16	27%	60	100%

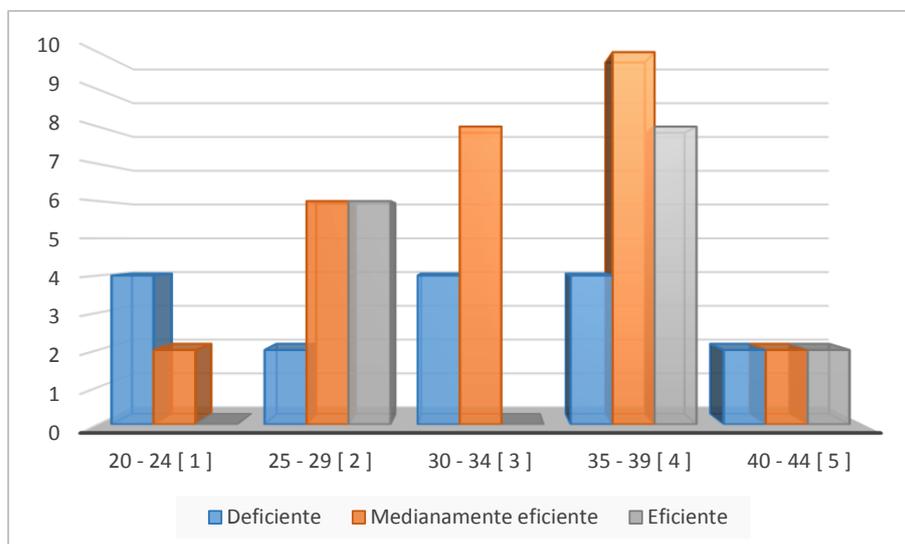


Figura 11. Niveles entre Estilos de liderazgo y la edad de los colaboradores en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016.

Anexo 8. Distribución de frecuencias entre Estilos de liderazgo y el sexo de los colaboradores.

Tabla 18

Distribución de frecuencias entre Estilos de liderazgo y el sexo de los colaboradores en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016.

Sexo	Estilos de liderazgo						Total	
	Deficiente		Medianamente eficiente		Eficiente			
	f i	(%)	f i	(%)	f i	(%)	f i	(%)
Femenino [1]	12	20%	20	33%	12	20%	44	73%
Masculino [2]	4	7%	8	13%	4	7%	16	27%
Total	16	27%	28	47%	16	27%	60	100%

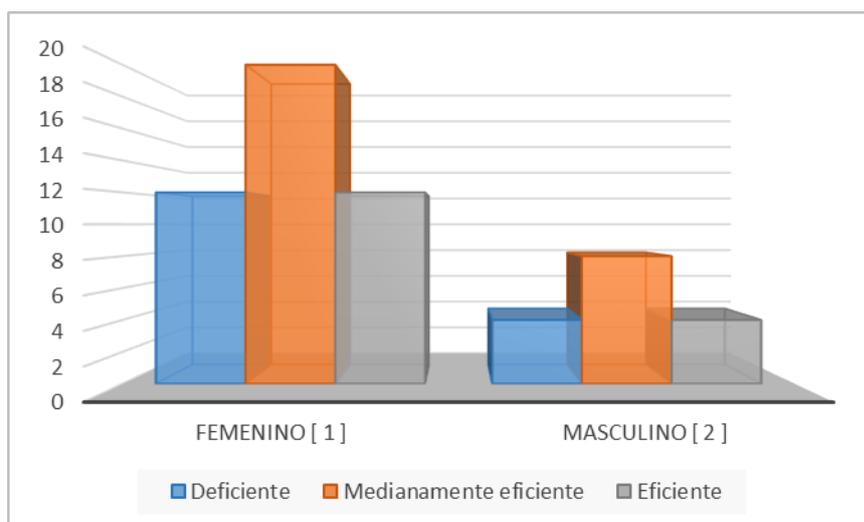


Figura 12. Niveles entre Estilos de liderazgo y el sexo de los colaboradores en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016.

Anexo 9. Distribución de frecuencias entre Clima organizacional y la edad de los colaboradores.

Tabla 19

Distribución de frecuencias entre Clima organizacional y la edad de los colaboradores en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016.

Edad	Clima organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	fi	(%)	fi	(%)	fi	(%)	fi	(%)
20 - 24 [1]	2	3%	0	0%	4	7%	6	10%
25 - 29 [2]	2	3%	10	17%	2	3%	14	23%
30 - 34 [3]	2	3%	6	10%	4	7%	12	20%
35 - 39 [4]	4	7%	16	27%	2	3%	22	37%
40 - 44 [5]	0	0%	4	7%	2	3%	6	10%
Total	10	17%	36	60%	14	23%	60	100%

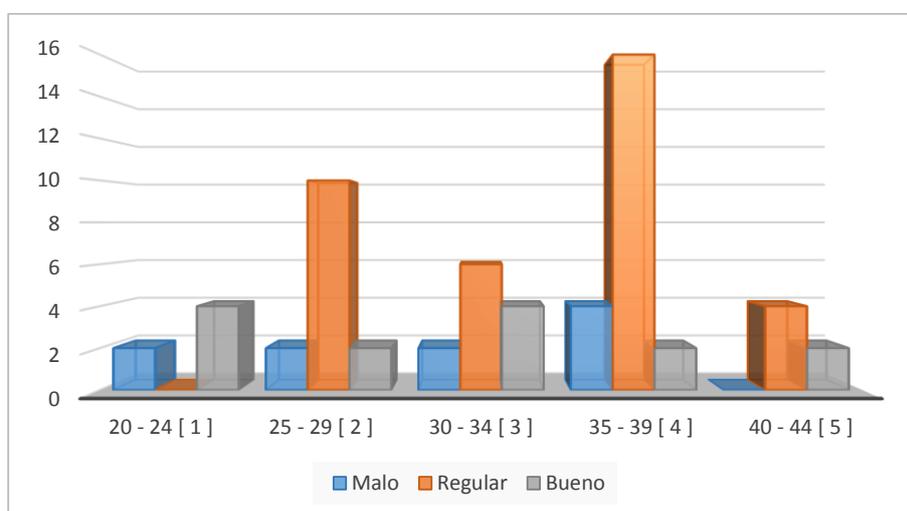


Figura 13. Niveles entre Clima organizacional y la edad de los colaboradores en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016.

Anexo 10. Distribución de frecuencias entre Clima organizacional y el sexo de los colaboradores.

Tabla 20

Distribución de frecuencias entre Clima organizacional y el sexo de los colaboradores en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016.

