



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL

“EL LIDERAZGO Y LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON REFERENCIA A LA TIENDA PARIS PLAZA NORTE, LIMA 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Gestión Comercial

Autora:

Lucero Reggina Cornejo Polo

Asesor:

Mg. Daniel Amadeo Robles Fabián

Lima - Perú

2021

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. Daniel Amadeo Robles Fabián, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de la estudiante:

- Lucero Reggina Cornejo Polo

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “EL LIDERAZGO Y LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA TIENDA PARIS PLAZA NORTE, 2020” para aspirar al título profesional de: Licenciado en Administración y Gestión Comercial por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

Mg. Daniel Amadeo Robles Fabián
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de la estudiante: Lucero Reggina Cornejo Polo para aspirar al título profesional con la tesis denominada: "EL LIDERAZGO Y LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA TIENDA PARIS PLAZA NORTE, 2020"

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y
Apellidos
Jurado
Presidente

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y
Apellidos
Jurado

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y
Apellidos
Jurado

DEDICATORIA

*A mis padres, Milagros y Germán que
me guiaron a cumplir muchos de mis
objetivos. A mi hermano, Alejandro
por ser mi motivación e impulsarme
cada día y superarme siempre.
Muchas gracias, porque sin tu ayuda,
no habría logrado desarrollar con
éxito este proyecto.*

Lucero Cornejo Polo

AGRADECIMIENTO

*A la Universidad Privada del Norte,
por haberme brindado oportunidades y
enriquecerme en conocimiento.*

Lucero Cornejo Polo

Tabla de contenidos

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	27
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	33
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	46
REFERENCIAS.....	50
ANEXOS.....	55

Índice de tablas

Tabla 1: Elaboración propia.....	29
Tabla 2: Confiabilidad del liderazgo y clima organizacional	31
Tabla 3: Percepción de Influencia idealizada	33
Tabla 4: Percepción de Motivación Inspiradora.	34
Tabla 5: Percepción de Estimulación Intelectual.....	35
Tabla 6: Percepción de Consideración Individual	36
Tabla 7: Percepción de Satisfacción	37
Tabla 8: Percepción de Motivación	38
Tabla 9: Percepción de Tipos de comunicación	39
Tabla 10: Percepción de Tipos de Clima Laboral.....	40
Tabla 18: Prueba de Normalidad	41
Tabla 12: Correlación entre las variables: Liderazgo y Clima organizacional.....	41
Tabla 13: Correlación entre la influencia idealizada y el clima organizacional.	42
Tabla 14: Correlación entre la motivación inspiradora y el clima organizacional.	43
Tabla 15: Correlación entre la estimulación intelectual y el clima organizacional.	44
Tabla 16: Correlación entre la consideración individual y el clima organizacional.....	44
Tabla 17: Matriz de Consistencia	55

Índice de figuras

Figura 1. Percepción de Influencia idealizada	33
Figura 2. Percepción de Motivación Inspiradora.....	34
Figura 3. Percepción de Estimulación Intelectual	35
Figura 4. Percepción de Consideración Individual	36
Figura 5. Percepción de Satisfacción	37
Figura 6. Percepción de Motivación	38
Figura 7. Percepción de Tipos de comunicación	39
Figura 8. Percepción de Tipos de Clima Laboral	40

RESUMEN

El presente trabajo tiene objetivo determinar el liderazgo y la mejora del clima organizacional de los empleados de la tienda Paris Plaza Norte (P162), tomando como guías los conceptos brindados por Robbins, Chiavenato, Herzberg, Litwing y Stinger, entre otros. El tipo de investigación fue de tipo correlacional, diseño no experimental, se utilizo un censo a 100 trabajadores de las distintas áreas de la tienda. La técnica que se realizo para este proyecto fue mediante encuestas, siendo un medio para medir el liderazgo y la mejora del clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte, 2020. Se espera como resultado dentro de lo que es el liderazgo, la perspectiva de los colaboradores con respecto al nivel de confianza de los colaboradores y sus jefes, el poder de decisiones que ellos tenían para la solución de problemas y el reconocimiento por sus labor dentro de la empresa. En el primer capítulo, nos permitira conocer el grado de validez del instrumento. El segundo capítulo, analizaremos las variables con sus respectivas dimensiones. Por ultimo, el analisis realizado nos ayudará a contrastar la hipótesis planteada en esta investigación, por lo que indicaremos las conclusiones y recomendaciones obtenidas después de haber realizado el analisis correspondiente. Los resultados revelaron que existe una relación significativa de 0,763, donde indica que el liderazgo y su relación con el clima laboral en la organización, es de relevancia alta, dado que mediante la técnica de cuestionarios y entrevistas a los colaboradores obtuvieron buenos resultados a largo plazo.

Palabras clave: Liderazgo, Clima, Organizacional.

ABSTRACT

The present work aims to determine the leadership and improvement of the organizational climate of the employees of the Paris Plaza Norte store (P162), taking as guides the concepts provided by Robbins, Chiavenato, Herzberg, Litwing and Stinger, among others. The type of research was correlational, non-experimental design, a census of 100 workers from the different areas of the store was used. The technique that was carried out for this project was through surveys, being a means to measure the leadership and the improvement of the organizational climate in the Paris Plaza Norte store, 2020. It is expected as a result within what is leadership, the perspective of the collaborators with respect to the level of trust of the collaborators and their bosses, the decision-making power they had to solve problems and the recognition for their work within the company. In the first chapter, it will allow us to know the degree of validity of the instrument. The second chapter, we will analyze the variables with their respective dimensions. Finally, the analysis carried out will help us to contrast the hypothesis raised in this research, so we will indicate the conclusions and recommendations obtained after having carried out the corresponding analysis. The results revealed that there is a significant relationship of 0.763, which indicates that leadership and its relationship with the work environment in the organization is of high relevance, since through the technique of questionnaires and interviews with employees they obtained good long-term results.

Keywords: Leadership, Climate, Organizational.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En las organizaciones tanto privadas como públicas son instituciones que velan por el desarrollo de la sociedad, por lo que el clima organizacional y el liderazgo tienen como un objetivo común, fortalecer al recurso humano para tener un impacto directo sobre los resultados. En ese sentido podemos decir que, el liderazgo influye directamente en el comportamiento de los trabajadores, porque los mantiene motivados y a su vez ellos pueden cumplir con sus objetivos asignados.

En la actualidad a nivel mundial, las organizaciones están situando al clima organizacional como uno de sus principales pilares para su éxito empresarial. En ese sentido, en Colombia en su tesis, (Hernández, 2019) “El Liderazgo y su relación con el Clima Laboral en la Organización” analiza la relación que existe entre el estilo de liderazgo de la organización y el clima laboral, resaltando la relevancia que tiene el liderazgo en las empresas, donde indica que mediante la técnica de cuestionarios y entrevista han podido notar que teniendo en cuenta el liderazgo, harán que exista un buen clima organizacional, esto se deriva en la buena actitud de los trabajadores que dan como resultado que cualquier empresa perdure a través del tiempo.