Sexo	Clima organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	f i	(%)	f i	(%)	f i	(%)	f i	(%)
Femenino [1]	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
Masculino [2]	4	7%	8	13%	4	7%	16	27%
Total	10	17%	36	60%	14	23%	60	100%

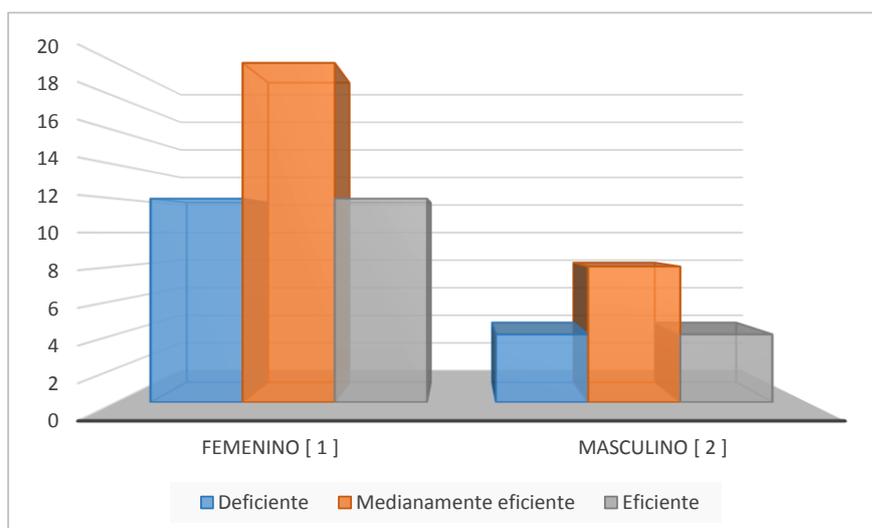


Figura 14. Niveles entre Clima organizacional y el sexo de los colaboradores en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016.

Anexo 11. Bases de datos de las encuestas realizadas en la investigación

Anexo 4

INFORME DE VALIDEZ

INFORME DE VALIDEZ

Nombre del instrumento por cada variable de estudio

Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo
Cuestionario sobre Clima organizacional

Identificación de las características a evaluar

ESTILOS DE LIDERAZGO:

La investigación se fundamenta en el estudio de la variable estilos de liderazgo que será medida a través del liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y la conducta pasiva- evitativa en la empresa Turística SKC S.A.

CLIMA ORGANIZACIONAL:

La investigación se fundamenta en el estudio de la variable clima organizacional que será medida a través de la perspectiva individual, perspectiva interpersonal y perspectiva organizacional en la empresa Turística SKC S.A.

Criterios de selección de la muestra en la prueba piloto (criterios de inclusión y exclusión)

Criterios de inclusión:

Todos los colaboradores que desarrollan sus actividades en relación a la actividad principal de la empresa, es decir aquellos que tienen relación directa con los clientes.

Criterios de exclusión:

Aquellos colaboradores que no tienen relación directa con los clientes.

Número de expertos y criterios de selección

Numero de expertos: 3.

Criterios de selección: 1 metodólogo y 2 temáticos, con grado académico de magister.

Método de agregados individuales

Se eligió a los jueces para obtener sus criterios por separado con respecto a los instrumentos que miden cada variable.

Se les proporcionó las definiciones conceptuales de las variables y dimensiones, matriz de operacionalización de las variables y un certificado de validez de contenido.

Materiales y Métodos

Materiales:

Formato de tabulación en Excel para sacar claridad, coherencia y relevancia, formatos de validación de jueces, base de datos de la prueba piloto, test impresos.

Métodos:

Análisis estadístico para los ítems mediante V de Aiken

Diseño de Instrumentos de Recolección de Datos

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	RANGO	ESCALA
Estilos de Liderazgo	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	1 al 4	EFICIENTE [9, 8]	SIEMPRE (5)
		Motivación inspiracional			CASI SIEMPRE (4)
	Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	5 al 8	MEDIANAMENTE EFICIENTE [7, 5]	A VECES (3)
		Gerencia por excepción-activa			CASI NUNCA (2)
	Conducta pasiva - evitativa	Gerencia por excepción-pasiva	9 al 12	DEFICIENTE [4, 1]	NUNCA (1)
		No liderazgo			
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	RANGO	ESCALA
Clima Organizacional	Perspectiva individual	Satisfacción de los trabajadores	1 al 4	BUENO [9, 8]	SIEMPRE (5)
		Autonomía en el trabajo			CASI SIEMPRE (4)
	Perspectiva interpersonal	Rrelaciones sociales en la organización	5 al 8	REGULAR [5, 7]	A VECES (3)
		Apoyo entre los compañeros de trabajo			CASI NUNCA (2)
	Perspectiva organizacional	Beneficios	9 al 12	MALO [4, 1]	NUNCA (1)
		Esfuerzo			

Descripción de la evaluación de jueces

Se siguieron los siguientes pasos:

- Mediante la validación de un docente metodológico y dos docentes expertos se puso a prueba cada cuestionario.
- En un documento se entregó la carta de presentación del autor, la descripción de las variables y dimensiones, la matriz de operacionalización de las variables y un certificado de validez de contenido de los instrumentos, con el fin de obtener criterios distintos para adaptar y mejorar el cuestionario a la muestra.
- Luego de mejorar la redacción de las preguntas 2, 4 y 6 del cuestionario de Estilos de liderazgo, y las preguntas: 1, 5 y 11. Los expertos por decisión unánime aprobaron los instrumentos.

Procesamiento de la información, análisis de resultados y sus implicaciones. Analisis Estadístico: Calculo del Coeficiente de Validez de V de Aiken

Se siguieron los siguientes pasos:

- Poner a prueba mediante juicio de expertos de 3 docentes, quienes emitirán sus opinión según los criterios de pertinencia, relevancia y claridad.
- Según el criterio de los docentes se les dará puntaje de 0 o 1 a cada ítem. Donde 0 significa que no cumple y 1 significa que cumple con el criterio.
- Mediante tabulaciones en un formato de validez en Excel; que medirá la claridad, relevancia y coherencia, se copian los criterios emitidos por ítem por cada docente, y se hará la sumatoria por cada ítem; arrojando un porcentaje de acuerdos.
- Luego se aplicará la fórmula por cada ítem, quienes deben arrojar 0.9 o 1 para considerar que el ítem como válido.

Tabla de valoración y formula de aplicación

$$V = \frac{S}{nc - D}$$

Siendo:

- Si: la sumatoria de si
- si: valor asignado por el juez i
- n: número de jueces
- c: número de valores de la escala de valoración

Aplicación de resultados (Resumen de ítems evaluados por los expertos y sus principales estadísticos descriptivos: media y desviación típica)

En el caso de ambos instrumentos luego de la aplicación de la fórmula V de Aiken se obtuvo en todos los ítems valores de 1, indicando que todos los ítems son válidos.

	JUEZ-01	JUEZ-02	JUEZ-03	V de Aiken
11	1	1	1	1.00
12	1	1	1	1.00
13	1	1	1	1.00
14	1	1	1	1.00
15	1	1	1	1.00
16	1	1	1	1.00
17	1	1	1	1.00
18	1	1	1	1.00
19	1	1	1	1.00
110	1	1	1	1.00
111	1	1	1	1.00
112	1	1	1	1.00

Resultados de la prueba de validez de las 2 variables

Los resultados de la prueba de validez de las variables son:

- Estilos de liderazgo = 1
- Clima organizacional = 1

Descripción en detalle del proceso de validación.

- La validación de los instrumentos se realizó mediante criterio de jueces expertos.
- Se consultó a tres jueces expertos: 1 metodológico y 2 expertos del tema, sobre la validez de cada ítem en tres criterios: claridad, relevancia y coherencia.
- Una vez obtenido los resultados se trasladaron a una base de datos para el procesamiento estadístico, así se aplicó la fórmula V de Aiken para cada ítem en los tres criterios (claridad, coherencia y pertinencia), obteniendo como resultado que todos los ítems de los dos instrumentos alcanzan valores adecuados. Es decir todos los ítems resultaron válidos.