Asimismo, el área organizacional en Colombia, según (Higuera, 2020), han realizado investigaciones durante los años, en base al recurso humano, con el fin de mejorar estos puntos dentro de las organizaciones; ya que de esta forma pueden generar un clima organizacional cómodo y digno para los mismos trabajadores que son su activo más importante, además de tenerlos motivados lo cual les permitiría demostrar sus capacidades y crecimiento dentro de la empresa.

En el país según (CARRILLO & CERNA, 2019), en su Tesis “ Relación entre estilos de Liderazgo y Clima Organizacional del área de Producción en Empresas Andina Plast S.R.L” indica que, es primordial evitar problemas de tratos diferenciados entre los colaboradores, para poder obtener un buen clima organizacional, es por ello que los líderes tienen que intervenir proactivamente, ya que ellos tienen la capacidad de dar motivación a todos por igual para poder conseguir el objetivo en común y se sientan parte de los logros y metas de la organización.

Una organización tiene como factor importante el liderazgo, ya que es necesario para una coordinación y tener una meta en común, la cual puede llevar a una empresa al mercado nacional e internacional. Por otro lado, el comportamiento de los trabajadores en la empresa debe estar siempre dentro de un buen clima organizacional, de no ser así puede tener repercusiones, por lo que puede afectar directamente a los objetivos.

Las estrategias de una empresa dependen de las decisiones que se tomen hoy para un crecimiento a futuro. El éxito de una organización está sujeta a un trabajo en equipo, entre los colaboradores y el líder. Por lo tanto, podemos decir que el líder dirige a este equipo con el fin de obtener resultados hacia el propósito común donde deben lograr el funcionamiento el cual debe ser eficiente y eficaz para una buena comunicación entre todos los empleados, por el contrario, cuando no existe el liderazgo dentro de una empresa, generalmente fracasan.

El clima organizacional tiende ser positivo o negativo, ya que dependerá de los colaboradores. Asimismo, las organizaciones deben contar con una calidad óptima con su cliente interno, esto hará que no exista deficiencias en el desempeño laboral, ni se trunque el camino hacia los objetivos que la empresa tiene, esta forma de operar puede asegurar su éxito interno y externo.

Por lo tanto, el objetivo es poder mejorar el clima organizacional con la ayuda del liderazgo sobre la relación que tienen ambas variables y demostrar su relevancia para obtener un cumplimiento de metas y resultados en las empresas privadas. En la tienda Paris Plaza Norte (P162) – Lima, el desempeño laboral no es bueno. Esto se nota en las constantes quejas sobre la calidad y atención por parte de los clientes hacia los trabajadores de la tienda. Asimismo, el clima organizacional no es el adecuado debido a que, existen conflictos, falta de cooperación y trabajo en equipo.

Antecedentes internacionales

González, (2017), En su tesis “Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior”, nos indica que existe relación con el estilo de liderazgo, como parte fundamental para el desarrollo de un buen clima laboral. Por otro lado, cabe mencionar que se utilizó la técnica de la encuesta, donde se aplicó a las personas que se encuentran en la edad de 18 a 47 de edad, dando como compromiso por la parte de la dirección de la empresa. Como resultado de la investigación se revela que existe un desempeño de excelencia del trabajador, generado por un clima organizacional favorable y este a su vez generado por una práctica de liderazgo.

Fiagá, (2018) En el “Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de producción de un frigorífico en Bogotá”, nos indica según el autor que el liderazgo transformacional influye en el compromiso y la conexión emocional con el impacto del desempeño. Asimismo, se usó la técnica de la observación donde dieron por concluido que el liderazgo transformacional influye positivamente con el compromiso y la conexión emocional con las tareas y la forma en cómo se impacta en el desempeño. Concluye, que existe una relación positiva entre liderazgo transformacional y desempeño.

Hernández, (2019) En su tesis “El Liderazgo y su relación con el Clima Laboral en la Organización” analiza la relación que existe entre el estilo de liderazgo de la organización y el clima laboral, resaltando la relevancia que tiene el liderazgo en las empresas, donde indica que mediante la técnica de cuestionarios y entrevista han podido notar que teniendo en cuenta el liderazgo, harán que exista un buen clima organizacional, esto se deriva en la buena actitud de los trabajadores que dan como resultado que cualquier empresa perdure a través del tiempo. Lo cual concluye en la influencia directa del liderazgo y el clima organizacional, ya que mejora el desempeño de los trabajadores de una organización.

Niño, (2019) Nos indica, en su tesis “Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en personal operativo en seguridad privada” que la relación entre los estilos de liderazgo y niveles de satisfacción laboral. Asimismo, se usó la estrategia de cuestionario, donde se tomó a 147 guardas de seguridad, donde tener un adecuado estilo de liderazgo, hace que la satisfacción laboral se vuelve sostenible entre los mismos colaboradores y superiores, a través de una dinámica organizacional. Ha tenido como resultado el liderazgo participativo es determinando para una satisfacción laboral óptima.

Acuña & Bolivar, (2019) El objetivo de la tesis “Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa” es poder analizar la relación entre estilos de liderazgo y modelos de gestión en la institución, por ende, se usó la técnica de las encuestas y se aplicó a 47 colaboradores, donde dio como resultado que existe una relación directa y significativa entre el modelo de la gestión de calidad y el liderazgo, según se ha planteado en su objetivo inicial. Al final de la investigación se observa que existe una relación directa y significativa entre el modelo de gestión de calidad educativa y del liderazgo.

Antecedentes nacionales

Loza (2017) En su tesis “¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directo y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa “Rafael Díaz” de Moquegua, año 2017?” Tuvo como objetivo; analizar cómo el liderazgo mejora el comportamiento organizacional. Le técnica de investigación fue la encuesta de 25 colaboradores del centro educativo. El tipo de metodología de investigación es en el cuantitativo, no experimental. Como resultado se ha demostrado que, si existe una relación entre la variable independiente liderazgo, y la variable dependiente comportamiento organizacional. La autora concluye en mantener un liderazgo dentro de la organizacional para mejorar el comportamiento organizacional. La constante capacitación a los docentes hace que exista un nivel de liderazgo alto respecto a el clima y pueda cumplir eficientemente su labor educativa.

Ccarhuaypiña (2017) nos indica, en sus tesis “El Liderazgo y la Motivación de los Colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo - 2017“donde se analiza mediante la técnica del método científico y deductivo la relación que existe entre el liderazgo y la motivación entre los colaboradores. Como resultado se ha demostrado que, existe una motivación adversa para el personal, es decir que los colaboradores se sienten motivados, siempre y cuando exista un buen liderazgo dentro de la organización. El tener un buen liderazgo, hace que el personal se sienta siempre motivado, lo cual conlleva a que existan buenos resultados en la organización.

Navarro, (2018) Desarrollo una investigación sobre “Estilos de Liderazgo Y Clima Organizacional en trabajadores de una agencia de medios de Lima metropolitana” donde analiza la relación entre liderazgo y clima organizacional, empleando como instrumento de investigación un cuestionario y la escala multidimensional de clima organizacional (EMCO), el cual fue aplicado a 70 de colaboradores de la misma agencia. Como resultado, afirma que existe una correlación significativa positiva entre ambas

variables. La relación entre las variables liderazgo y clima organizacional, genera que el personal se sienta con mayor motivación respecto al incremento de su productividad individual.

Castillo & Medina, (2019), el objetivo de esta tesis “Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una micro red de Perú”, es determinar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional entre los trabajadores de establecimiento de salud. Asimismo, el método utilizado fue la encuesta a 88 colaboradores, en donde se determinó que, a mayor liderazgo, mejora el clima organizacional. Se puede concluir, indicando que existe la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, positiva y significativa, dado que, a mayor liderazgo, mejor clima organizacional.

Vega, (2018), nos indica, en su tesis “El Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en una institución educativa, 2018”, donde se analiza la relación que existe entre las variables liderazgo directivo y el clima organizacional. Se seleccionaron 24 colaboradores como muestra para poder emplear el cuestionario como parte del instrumento de investigación y como resultado, el autor pudo afirmar que es fundamental que un liderazgo directivo si es favorable, va a existir una influencia positiva en el clima organizacional.

(SÁNCHEZ, 2019), nos indica en su tesis “Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública de la Región Callao” el objetivo de poder determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo directivo y las dimensiones del clima organizacional. Como conclusión, obtuvieron que existe una relación significativa y directa entre el liderazgo directivo y clima organizacional, es decir que, a un mayor liderazgo, este a su vez generará un nivel alto de clima organizacional.

Bases Teóricas

Las dimensiones que se han tomado en cuenta para la variable de liderazgo son las que un líder puede lograr que sus subordinados se sientan motivados y alentados para lograr el objetivo mutuo.

Liderazgo

Según (MALVICINO, 2011), “El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía multiplica los interrogantes y las opciones de las empresas. Los líderes son hombres persiguiendo sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa. Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confieran a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con este) y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo”.

Según (MARTINEZ, 2007) “Dentro de las teorías desarrolladas en torno al estudio del liderazgo, se pueden conseguir dos grandes orientaciones: el liderazgo centrado en la persona y el liderazgo centrado en el grupo. En el liderazgo centrado en la persona conseguimos la teoría del liderazgo como rasgo de personalidad desarrollada por Stogdill quien manifiesta que el líder tiene rasgos como la inteligencia, comprensión profunda de la situación, fluidez verbal, adaptabilidad, confiabilidad, responsabilidad, participación social y posición socioeconómica. También se encontró la teoría de las características desarrolladas por Ghiselli quien concluyó que las características más significativas de los líderes son: la capacidad de supervisión, la motivación para realizar planes, la inteligencia, la motivación para la auto actualización, la seguridad en sí mismo y su poder de decisión”.

Según , (Claver & Gascó, 1996) indican que los jefes de una empresa son los principales agentes para una motivación al personal, dado que repercute en la productividad laboral, por ello recalcan que no hay forma que un empleado cumpla con sus actividades, si no cuenta con un clima organizacional óptimo. También se encontró que los empleados en algunos casos donde no se maneja un buen liderazgo, son presionados y amenazados para realizar los trabajos, ya que, este es un mal necesario y al final de la jornada laboral tienen que cumplir con estas para poder recibir a largo o corto plazo una remuneración.

Consideración individualizada:

Según (Bass, 1985), refiere cuando el líder da apoyo y empatía a cada colaborador por individual, con esto atiende de manera independiente las necesidades de cada persona, lo cual va a crear a futuro una sinergia entre los miembros de la empresa u área.

En este estudio (Vroom, 1964), se considera el grado de preocupación en el bienestar de los empleados, dado que la asignación de actividades en equipo, puede que algunos no se sientan integrados, por ello es importante que el individuo de a conocer sus necesidades de manera individual.

Estimulación intelectual

Según (Bass, 1985), el líder busca la manera de como acercarse a sus colaboradores, mediante habilidades creativas, lo cual va a promover un cambio de actitud de manera positiva. Los colaboradores, tienen la opción de poder encontrar soluciones de manera innovadoras y así poder desarrollar la participación del equipo.

Según el estudio de (González, 2013), muestra el grado en que se aliente a los colaboradores a ser creativos ante problemas frecuentes, asimismo, desarrollar un ambiente tolerante, permitiendo que estos puedan cuestionar sus propios valores y los de la empresa.

Motivación Inspiracional

(Bass, 1985), Es considerada parte fundamental para adquirir el compromiso de sus colaboradores, ya que no es sencillo de conseguir. Los jefes o líderes son parte fundamental para realizar esta tarea; todo lo que realizan tendrá un impacto positivo o negativo, de acuerdo como lo perciba su subordinado.

(SENGE, 1992) nos indica que el líder de la empresa comparte su visión, usa herramientas como símbolos e imágenes para ayudar a sus empleados a entender la importancia de su labor, por lo que concluye que se trata de una visión compartida.

La influencia idealizada

Según (Bass, 1985), El nivel de confianza que tiene el colaborador con su líder es importante para el cumplimiento del objetivo, por lo que esta dimensión nos permite resaltar como la actitud de los jefes la cual influenciará a los colaboradores en cuanto a su desarrollo laboral.

(Marbelis, 2012), Indican que el nivel de confianza y respeto de los subordinados en el líder, la dedicación mostrada en los colaboradores y que lo consideren como su modelo a seguir. Esto nos indica que la forma en como los líderes o directivos transmiten a sus colaboradores.

Clima Organizacional

Álvarez, (1992) sistematiza el clima organizacional a través de varios términos distribuidos en diferentes categorías: Tener posibilidades de superación, recursos, ambiente, sentimientos, motivación, compromiso, relaciones organizativas, etc. (pags. 25-50). Según los resultados obtenidos en la investigación, la percepción del clima organizacional no se encuentra correlacionada de modo significativo, en la muestra estudiada.

Dessler, (1979) percibe a la variable clima como un factor principal de la organización (estructura y recompensas), recursos humanos (consideración) y culturales, es decir un conjunto de factores que interactúan entre sí y se refleja como un significado de clima. Los resultados de ambas variables generan la elevación de la productividad laboral, esto es fundamental para el éxito, dado que, la colaboración es una fuente de ventaja competitivas.

David, (1987) El clima organizacional permite tener una transformación sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los diferentes componentes de la organización, es lo que define como el ambiente humano dentro del cual desarrollan su trabajo los empleados, en conclusión, existe una importancia alta del clima en la gestión del cambio en los sistemas organizacional.

Hodgetts, (1985) señala al clima laboral como “Las personas que desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día es ya una mayor atención los recursos humanos de la organización. Es decir las empresas enfocan sus esfuerzos para entender la conducta de sus empleados. Una empresa que quiere ser más productiva o mejor productiva necesita de personal altamente calificado e indentificado para lograr sus objetivos y sus metas.” Se concluye, que la consolidación de los procesos, productos y servicios, generan un sistema de calidad, sustentada en el mejoramiento continuo y calidad total de la viabilidad de la empresa.