INFORME DE CONFIABILIDAD

Objetivo de la Confiabilidad

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.200), indican que el objetivo de la confiabilidad "es medir el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, es decir produce resultados consistentes y coherentes".

Nombre del instrumento por cada variable de estudio

Cuestionario sobre Estilos de liderazgo
Cuestionario sobre Clima organizacional

Criterios de selección de la muestra en la prueba piloto (criterios de inclusión y exclusión). Precisar el número de integrantes de la prueba piloto

Muestra de la prueba piloto: 10 colaboradores

Criterios de inclusión:

Todos los colaboradores que desarrollan sus actividades en relación a la actividad principal de la empresa, es decir aquellos que tienen relación directa con los clientes.

Criterios de exclusión:

Aquellos colaboradores que no tienen relación directa con los clientes.

Análisis Estadístico

Hernández et al (2010, p.301), indican que uno de los procedimientos más utilizados "para estimar la confiabilidad o consistencia interna es el coeficiente Alfa de Cronbach".

Cálculo del Coeficiente de Alfa Cronbach

$$\alpha = \frac{12}{12-1} \left[1 - \frac{23.07}{129.6} \right] \quad \alpha = \frac{12}{12-1} \left[1 - \frac{20.87}{117.6} \right]$$

$$\alpha = 0.897$$

$$\alpha = 0.897$$

Tabla de valoración y fórmula de aplicación

No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.50 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.91 a 1

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Aplicación de resultados

Dónde:

k = Número de ítems

S_i^2 = Varianza de cada ítem

S_T^2 = Varianza total.

Resultados de la prueba de confiabilidad de las 2 variables con alfa de cronbach

Estadísticos de fiabilidad: Estilos de Liderazgo

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.897	.897	12

Estadísticos de fiabilidad: Clima organizacional

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.897	.902	12

Descripción en detalle del proceso de validación.

Pasos que se realizaron para el cálculo de la confiabilidad por consistencia interna en la prueba piloto:

1. Se seleccionó una muestra de 10 colaboradores a quienes se les aplicó los cuestionarios.
2. Se les explico los aspectos referidos a la Integridad científica, que es la acción honesta y veraz en el uso y conservación de los datos que sirven de base a la investigación, así como en el análisis y comunicación de los resultados.
3. Los datos obtenidos en las encuestas se trasladaron a una base de datos en SPSS v.22, para el procesamiento estadístico.
4. Se aplicó la fórmula para cada variable bajo estudio, obteniéndose coeficiente alfa de cronbach correspondiente.

Anexo 5

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL CUESTIONARIO	ESTILOS DE LIDERAZGO
ADMINISTRACION	INDIVIDUAL
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA TURISTICA SKC
DURACION DE LA PRUEBA	15 MIN
GRUPOS DE APLICACIÓN	COLABORADORES DE LA EMPRESA TURISTICA SKC
AUTOR	VIELKA SOSA (LAS PREGUNTAS SE FORMULARON TENIENDO COMO BASE LAS DIMENSIONES DETALLADAS POR EL AUTOR BURNS Y BASS).
DIMENSIONES	Liderazgo Transformacional Liderazgo Transaccional Conducta Pasiva - Evitativa
ITEMS	Influencia Idealizada: 1-2 Motivación Inspiracional: 3-4 Recompensa Contingente: 5-6 Gerencia por excepción - activa : 7-8 Gerencia por excepción pasiva: 9-10 No liderazgo: 11-12
VALORES	(5)Siempre, (4) Casi Siempre (3) A veces, (2) Casi Nunca, (1) Nunca

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL CUESTIONARIO	CLIMA ORGANIZACIONAL
ADMINISTRACION	INDIVIDUAL
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TURISTICA SKC
DURACION DE LA PRUEBA	15 MIN
GRUPOS DE APLICACIÓN	COLABORADORES DE LA EMPRESA SKC
AUTOR	VIELKA SOSA (LAS PREGUNTAS SE FORMULARON TENIENDO COMO BASE LAS DIMENSIONES DETALLADAS POR EL AUTOR GOMEZ Y VICARIO).
DIMENSIONES	PERSPECTIVA INDIVIDUAL PERSPECTIVA INTERPERSONAL PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL
ITEMS	Satisfacción de los Trabajadores: 1-2 Autonomía en el Trabajo: 3-4 Relaciones Sociales en la Organización: 5-6 Apoyo entre los compañeros del trabajo: 7-8 Beneficios: 9-10 Esfuerzo: 11-12
VALORES	(5)Siempre, (4) Casi Siempre (3) A veces, (2) Casi Nunca, (1) Nunca

Anexo 6

VALIDACIONES

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ESTILOS DE LIDERAZGO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinenci a ¹		Relevanci a ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
1	¿Cree usted que la gerencia muestra consideración por las necesidades de sus colaboradores?	✓		✓		✓		
2	¿Considera usted que los miembros de la gerencia son un ejemplo a seguir?	✓		✓		✓		
3	¿Considera usted que la gerencia transmite optimismo en los colaboradores?	✓		✓		✓		
4	¿Considera usted que el gerente alienta cada uno de sus actividades realizadas?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSACCIONAL								
5	¿Existe un reconocimiento por parte de la gerencia con relación a su esfuerzo?	✓		✓		✓		
6	¿Considera justo los reconocimientos otorgados por la gerencia?	✓		✓		✓		
7	¿Considera usted que la gerencia aplica un buen control en las actividades laborales?	✓		✓		✓		
8	¿Considera usted que la gerencia aplica las acciones correctivas adecuadas para solucionar un problema?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN CONDUCTA PASIVA - EVITATIVA								
9	¿Considera usted que la gerencia sólo interviene en el momento necesario?	✓		✓		✓		
10	¿Cree usted que la gerencia se involucra en el desarrollo de las actividades de la empresa?	✓		✓		✓		
11	¿Cree usted que el involucramiento de la gerencia es bajo con respecto a las soluciones de problemas?	✓		✓		✓		
12	¿Crees usted que su jefe evade responsabilidades en el trabajo?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg.: González Cebello, César Alberto DNI: 25602133

Especialidad del validador: MBA en Administración Estratégica de Empresas

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

10 de 10 del 2016



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN SISTEMA INDIVIDUAL								
1	¿Siente usted que existe reconocimiento por parte de la gerencia respecto a su trabajo?	/		/		/		
2	¿Se siente satisfecho con los reconocimientos que otorga la empresa?	/		/		/		
3	¿Cuenta usted con el respaldo de la gerencia para tomar decisiones en su trabajo?	/		/		/		
4	¿Siente que es usted quien soluciona los problemas de su área?	/		/		/		
DIMENSIÓN SISTEMA INTERPERSONAL								
5	¿Considera usted que la gerencia promueve las buenas relaciones laborales?	/		/		/		
6	¿La gerencia promueve actividades de integración?	/		/		/		
7	¿Considera usted que el nivel de compañerismo en su trabajo es bueno?	/		/		/		
8	¿Considera usted que el nivel de comunicación entre los colaboradores es bueno?	/		/		/		
DIMENSIÓN SISTEMA ORGANIZACIONAL								
9	¿Considera usted que los beneficios que le brinda su empresa son mejores que los de la competencia?	/		/		/		
10	¿Cree usted que los beneficios que le brinda su empresa están de acuerdo a sus necesidades?	/		/		/		
11	¿Considera usted que su sueldo está acorde con su esfuerzo?	/		/		/		
12	¿Considera usted que el programa de incentivos que efectúa la gerencia es el adecuado?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Guerra Ceballos, César Alberto. DNI: 25602133
Especialidad del validador: MBA en Administración Estratégica de Empresas.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