Dimensiones del Clima Organizacional:

Motivación

Según Stoner, (1996) indica que la motivación es “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. Desde mi parecer en esta definición

el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso. El resultado de esta investigación era conocer la conexión entre la motivación y el desempeño laboral, dado que juegan un papel principal en una organización, analizar favorables propuestas para rendimiento del activo principal de una empresa, en un periodo determinado.

Por su parte, Chiavenato (2000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que este viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Mahillo (1996) define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”. Entiendo esta definición como que para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras sobre la motivación de sus empleados pasen la mayor parte de su tiempo ocupado en como incentivar a estos trabajadores.

Satisfacción

(Incutipa & Gamarra, 2013) La describen como aquella sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio ante una o varias necesidades, se da como producto de diversas interacciones entre el usuario, los trabajadores prestadores del

servicio y el medio, es decir, es lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él.

Los resultados que obtuvo la investigación era destacar la actitud regular por parte de los trabajadores, dado que, señalan que se encuentran a veces motivados en cuanto a las necesidades fisiológicas y de estima.

Otro concepto, según (Palma, 2005) que indica que la satisfacción laboral se define como la disposición relativamente estable hacia el trabajo, la cual estará basada en las creencias y valores desarrollados a partir de la propia experiencia ocupacional del subordinado.

(Castellano, 2012), señala que la satisfacción laboral ha sido el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleador, dado que, quien se encuentra satisfecho con las actividades que realiza durante la jornada laboral, siempre tendrá una actitud positiva; en cambio quien está insatisfecho, muestra actitudes negativas frente a los demás y se ve reflejado en la productividad de las actividades.

Tipos de clima organizacional

Los tipos de clima organizacional según (Likert, 1967), indica que existen 8 dimensiones:

1. Los métodos de mando, es la manera en la que utiliza el liderazgo para influir sobre sus empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales, las herramientas que se utilizan para poder mantener a los empleados motivados y responder las necesidades de estos.
3. Las características de los procesos de comunicación, se trata de los tipos de comunicación que tiene la empresa y como se pone en práctica en el ambiente de la empresa.

4. Las características de los procesos de influencia, se trata de la relación que existe entre superior y subordinado para poder establecer objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones, aquí se puede definir el reparto de funciones o actividades de cada empleado.
6. Las características de los procesos de planificación, es la manera en la que se establece el sistema de metas, objetivos y directrices de la empresa.
7. Las características de los procesos de control, la forma en como se realiza la distribución de las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, aquí se realiza la planificación de los procesos a tratar para lograr la formación deseada.

Por otro lado, según (Schneider B, 1968) indica que existe 6 dimensiones como parte de los tipos de clima orgai:

1. El apoyo patronal, evalúa cual es la percepción de los colaboradores respecto al nivel en el que sus superiores están interesados en el desarrollo de sus empleados para poder apoyarlos en sus esfuerzos y mantener un espíritu amistoso en la empresa.
2. La estructura, se refiere a las presiones que ejercen los ejecutivos de alto mando para que sus colaboradores puedan respetar los presupuestos y conozcan el material que está a la venta y así poder acaparar nuevos clientes.
3. La implicación con los nuevos empleados, lo cual se refiere a la selección de los empleados entrantes a la empresa.
4. Los conflictos interagencias, se refiere a los grupos individuales tanto en el interior y exterior de la empresa que producen entre dichos de las autoridades de los administradores.
5. La autonomía de los empleados, es el grado en el que viven los empleados en su trabajo y lo que pueden aportar a él.

6. El grado de satisfacción general, el como se sienten los empleados en su organización.

Tipos de comunicación

Según (Rodriguez, 2016), indica que existen 4 tipos de comunicación:

1. La información en la comunicación interna de una empresa, la cual hace referencia a que todas las comunicaciones son efectuadas en relación con el negocio, desde la noticia sobre la organización hasta los objetivos y metas que ha alcanzado.
2. La comunicación cultural, es la comunicación interna más importante. Se vincula con las normas establecidas por la organización.
3. Segunda vía de comunicación interna, las que se dan mediante encuestas, líneas de ayuda y otras que son directas de sugerencias.
4. Reconocimiento y recompensas, dado que es la mejor forma de poder levantar la moral y así ofrecer beneficios a quienes cumplen con las tareas establecidas y asignadas.

1.2. Formulación del problema

Problema general

¿Cómo el liderazgo nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda París Plaza Norte en el 2020?

Problemas específicos

- ¿Cómo la influencia idealizada nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020?
- ¿Cómo la motivación inspiradora nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020?

- ¿Cómo la estimulación intelectual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020?
- ¿Cómo la consideración individual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020?

1.3. Justificación

Este trabajo de investigación mostrara como el liderazgo permite mejorar el clima organizacional en las tiendas Paris Plaza Norte en todas sus dimensiones como la influencia que tiene el líder en la idea de cada colaborador, así como la motivación que genera e inspira en sus subordinados, la estimulación intelectual y las consideraciones individuales promueven el crecimiento de desarrollo de cada integrante de los equipos de la tienda.

También esta investigación contribuirá a otras tiendas de Paris y otras cadenas de tiendas nacionales e internacionales de comprender la importancia del liderazgo y su influencia en el éxito del clima organizacional.

1.4. Limitaciones

La mayor limitación que se ha tenido en esta investigación es la coyuntura actual mundial de la pandemia COVID-19 de poder directamente tener la información necesaria para corroborar con la percepción de los colaboradores y ejecutivos de la tienda. También la tienda ingreso a una etapa de solo venta por catálogo a nivel nacional.

1.5. Objetivos

Objetivo general

Determinar cómo el liderazgo nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.

Objetivos específicos

- Determinar la influencia idealizada nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.
- Determinar la motivación inspiradora nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.
- Determinar la estimulación intelectual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.
- Determinar la consideración individual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

El liderazgo nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.

Hipótesis específicas

- La influencia idealizada nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.
- La motivación inspiradora nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.
- La estimulación intelectual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.
- La consideración individual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Enfoque

El estudio de enfoque cuantitativos está en base a datos numéricos y a un análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recopilados mediante encuestas, cuestionario o el uso de técnicas informáticas de manipulación de datos (Arteaga, 2020). El presente estudio ha sido de enfoque cuantitativo, ya que se emplearon herramientas estadísticas en relación con el liderazgo y la mejora del clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el año 2020.

Tipo de estudio

La investigación correlacional, es utilizada para relacionar dos o más variables utilizando métodos de análisis matemáticos. Asimismo, algunas de las variables suelen ser analizadas por relaciones o tendencias, ya que el impacto de estas suele cambiar la relación entre ellas (Sampieri R. H., 2014). Por ende, la investigación fue de tipo correlacional, debido a que ayuda a poder adquirir datos que vinculen la relación que existe entre ambas variables a analizar, obteniendo resultados, conclusiones y recomendaciones que son de aporte importante para cualquier empresa retail, ya que se analiza el liderazgo por parte de los jefes de la empresa Paris y el clima organizacional que existía en la empresa.

Nivel

La investigación correlacional según (Sampieri R. H., 2010), es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es

decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba.

El nivel de la presente investigación es correlacional, ya que tiene como objetivo relacionar dos variables, en este caso clima laboral y organización empresarial en la tienda Paris plaza norte (P162).

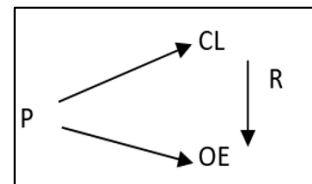
Dónde:

P = Colaboradores de la Tienda Paris Plaza Norte

CL = Clima organizacional

OE = Organización Empresarial

R = Relación de las variables



Diseño

Los estudios no experimentales de corte transversal son aquellos que no requieren manipulación del investigador y se caracterizan por la recolección de datos en un solo momento (Vara, 2010). La presente investigación es no experimental, ya que se observaron en las distintas áreas de la tienda diferentes situaciones, y correlacional porque se determina una relación entre clima laboral y organización empresarial.

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Población

Es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica (Mario, 2012). El estudio tuvo como población a todos los colaboradores de la tienda por

departamento Paris – Plaza Norte, ubicada entre la Panamericana Norte con las avenidas Tomás Valle y Túpac Amaru.

Muestra

Es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada (Tamayo, 2006). Por ende, el estudio tuvo como muestra a 100 colaboradores de la tienda Paris Plaza Norte, ubicada en Lima Metropolitana.

Muestreo

El muestro es una muestra que puede ser obtenida de dos tipos: probabilística y no probabilística (Otzen & Manterola, 2017). La muestra del estudio será constituida por:

n= Tamaño de la muestra

z= 99%

e= 10%

n°= 250 colaboradores

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

Tabla 1

Elaboración propia

Numerado =	0.01000
Denominador =	0.01004
Tamaño de muestra (n)=	99.582

La investigación considera a 100 trabajadores de las distintas áreas de la tienda Paris plaza norte (2020).

Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Técnicas

El cuestionario es utilizado para la recolección de datos; este consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Sampieri R. H., 2014). Para este estudio la técnica utilizada para una investigación es un cuestionario en base a la escala de Likert, que permite medir la opinión de un individuo sobre un tema a través de un cuestionario que identifica el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta (Hammond, 2021).

Instrumentos

Los instrumentos cuantitativos son recursos que se utilizan para obtener, registrar o almacenar la información. Entre los cuales están los cuestionarios, entrevistas y otros (Sampieri R. H., 2005). El estudio utilizó como instrumento el cuestionario conformado por 20 ítems basado en sus variables, liderazgo y clima organizacional; así como también de sus dimensiones, las cuales nos dio la opinión de cada colaborador durante la aplicación del cuestionario. Para la aplicación del instrumento se realizó la prueba de fiabilidad:

Alfa de Cronbach

En base a la confiabilidad del instrumento de estudio conformado por 20 ítems, para la variable liderazgo está compuesta por 10 ítems el valor del Alfa de Cronbach fue de 0,855 y el de la variable clima organizacional fue 0,772 la cual constó de 10 ítems, demostrando que el instrumento es apropiado y aceptable para ser aplicado a los colaboradores de la Tienda Paris Plaza Norte – P162. Según (Roberts & Priest, 2016) destaca que los valores de Alfa de Cronbach de >0.9 significa excelente, >0.8 bueno y >0.7 determina que el instrumento es aceptable, dando credibilidad a los ítems del

instrumento, confirmado que el instrumento es confiable y comprensible. A continuación, se presenta los resultados de la confiabilidad del instrumento de estudio:

Tabla 2

Confiabilidad del liderazgo y clima organizacional

Variable	Muestra	Items	Alfa de Cronbach
Liderazgo	,99	10	,855
Clima organizacional	,99	10	,772

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Paris Plaza Norte - P162

2.3. Procedimiento

Análisis de datos

Se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan (Arias, 2004). En este caso los datos deben ser organizados previamente según variables y dimensiones, por ende, se procedió los siguientes análisis estadísticos: Análisis de fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, el cual determinará la confiabilidad de los datos. Se realizó la baremación, el cual es la agrupación por niveles de variables y dimensiones. Se estableció la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov, porque fue una muestra grande y con ello se determinó el estadístico para la contrastación de las hipótesis entre la prueba de Spearman, para determinar con exactitud la correlación entre liderazgo y el clima organizacional.

- a) Creación del cuestionario en base a los ítems dispuestos en la operacionalización de las variables.
- b) Seleccionar los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación.

- c) Aplicar el cuestionario a las personas de la tienda Paris Plaza Norte.

Detalla los métodos, técnicas e instrumentos para recolectar y analizar los datos.

Aspectos éticos

La ética en las investigaciones reconoce el derecho de autor de los investigadores o inventores (Howard, López, & Salaverry, 2017). Este proyecto de investigación se alineó respetando el derecho de autor y de propiedad intelectual. Asimismo, se ha considerado tener en cuenta un correcto citado de acuerdo con lo establecido por las normas APA vigente, dado que se respeta la protección de los datos de las personas que realizaron un estudio previo del tema expuesto, reconociendo su propiedad intelectual para la base de esta investigación.

Procedimiento

Después de haber aplicado los instrumentos para la toma de recolección de los datos necesarios, se comenzó el trabajo de procesamiento de información, donde se usó la estadística descriptiva, utilizando tablas para poder obtener resultados de la encuesta aplicada. Asimismo, se aplicará el sistema informático SPSS en su versión 26 para poder contrastar con las hipótesis planteadas.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Resultados descriptivos de Liderazgo

Tabla 3

Percepción de Influencia idealizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALTO	14	14.1	14.1	14.1
	MEDIO	47	47.5	47.5	61.6
	BAJO	38	38.4	38.4	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a colaboradores de la tienda por departamento Paris – Plaza Norte P162