...10...de...10...del 2016



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ESTILOS DE LIDERAZGO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
1	¿Cree usted que la gerencia muestra consideración por las necesidades de sus colaboradores?	/		/		/		
2	¿Considera usted que los miembros de la gerencia son un ejemplo a seguir?	/		/		/		
3	¿Considera usted que la gerencia transmite optimismo en los colaboradores?	/		/		/		
4	¿Considera usted que el gerente alienta cada uno de sus actividades realizadas?	/		/		/		
DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSACCIONAL								
5	¿Existe un reconocimiento por parte de la gerencia con relación a su esfuerzo?	/		/		/		
6	¿Considera justo los reconocimientos otorgados por la gerencia?	/		/		/		
7	¿Considera usted que la gerencia aplica un buen control en las actividades laborales?	/		/		/		
8	¿Considera usted que la gerencia aplica las acciones correctivas adecuadas para solucionar un problema?	/		/		/		
DIMENSIÓN CONDUCTA PASIVA - EVITATIVA								
9	¿Considera usted que la gerencia sólo interviene en el momento necesario?	/		/		/		
10	¿Cree usted que la gerencia se involucra en el desarrollo de las actividades de la empresa?	/		/		/		
11	¿Cree usted que el involucramiento de la gerencia es bajo con respecto a las soluciones de problemas?	/		/		/		
12	¿Crees usted que su jefe evade responsabilidades en el trabajo?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Junampa Acuña Nesio DNI: 28270171

Especialidad del validador: D.R. Administración

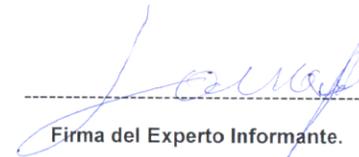
¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

.....10..de..10.....del 20..16..



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN SISTEMA INDIVIDUAL								
1	¿Siente usted que existe reconocimiento por parte de la gerencia respecto a su trabajo?	/		/		/		
2	¿Se siente satisfecho con los reconocimientos que otorga la empresa?	/		/		/		
3	¿Cuenta usted con el respaldo de la gerencia para tomar decisiones en su trabajo?	/		/		/		
4	¿Siente que es usted quien soluciona los problemas de su área?	/		/		/		
DIMENSIÓN SISTEMA INTERPERSONAL								
5	¿Considera usted que la gerencia promueve las buenas relaciones laborales?	/		/		/		
6	¿La gerencia promueve actividades de integración?	/		/		/		
7	¿Considera usted que el nivel de compañerismo en su trabajo es bueno?	/		/		/		
8	¿Considera usted que el nivel de comunicación entre los colaboradores es bueno?	/		/		/		
DIMENSIÓN SISTEMA ORGANIZACIONAL								
9	¿Considera usted que los beneficios que le brinda su empresa son mejores que los de la competencia?	/		/		/		
10	¿Cree usted que los beneficios que le brinda su empresa están de acuerdo a sus necesidades?	/		/		/		
11	¿Considera usted que su sueldo está acorde con su esfuerzo?	/		/		/		
12	¿Considera usted que el programa de incentivos que efectúa la gerencia es el adecuado?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Jarampa Acuña Nesio DNI: 28270171

Especialidad del validador: DR. Administración

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

.....10.....de.....10.....del 2016



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ESTILOS DE LIDERAZGO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							
1	¿Cree usted que la gerencia muestra consideración por las necesidades de sus colaboradores?	✓		✓		✓		
2	¿Considera usted que los miembros de la gerencia son un ejemplo a seguir?	✓		✓		✓		
3	¿Considera usted que la gerencia transmite optimismo en los colaboradores?	✓		✓		✓		
4	¿Considera usted que el gerente alienta cada uno de sus actividades realizadas?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿Existe un reconocimiento por parte de la gerencia con relación a su esfuerzo?	✓		✓		✓		
6	¿Considera justo los reconocimientos otorgados por la gerencia?	✓		✓		✓		
7	¿Considera usted que la gerencia aplica un buen control en las actividades laborales?	✓		✓		✓		
8	¿Considera usted que la gerencia aplica las acciones correctivas adecuadas para solucionar un problema?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN CONDUCTA PASIVA - EVITATIVA	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿Considera usted que la gerencia sólo interviene en el momento necesario?	✓		✓		✓		
10	¿Cree usted que la gerencia se involucra en el desarrollo de las actividades de la empresa?	✓		✓		✓		
11	¿Cree usted que el involucramiento de la gerencia es bajo con respecto a las soluciones de problemas?	✓		✓		✓		
12	¿Crees usted que su jefe evade responsabilidades en el trabajo?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

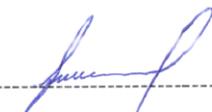
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Juvenal Lozano Lozano DNI: 09952780

Especialidad del validador: D. Gestión Universitaria, Mg. Relaciones Concursos

...10...de...10...del 2016..

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN SISTEMA INDIVIDUAL								
1	¿Siente usted que existe reconocimiento por parte de la gerencia respecto a su trabajo?	✓		✓		✓		
2	¿Se siente satisfecho con los reconocimientos que otorga la empresa?	✓		✓		✓		
3	¿Cuenta usted con el respaldo de la gerencia para tomar decisiones en su trabajo?	✓		✓		✓		
4	¿Siente que es usted quien soluciona los problemas de su área?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN SISTEMA INTERPERSONAL								
5	¿Considera usted que la gerencia promueve las buenas relaciones laborales?	✓		✓		✓		
6	¿La gerencia promueve actividades de integración?	✓		✓		✓		
7	¿Considera usted que el nivel de compañerismo en su trabajo es bueno?	✓		✓		✓		
8	¿Considera usted que el nivel de comunicación entre los colaboradores es bueno?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN SISTEMA ORGANIZACIONAL								
9	¿Considera usted que los beneficios que le brinda su empresa son mejores que los de la competencia?	✓		✓		✓		
10	¿Cree usted que los beneficios que le brinda su empresa están de acuerdo a sus necesidades?	✓		✓		✓		
11	¿Considera usted que su sueldo está acorde con su esfuerzo?	✓		✓		✓		
12	¿Considera usted que el programa de incentivos que efectúa la gerencia es el adecuado?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Juvenal Lozano Lozano DNI: 09952780

Especialidad del validador: Dr. Gestión Universitaria Mg. Relaciones Comerciales

.....10..de...10...del 2016

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

Anexo 7

BASE DE DATOS

Variable Estilos de liderazgo: Base de datos de las encuestas realizadas en la investigación