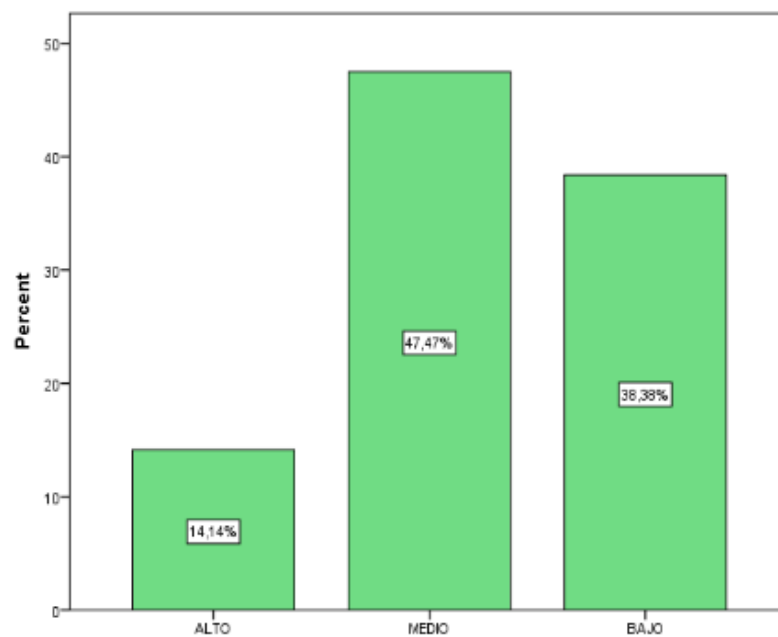


Figura 1. *Percepción de Influencia idealizada*

De acuerdo con los resultados conseguidos acerca de la dimensión influencia idealizada, el 47.47% de los colaboradores manifiestan que es medio; considerando que existe una influencia idealizada respecto al nivel de confianza de los colaboradores; mientras que el 38.38% de estos establecen que es bajo, dado que, no todas las áreas se manejan de la misma manera; y solo un 14.14% destaca que es alta.

Tabla 4

Percepción de Motivación Inspiradora.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALTA	2	2.0	2.0
	MEDIO	48	48.5	50.5
	BAJO	49	49.5	100.0
	Total	99	100.0	100.0

Fuente: Encuesta a colaboradores de la tienda por departamento Paris – Plaza Norte P162

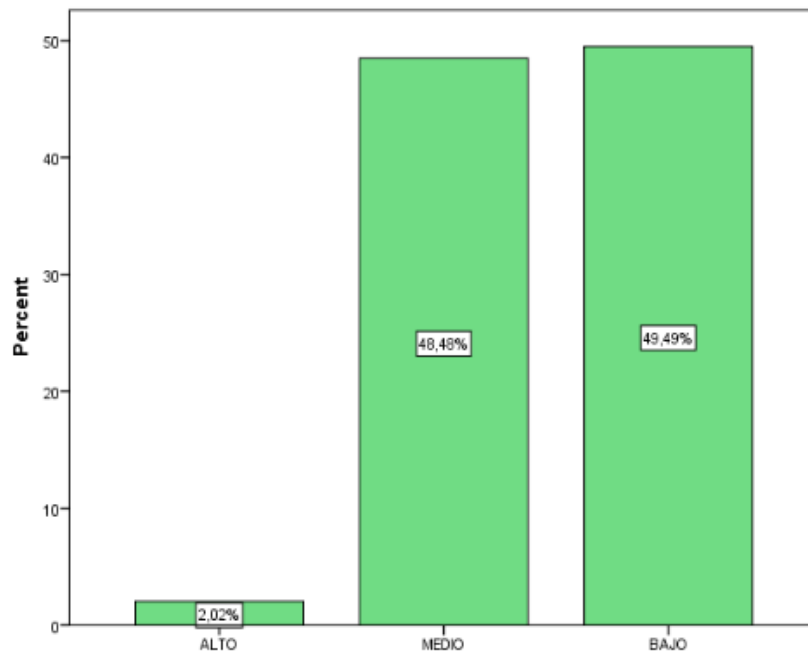


Figura 2. Percepción de Motivación Inspiradora.

De acuerdo con los resultados obtenidos sobre la dimensión motivación inspiradora, el 49.49% de los encuestados consideran que es baja la inspiración en el área que trabajan, es decir que, ellos no son dedicados en las actividades que realizan durante la jornada laboral, mientras que existe un 48.48% que se sienten medianamente identificados y comprometidos con la empresa; y solo un 2.02% destaca que es baja.

Tabla 5

Percepción de Estimulación Intelectual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALTO	18	18.2	18.2	18.2
	MEDIO	30	30.3	30.3	48.5
	BAJO	51	51.5	51.5	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a colaboradores de la tienda por departamento Paris – Plaza Norte P162

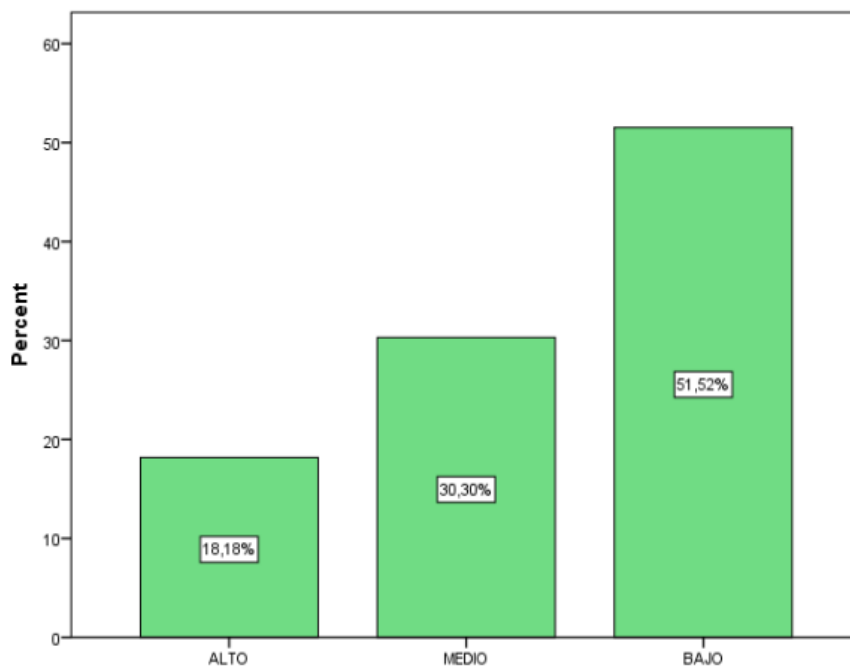


Figura 3. Percepción de Estimulación Intelectual

De acuerdo a los resultados acerca de la dimensión de estimulación intelectual, el 51.52% de los encuestados consideran que existe un nivel bajo de empoderamiento para la toma de decisiones dado que, en situaciones donde no se encuentra el jefe inmediato, uno de los subordinados no se siente capaz de tomar una decisión a favor de una buena atención al cliente, 30.30% de los encuestados señalan que existe una mediana decisión de los colaboradores; y 18.18% manifiestan que existe un nivel alto de empoderamiento para la toma de decisiones.