Entrevistado	Edad	Sexo	Estilos de liderazgo											
			P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12
1	39	F [1]	5	5	4	3	5	5	5	3	5	3	5	4
2	22	F [1]	3	3	3	3	1	3	4	4	4	4	3	2
3	25	M [2]	4	4	5	5	3	4	5	5	4	5	2	4
4	35	F [1]	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	2
5	34	F [1]	4	5	5	3	3	3	5	3	4	3	3	1
6	29	F [1]	2	2	2	1	1	2	3	1	1	2	2	2
7	36	F [1]	5	5	4	4	5	3	4	3	3	4	5	5
8	39	F [1]	4	4	2	4	5	2	4	2	2	2	4	4
9	25	M [2]	2	3	4	2	3	5	4	4	4	3	3	3
10	39	F [1]	5	4	4	5	2	4	3	2	3	5	1	4
11	33	F [1]	2	1	1	1	2	1	1	3	2	3	1	2
12	33	F [1]	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	3	5
13	38	M [2]	2	2	3	2	2	1	5	2	4	3	1	2
14	31	F [1]	3	3	2	3	2	3	3	1	1	1	2	3
15	36	F [1]	1	1	2	2	3	2	2	3	1	1	5	1
16	37	F [1]	5	5	4	3	5	5	5	3	5	3	5	4
17	23	F [1]	3	3	3	3	1	3	4	4	4	4	3	2
18	26	M [2]	4	4	5	5	3	4	5	5	4	5	2	4
19	36	F [1]	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	2
20	31	F [1]	4	5	5	3	3	3	5	3	4	3	3	1
21	28	F [1]	2	2	2	1	1	2	3	1	1	2	2	2
22	35	F [1]	5	5	4	4	5	3	4	3	3	4	5	5
23	37	F [1]	4	4	2	4	5	2	4	2	2	2	4	4
24	27	M [2]	2	3	4	2	3	5	4	4	4	3	3	3
25	38	F [1]	5	4	4	5	2	4	3	2	3	5	1	4
26	32	F [1]	2	1	1	1	2	1	1	3	2	3	1	2
27	32	F [1]	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	3	5
28	36	M [2]	2	2	3	2	2	1	5	2	4	3	1	2
29	34	F [1]	3	3	2	3	2	3	3	1	1	1	2	3
30	39	F [1]	1	1	2	2	3	2	2	3	1	1	5	1
31	35	F [1]	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	3	5
32	23	M [2]	3	3	3	1	2	2	1	3	2	2	1	3
33	40	M [2]	4	4	5	3	4	5	5	4	2	4	3	4
34	30	F [1]	5	5	3	2	3	3	4	3	5	2	4	1
35	32	F [1]	2	2	2	3	1	2	3	2	3	5	4	2
36	25	F [1]	1	1	2	1	3	5	4	1	3	2	2	4
37	24	M [2]	2	1	1	2	2	3	2	3	1	2	1	2
38	40	F [1]	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	3
39	29	F [1]	5	3	4	3	5	5	3	5	5	4	5	5
40	36	M [2]	3	2	4	1	3	3	1	3	2	3	4	4
41	40	F [1]	2	2	2	1	2	2	5	1	2	5	3	2
42	35	F [1]	3	1	2	2	1	2	2	2	4	2	2	1
43	35	M [2]	3	3	3	5	4	3	1	4	4	3	5	3
44	27	F [1]	4	2	3	2	1	4	2	3	2	2	3	2
45	28	F [1]	5	5	5	5	4	4	5	3	1	3	4	5
46	37	F [1]	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	3	5
47	24	M [2]	3	3	3	1	2	2	1	3	2	2	1	3
48	44	M [2]	4	4	5	3	4	5	5	4	2	4	3	4
49	32	F [1]	5	5	3	2	3	3	4	3	5	2	4	1
50	30	F [1]	2	2	2	3	1	2	3	2	3	5	4	2
51	27	F [1]	1	1	2	1	3	5	4	1	3	2	2	4
52	20	M [2]	2	1	1	2	2	3	2	3	1	2	1	2
53	41	F [1]	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	3
54	28	F [1]	5	3	4	3	5	5	3	5	5	4	5	5
55	35	M [2]	3	2	4	1	3	3	1	3	2	3	4	4
56	44	F [1]	2	2	2	1	2	2	5	1	2	5	3	2
57	38	F [1]	3	1	2	2	1	2	2	2	4	2	2	1
58	38	M [2]	3	3	3	5	4	3	1	4	4	3	5	3
59	26	F [1]	4	2	3	2	1	4	2	3	2	2	3	2
60	27	F [1]	5	5	5	5	4	4	5	3	1	3	4	5

Sexo	Estilos de liderazgo						Total	
	Deficiente		Medianamente eficiente		Eficiente		fi	(%)
Femenino [1]	12	20%	20	33%	12	20%	44	73%
Masculino [2]	4	7%	8	13%	4	7%	16	27%
Total	16	27%	28	47%	16	27%	60	100%

Estilos de liderazgo

Edad	Deficiente		Medianamente eficiente		Eficiente		Total	
	fi	(%)	fi	(%)	fi	(%)	fi	(%)
20 - 24 [1]	4	7%	2	3%	0	0%	6	10%
25 - 29 [2]	2	3%	6	10%	6	10%	14	23%
30 - 34 [3]	4	7%	8	13%	0	0%	12	20%
35 - 39 [4]	4	7%	10	17%	8	13%	22	37%
40 - 44 [5]	2	3%	2	3%	2	3%	6	10%
Total	16	27%	28	47%	16	27%	60	100%

Variable Clima organizacional: Base de datos de las encuestas realizadas en la investigación