Tabla 6

Percepción de Consideración Individual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALTO	18	18.2	18.2	18.2
	MEDIO	42	42.4	42.4	60.6
	BAJO	39	39.4	39.4	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a colaboradores de la tienda por departamento Paris – Plaza Norte P162

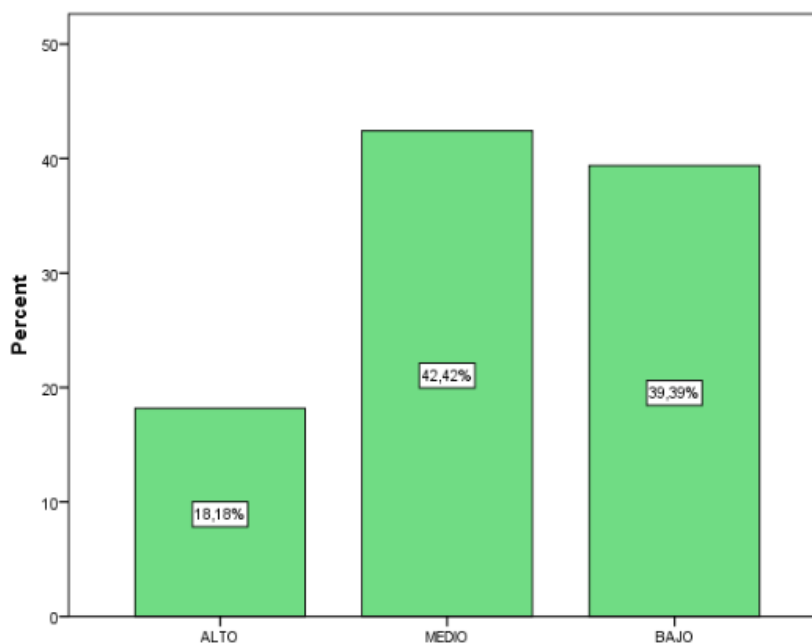


Figura 4. Percepción de Consideración Individual

De acuerdo con los resultados hallados acerca de la dimensión consideración individual, 42.42% de los colaboradores encuestados destacan que es medio, el reconocimiento que reciben por la labor que, realizado, el coaching personalizado para cada uno y el desenvolvimiento laboral, el 39.39% de personas señalan que es bajo el reconocimiento del personal respecto a sus actividades y 18.18% manifestaron que es alto el agradecimiento por parte de sus superiores.

Resultados descriptivos de clima organizacional

Tabla 7

Percepción de Satisfacción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	9	9.1	9.1
	MEDIO	39	39.4	48.5
	ALTO	51	51.5	100.0
	Total	99	100.0	100.0

Fuente: Encuesta a colaboradores de la tienda por departamento Paris – Plaza Norte P162

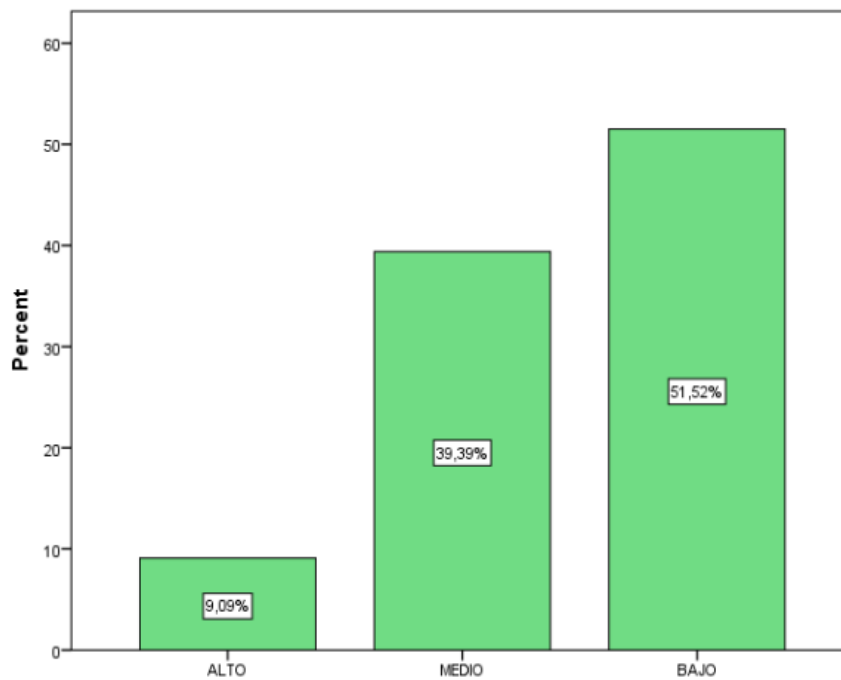


Figura 5. Percepción de Satisfacción

De acuerdo con los resultados obtenidos acerca de la dimensión de la percepción de satisfacción, 51.52% de los encuestados consideran que es baja las condiciones laborales en donde trabajan, la remuneración es mayor al promedio según ley y existe también seguridad laboral dentro de la organización, el 39.39% de personas señalan que existe medianamente las condiciones laboras y 9.09% manifestaron que es alta.

Tabla 8

Percepción de Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALTO	3	3.0	3.0	3.0
	MEDIO	69	69.7	69.7	72.7
	BAJO	27	27.3	27.3	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a colaboradores de la tienda por departamento Paris – Plaza Norte P162

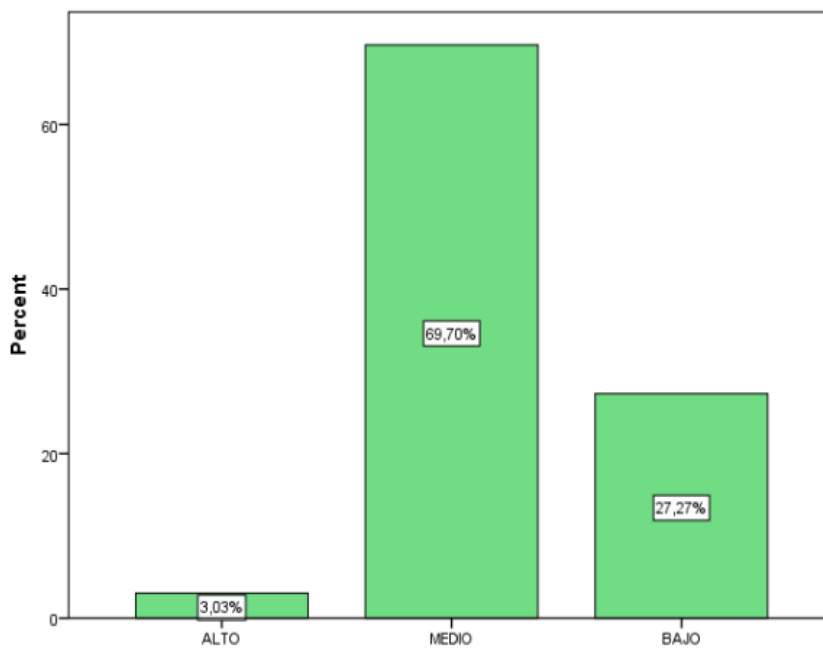


Figura 6. Percepción de Motivación

De acuerdo con los resultados obtenidos acerca de la dimensión de la percepción de motivación, 69.70% de los encuestados consideran que es medio la capacitación que recibe el personal para poder estar desarrollados durante la jornada laboral y a su vez los jefes de las distintas áreas brindan apoyo a su personal a cargo, 27.27% de personas establecieron que hay una baja percepción de motivación y solo el 3.03% de los colaboradores consideran que es alta.