Entrevistado	Edad	Sexo	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	Clima organizacional							
															Malo		Regular		Bueno		Total	
															fi	(%)	fi	(%)	fi	(%)	fi	(%)
1	39	F [1]	2	3	1	2	2	4	3	3	1	2	2	1	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
2	22	F [1]	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	7%	8	13%	4	7%	16	27%
3	25	M [2]	2	2	2	2	3	2	2	1	2	4	2	3	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
4	35	F [1]	1	1	1	1	2	1	1	3	2	2	1	3	4	7%	8	13%	4	7%	16	27%
5	34	F [1]	2	1	1	3	3	3	3	4	4	4	5	2	10	17%	36	60%	14	23%	60	100%
6	29	F [1]	4	5	5	3	4	4	4	5	2	5	4	3	4	7%	8	13%	4	7%	16	27%
7	36	F [1]	5	4	3	5	3	3	5	2	3	3	2	4	10	17%	36	60%	14	23%	60	100%
8	39	F [1]	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
9	25	M [2]	1	1	4	1	2	1	1	3	1	1	2	4	4	7%	8	13%	4	7%	16	27%
10	39	F [1]	2	4	1	2	2	2	3	2	4	1	2	1	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
11	33	F [1]	3	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	10	17%	36	60%	14	23%	60	100%
12	33	F [1]	5	5	5	4	3	5	4	5	2	4	4	4	10	17%	36	60%	14	23%	60	100%
13	38	M [2]	4	3	3	2	4	4	1	4	5	4	5	2	4	7%	8	13%	4	7%	16	27%
14	31	F [1]	1	2	2	1	2	1	4	3	3	2	3	2	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
15	36	F [1]	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
16	37	F [1]	2	3	1	2	2	4	3	3	1	2	2	1	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
17	23	F [1]	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	10	17%	36	60%	14	23%	60	100%
18	26	M [2]	2	2	2	2	3	2	2	1	2	4	2	3	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
19	36	F [1]	1	1	1	1	2	1	1	3	2	2	1	3	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
20	31	F [1]	2	1	1	3	3	3	3	4	4	4	5	2	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
21	28	F [1]	4	5	5	3	4	4	4	4	5	2	5	4	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
22	35	F [1]	5	4	3	5	3	3	5	2	3	3	2	4	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
23	37	F [1]	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
24	27	M [2]	1	1	4	1	2	1	1	3	1	1	2	4	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
25	38	F [1]	2	4	1	2	2	2	3	2	4	1	2	1	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
26	32	F [1]	3	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	10	17%	36	60%	14	23%	60	100%
27	32	F [1]	5	5	5	4	3	5	4	5	2	4	4	4	10	17%	36	60%	14	23%	60	100%
28	36	M [2]	4	3	3	2	4	4	1	4	5	4	5	2	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
29	34	F [1]	1	2	2	1	2	1	4	3	3	2	3	2	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
30	39	F [1]	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
31	35	F [1]	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
32	23	M [2]	4	5	5	4	5	4	2	4	2	5	3	4	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
33	40	M [2]	5	3	1	3	4	5	3	5	5	2	5	5	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
34	30	F [1]	1	2	2	2	1	3	2	1	3	1	2	1	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
35	32	F [1]	3	3	2	1	1	2	1	2	2	1	3	3	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
36	25	F [1]	2	2	2	1	3	5	4	3	1	2	4	2	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
37	24	M [2]	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	4	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
38	40	F [1]	5	4	5	4	3	4	4	3	1	3	1	3	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
39	29	F [1]	1	2	1	1	3	4	2	4	2	5	3	3	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
40	36	M [2]	2	3	1	3	3	1	1	2	3	4	1	5	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
41	40	F [1]	1	1	2	2	2	2	3	1	2	3	5	2	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
42	35	F [1]	2	2	1	3	1	3	2	2	2	1	2	3	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
43	35	M [2]	3	5	3	3	4	4	1	5	3	2	1	4	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
44	27	F [1]	5	4	3	4	4	2	5	3	5	2	2	5	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
45	28	F [1]	4	3	4	1	5	4	3	2	4	5	1	1	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
46	37	F [1]	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
47	24	M [2]	4	5	5	4	5	4	2	4	2	5	3	4	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
48	44	M [2]	5	3	1	3	4	5	3	5	5	2	5	5	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
49	32	F [1]	1	2	2	2	1	3	2	1	3	1	2	1	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
50	30	F [1]	3	3	2	1	1	2	1	2	2	1	3	3	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
51	27	F [1]	2	2	2	1	3	5	4	3	1	2	4	2	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
52	20	M [2]	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	4	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
53	41	F [1]	5	4	5	4	3	4	4	3	1	3	1	3	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
54	28	F [1]	1	2	1	1	3	4	2	4	2	5	3	3	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
55	35	M [2]	2	3	1	3	3	1	1	2	3	4	1	5	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
56	44	F [1]	1	1	2	2	2	2	3	1	2	3	5	2	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
57	38	F [1]	2	2	1	3	1	3	2	2	2	1	2	3	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
58	38	M [2]	3	5	3	3	4	4	1	5	3	2	1	4	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
59	26	F [1]	5	4	3	4	4	2	5	3	5	2	2	5	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%
60	27	F [1]	4	3	4	1	5	4	3	2	4	5	1	1	6	10%	28	47%	10	17%	44	73%

Edad	Malo		Regular		Bueno		Total	
	fi	(%)	fi	(%)	fi	(%)	fi	(%)
20 - 24 [1]	2	3%	0	0%	4	7%	6	10%
25 - 29 [2]	2	3%	10	17%	2	3%	14	23%
30 - 34 [3]	2	3%	6	10%	4	7%	12	20%
35 - 39 [4]	4	7%	16	27%	2	3%	22	37%
40 - 44 [5]	0	0%	4	7%	2	3%	6	10%
Total	10	17%	36	60%	14	23%	60	100%

Bases de datos de las encuestas realizadas en la prueba piloto

Variable Estilos de liderazgo: Base de datos de las encuestas realizadas en la prueba piloto

Entrevistado	Edad	Sexo	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12
1	39	F [1]	5	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3	5
2	28	M [1]	1	2	2	1	1	1	2	2	2	4	2	1
3	34	M [2]	1	3	1	1	2	1	1	3	2	3	1	3
4	40	F [1]	5	5	4	2	5	2	4	5	3	4	3	1
5	41	F [1]	5	4	4	5	3	1	3	3	3	5	5	4
6	38	M [2]	3	3	5	1	5	3	1	3	4	1	1	3
7	25	M [2]	2	3	2	1	3	1	1	4	3	3	4	5
8	29	F [1]	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1
9	28	F [1]	5	5	3	4	4	3	1	3	5	4	5	3
10	37	F [1]	2	1	1	2	3	1	1	3	4	1	1	4

Tabla 24

Variable Clima organizacional: Base de datos de las encuestas realizadas en la investigación

Entrevistado	Edad	Sexo	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	39	F [1]	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	1	3
2	28	M [1]	5	3	2	2	3	1	1	4	3	3	2	2
3	34	M [2]	1	3	1	1	2	1	1	3	2	4	5	4
4	40	F [1]	5	3	3	3	5	2	3	3	4	5	1	3
5	41	F [1]	5	5	4	2	4	1	3	3	3	5	4	5
6	38	M [2]	2	1	2	2	3	1	1	3	3	2	1	2
7	25	M [2]	1	1	1	1	2	1	1	4	4	2	1	1
8	29	F [1]	4	4	3	3	3	2	3	3	3	5	1	4
9	28	F [1]	5	3	2	2	5	1	1	3	3	5	3	5
10	37	F [1]	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	1	5

Anexo 8

ARTICULO CIENTIFICO

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A, Miraflores, 2016

Vielka Karina Sosa Morán

Resumen

En la actualidad hablar de liderazgo ya no es una novedad debido a que la competencia se ha incrementado y las organizaciones necesitan de ellos, teniendo en cuenta un buen líder genera ambientes de comodidad para el equipo de trabajo lo cual hace indispensable su colaboración en el desarrollo de un buen clima organizacional. El objetivo de la presente investigación es determinar la relación entre los Estilos de liderazgo y el Clima Organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A, la cual cuenta con una población de 60 colaboradores, de los cuáles se optó por desarrollar una muestra no probabilística, porque la población es finita y la población coincide con mi muestra.

Por lo anteriormente mencionado, la presente investigación permite demostrar la importancia de los Estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional. El tipo de investigación que se realizó es de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y de diseño no experimental, transversal y descriptivo correlacional.

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación **$r = 0,923$** entre las variables: Estilos de liderazgo y Clima organizacional.

Este valor indica que el nivel de correlación entre las variables es positiva y alta. La significancia de **$p = 0,000$** muestra que **es menor a 0,05**, lo que permite

señalar que la relación es significativa Para la prueba de normalidad se usó la prueba de kolmogorov, lo cual dio como resultado que hay una distribución no normal.

Los resultados obtenidos a partir del cuestionario, demuestran que la variable Estilos de liderazgo se relaciona con la variable Clima organizacional.

Abstract

At present speaking of leadership is no longer a novelty because the competition has increased and organizations need them, taking into account a good leader generates comfortable environments for the work team which makes indispensable their collaboration in development Of a good organizational climate. The objective of the present investigation is to determine the relationship between the Leadership Styles and the Organizational Climate in the employees of the Tourism Company SKC SA, which has a population of 60 collaborators, from which it was decided to develop a non-probabilistic sample, Because the population is finite and the population matches my sample.

For the above mentioned, the present investigation allows to demonstrate the importance of the Styles of leadership and its relation with the organizational climate. The type of research carried out is of a quantitative, applied type and non-experimental design, transverse and descriptive correlation.

The results of the statistical analysis show the existence of a relationship $r = 0.923$ between the variables: Leadership Styles and Organizational Climate. This value indicates that the level of correlation between the variables is positive and high. The significance of $p = 0.000$ shows that it is less than 0.05, which indicates that the relationship is significant. For the normality test, the kolmogorov test was used, which resulted in a non-normal distribution. The results obtained from the questionnaire, show that the variable Leadership Styles is related to the variable Organizational Climate

Introducción

El estudio del liderazgo es un tema importante para las empresas, sobre todo las actuales. Muchos filósofos, psicólogos, sociólogos, administradores y otros investigadores le han dedicado una buena parte de estudios a revisar este tema.

Considerando, que el liderazgo es una capacidad y un desarrollo continuo de habilidades, mismas que determinarán en gran medida, la calidad y el desempeño de las organizaciones, así como su éxito y su supervivencia.

El líder es producto también de la situación, por lo tanto, los mejores estilos de liderazgo deben estar acordes con las circunstancias que vive la empresa, la comunidad, el país o, aún más, el mundo.

Por otro lado, el clima organizacional es un punto importante para que el ambiente dentro de la empresa sea agradable y los colaboradores puedan desempeñarse y realizar un buen trabajo.

En tal sentido el presente estudio tiene como objetivo determinar la relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa turística SKC S.A.

Este estudio está conformado por cuatro capítulos, los cuales están conformado de la siguiente manera:

En el primer capítulo está detallada la problemática de la investigación, justificando así a la misma. Se hace mención a algunos estudios previos relacionados a este tema y están determinado los objetivos tanto general como específicos. Se detalla también el marco teórico; aquí encontraremos las teorías o enfoques que se están siguiendo como modelo de la realidad que se está investigando

En el segundo capítulo, se describe la hipótesis del estudio, las variables.

La metodología que se utilizó para obtener los datos del análisis, consiste en el método de investigación de campo, que es por medio de un cuestionario de preguntas cerradas, porque da al colaborador que va a ser evaluado todas las alternativas posibles, o al menos todas aquellas que mejor respondan a la situación que deseamos conocer.

En el tercer capítulo se detalla los resultados de la presente investigación, lo cual se obtuvo después de haber aplicado la encuesta y aquí se podrá observar su respectiva interpretación de las mismas.

En el cuarto capítulo, se describe la discusión correspondiente de la presente investigación.

En el capítulo cinco, se describe las conclusiones llegadas después de la investigación; las recomendaciones que se dan al trabajo se pueden encontrar en

el capítulo seis.

Finalmente se podrá observar las referencias bibliográficas de donde se ha obtenido información para la presente investigación, así como los anexos correspondientes.

Material y métodos

La presente investigación se ha utilizado el método hipotético deductivo de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, diseño no experimental – transaccional o transversal – descriptivo correlacional. La población es de 60 colaboradores y es una población censal porque no tiene muestra.

Resultados

a. Variable: Estilos de liderazgo

Estilos de liderazgo.

Estilos de liderazgo (agrupado)				
	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	16	16	26.7	26.7
Medianamente eficiente	28	44	46.7	73.3
Eficiente	16	60	26.7	100.0
Total	60		100.0	

Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.

En la tabla estilos de liderazgo, se presenta los Estilos de liderazgo en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016. Se observa que el 46,7% (28) de los encuestados perciben los estilos de liderazgo como medianamente eficiente, el 26,7% (16) como deficiente y el 26,7%(16) como eficiente.

De los resultados obtenidos se puede concluir que la variable estilos de liderazgo es considerada medianamente eficiente.

Clima organizacional.

Clima organizacional (agrupado)				
	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulada
Malo	10	10	16.7	16.7
Regular	36	46	60.0	76.7
Bueno	14	60	23.3	100.0
Total	60		100.0	

Nota. Tomado de los resultados del SPSS22.

En la tabla Clima Organizacional, se presenta el Clima organizacional en la Empresa Turística SKC S.A., Miraflores, 2016. Se observa que el 60,0% de los encuestados perciben el clima organizacional como regular, el 16,7% como malo y el 23,3% como bueno.

De los resultados obtenidos se puede decir, que la variable Clima organizacional es considerada por los colaboradores como regular, con tendencia a ser bueno.

Discusión

Con la investigación se ha comprobado que los estilos de liderazgo se relacionan con el clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,923. Este resultado verifica las conclusiones de las tesis de García y Mendoza (2015) quienes refieren que, como resultado de lo descrito, en la literatura se confirma que el liderazgo es un proceso de mucha importancia en las organizaciones y que es importante en la generación de un buen clima organizacional. Derivado de lo anterior, es importante precisar que los factores descritos, están orientados al logro de objetivos y por ende en la competitividad empresarial, algo que buscan todas las organizaciones. Por otra parte, se ratificaron los supuestos descritos en las hipótesis, que básicamente indican que los estilos de liderazgo se relacionan con el clima organizacional y que existen oportunidades de mejora. Como se puede observar, derivado de los resultados se afirma la importancia de estilos de liderazgo efectivos en las organizaciones, pues sin duda, éste se encargará de orientar, estimular e inspirar al logro de objetivos organizacionales, asimismo propiciará las condiciones del ambiente de trabajo o clima organizacional en la

empresa, lo cual sin duda permitirá mejorar los resultados y en consecuencia en la competitividad de la empresa.

Por otro lado, con la investigación se ha comprobado que el liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,912. Los resultados se ratifican con las conclusiones de la tesis de Rodríguez (2011), quien señala que el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional, este es un resultado consistente con el acervo de conocimientos; en efecto, la literatura ha sugerido que el estilo de liderazgo transformacional desempeña un papel fundamental para mejorar el clima organizacional en las organizaciones; por lo cual, los resultados de la investigación sugieren que el estilo de liderazgo transformacional es relevante para la mejora del clima organizacional.

También, con la investigación se comprobado que el liderazgo transaccional se relaciona con el clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,920. Los resultados confirman con las conclusiones de la tesis de Rodríguez (2011), quien señala que los resultados de la investigación son consistentes con la teoría, ya que la eficacia de las organizaciones está determinada de manera parcial por el equipo de alta dirección; y en este caso concreto, la evidencia de esta investigación muestra que el estilo de liderazgo transaccional es esencial para construir y mantener una clima organizacional que genera ventaja competitiva y eficacia para las empresas.

Asimismo, con la investigación se ha comprobado que la conducta pasiva - evitativa se relaciona con el clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,911. Este resultado reafirma las conclusiones de la tesis de Aguilera (2011), quien indica que se hace mención también a grupos minoritarios que obtienen unas puntuaciones diferentes, que al realizar el análisis de liderazgo se aprecia la tendencia de dos de los centros a identificarse con el estilo de liderazgo de la dirección por excepción pasiva y Laissez Faire, estilo de liderazgo que alude a directivos que no tienden a controlar a sus subordinados, y caen a menudo en la delegación u omisión en las tomas de decisiones.

Igualmente, con la investigación se ha comprobado que los estilos de liderazgo se relacionan con la perspectiva individual, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,917. Este resultado corrobora las conclusiones de la tesis de Avanecer (2015), quien indica que debido a los resultados que arroja la investigación realizada con el equipo de vendedores de la organización, se determina que la relación de los estilos de liderazgo de los supervisores desde la perspectiva individual de los subordinados es positiva, viéndose reflejada en que ellos realizan sus labores de forma efectiva y con un alto grado de excelencia.

Además, con la investigación se ha comprobado que los estilos de liderazgo se relacionan con la perspectiva interpersonal, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,918. Este resultado corrobora las conclusiones de la tesis de Avanecer (2015), quien indica que el estilo de liderazgo que el supervisor aplica a través de sus habilidades y destrezas se relaciona con la perspectiva interpersonal de los colaboradores quienes elevaron su desempeño alcanzando sus metas, debido al esfuerzo transmitido a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, pues ellos manifiestan que al seguir al líder y alcanzar las metas planteadas por la organización se desarrolla un buen clima organizacional.

Por último, con la investigación se ha comprobado que los estilos de liderazgo se relacionan con la perspectiva organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,907. Este resultado corrobora las conclusiones de la tesis de Avanecer (2015), quienes indica que el estilo de liderazgo desarrollado por los supervisores se relaciona con la perspectiva organizacional al propiciar una motivación que facilita en los vendedores un desempeño efectivo, que es demostrado con el gusto de realizar el trabajo, sin que se les exija ni se les llame la atención constantemente.

Conclusiones

De los resultados obtenidos en la investigación, se observa que los Estilos de Liderazgo se relacionan con el Clima Organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,923.

Por lo tanto, se aprueba la hipótesis general: los Estilos de liderazgo se relacionan con clima organizacional en la Empresa Turística SKC S.A.

De la variable estilos de liderazgo aplicada a los 60 colaboradores, se observa que la mayor proporción de los encuestados considera los estilos de liderazgo con un 46.7% como medianamente eficiente y el clima organizacional es considerado con un 60% como regular, con tendencia a ser bueno.

De los resultados obtenidos en la investigación, se observa que el Liderazgo transformacional se relaciona con el Clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,912.

Por lo tanto, se aprueba la hipótesis específica 1: el Liderazgo transformacional se relaciona con el Clima organizacional en la Empresa Turística SKC S.A.

De la dimensión liderazgo transformacional aplicada a los 60 colaboradores, se observa que la mayor proporción de los encuestados considera el liderazgo transformacional con un 43.3% como medianamente eficiente con tendencia a ser eficiente.

De los resultados obtenidos en la investigación, se observa que el Liderazgo transaccional se relaciona con el Clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,920. Por lo tanto, se aprueba la hipótesis específica 1: el Liderazgo transaccional se relaciona con el Clima organizacional en la Empresa Turística SKC S.A. De la dimensión liderazgo transaccional aplicada a los 60 colaboradores, se observa que la mayor proporción de los encuestados considera el liderazgo transaccional con un 50% como medianamente eficiente con tendencia a ser eficiente.

De los resultados obtenidos en la investigación, se observa que la Conducta pasiva - evitativa se relaciona con el Clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,911.

Por lo tanto, se aprueba la hipótesis específica 1: la Conducta pasiva - evitativa se relaciona con el Clima organizacional en la Empresa Turística SKC S.A.

De la dimensión conducta pasiva - evitativa aplicada a los 60 colaboradores, se observa que la mayor proporción de los encuestados considera la conducta pasiva – evitativa con un 50% como medianamente eficiente con tendencia a deficiente.

De los resultados obtenidos en la investigación, se observa que los Estilos de Liderazgo se relaciona con la Perspectiva individual, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,917.

Por lo tanto, se aprueba la hipótesis específica 1: los Estilos de liderazgo se relacionan con la Perspectiva individual en la Empresa Turística SKC S.A.

De la dimensión perspectiva individual aplicada a los 60 colaboradores, se observa que la mayor proporción de los encuestados considera la perspectiva individual con un 53.3% como regular con tendencia a ser bueno.

De los resultados obtenidos en la investigación, se observa que los Estilos de Liderazgo se relacionan con la perspectiva interpersonal, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,918.

Por lo tanto, se aprueba la hipótesis específica 2: los Estilos de liderazgo se relacionan con la perspectiva interpersonal en la Empresa Turística SKC S.A.

De la dimensión perspectiva interpersonal aplicada a los 60 colaboradores, se observa que la mayor proporción de los encuestados considera la perspectiva interpersonal con un 50% como regular con tendencia a ser bueno.

De los resultados obtenidos en la investigación, se observa que los Estilos de Liderazgo se relaciona con la Perspectiva organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0,000$ a un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de correlación 0,907.

Por lo tanto, se aprueba la hipótesis específica 3: los Estilos de liderazgo se relacionan con el sistema organizacional en la Empresa Turística SKC S.A.

De la dimensión perspectiva organizacional aplicada a los 60 colaboradores, se observa que la mayor proporción de los encuestados considera la perspectiva organizacional con un 46.7% como regular con tendencia a ser mala.

Referencias bibliográficas

- Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test* (3.^a Ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. Nueva York: Fress Press.
- Berbel, Gaspar & Gan, Federico (2011). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: Edición. Editorial UOC
- Blanch, R. et al. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. México D.F: Fundamentos.
- Campos, L (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*. Lima – Perú. (Tesis de maestría), Universidad San ignacion de Loyola.
- Campos, V., Pérez, J., & Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 21, pp.113-132. Recuperada de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233218111005>
- Cardona, P. (2005). *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Bogotá: Editorial Trilla.
- Castañeda, L. (2007). *Naciste para ser líder*. (2^a Ed.). México D.F: Panorama editorial.
- Castillo, C. Del Pino, N. & Espinosa, V. (2000). *Cultura, Clima Organizacional*.

Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Castillo L, Lengua C. Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International J Psychol Res.* 2011; 4(1): 40-47.

**DECLARACIÓN JURADA
DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Vielka Karina Sosa Moran, estudiante (), egresado (), docente (), del Programa Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 43175871, con el artículo Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A, Miraflores, 2016. Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría compartida con los coautores
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Br. Evelyn Mery Abanto Carrión

DNI N° 43175871