Tabla 9

Percepción de Tipos de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALTO	1	1,0	1,0	1,0
	MEDIO	65	65,7	65,7	66,7
	BAJO	33	33,3	33,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a colaboradores de la tienda por departamento Paris – Plaza Norte P162

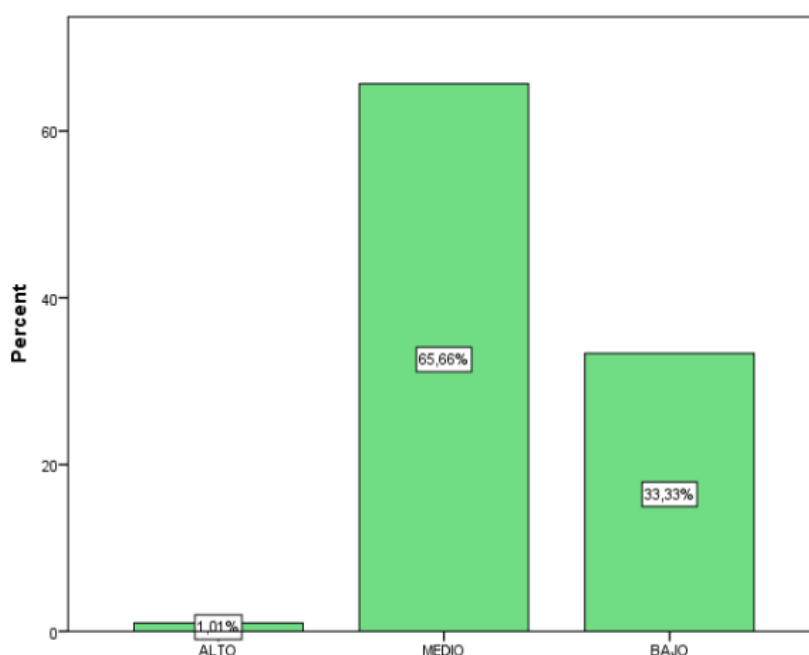


Figura 7. Percepción de Tipos de comunicación

De acuerdo con los resultados obtenidos acerca de la dimensión de tipos de comunicación, 65.66% de encuestados indicaron que es media la comunicación que existe en la empresa, ya que es ascendente, descendente y horizontal, dando a entender que los colaboradores pueden hablar libremente con sus respectivas jefaturas; mientras que el 33.33% de personas destacan que es baja la comunicación dentro del retail y sólo es 1.01% manifestaron que es alta.

Tabla 10

Percepción de Tipos de Clima Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALTO	27	27,3	27,3	27,3
	MEDIO	50	50,5	50,5	77,8
	BAJO	22	22,2	22,2	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a colaboradores de la tienda por departamento Paris – Plaza Norte P162

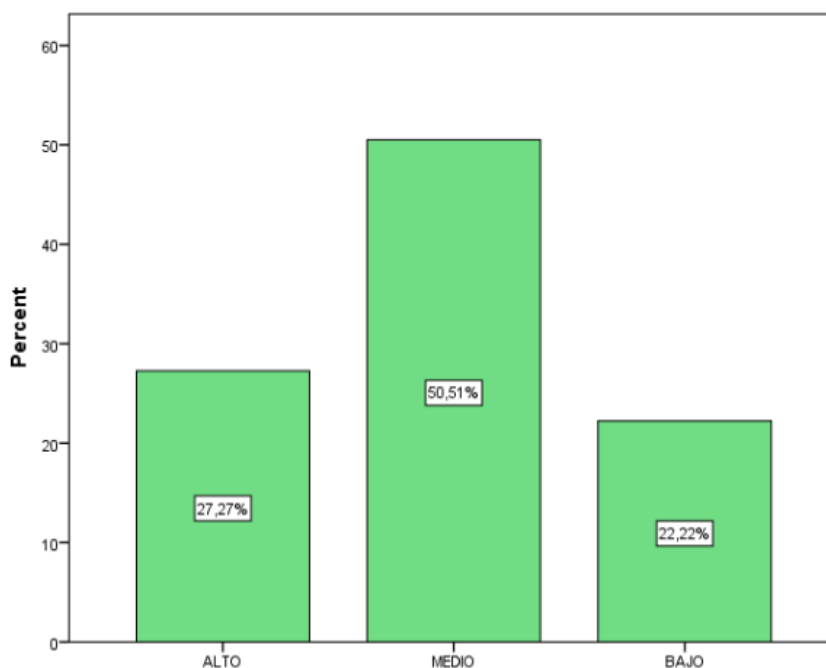


Figura 8. Percepción de Tipos de Clima Laboral

De acuerdo con los resultados obtenidos acerca de la dimensión de tipos de clima laboral, 50.51% de encuestados indicaron que es medio la participación dentro de las áreas de trabajo y el nivel de autoritario que tiene el jefe del área con sus subordinados; mientras que el 27.27% de las personas destacan que existe un alto nivel en la relación respecto al clima y sólo es 22.22% manifestaron que es baja.

Resultados Inferenciales

Prueba de Normalidad

Distribución de los datos obtenidos para la prueba de normalidad, según explica Kolmogorov-Smirnov, para el liderazgo y el clima organizacional.

Tabla 11

Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	,192	99	,000
Clima organizacional	,329	99	,000

a. Corrección de libertad Muestra

En la tabla N° 11 se puede observar que el resultado final de la prueba de normalidad nos da lo siguiente: un grado de significación de 0,00 y 0,00 donde, siendo este menor a 0,05, lo que nos puede indicar que los datos provienen de una apropiada distribución normal, y que pertenecen a las pruebas no paramétricas, en conclusión, procederemos a utilizar dichas pruebas.

Tabla 12

Correlación entre las variables: Liderazgo y Clima organizacional.

		Liderazgo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	1.000	,763**
			.000
	N	99	99

** . Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Como $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; demostrando que entre las variables: Liderazgo y Clima organizacional entre existe una correlación significativa nula.

Hipótesis específica 1

H₀: La influencia idealizada no nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.

H₁: La influencia idealizada nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.

Tabla 13

Correlación entre la influencia idealizada y el clima organizacional.

			Influencia idealizada	Clima organizacional
Rho de Spearman	Influencia idealizada	Coefficiente de correlación	1.000	,862**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	99	99

** . Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Como $p = 0.862 < \alpha = 0.05$ entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; demostrando que entre las variables: Influencia idealizada y Clima organizacional entre existe una correlación positiva alta.

Hipótesis específica 2

H₀: La motivación inspiradora no nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.

H₁: La motivación inspiradora nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.

Tabla 14

Correlación entre la motivación inspiradora y el clima organizacional.

		Motivación inspiradora	Clima organizacional
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1.000	,596**
	Motivación inspiradora		.000
	Sig. (bilateral)		.000
N		99	99

** . Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Como $p = 0.596 < \alpha = 0.05$ entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; demostrando que entre las variables: Motivación inspiradora y Clima organizacional entre existe una correlación positiva moderada.

Hipótesis específica 3

H₀: La estimulación intelectual no nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.

H₁: La estimulación intelectual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.

Tabla 15

Correlación entre la estimulación intelectual y el clima organizacional.

		Estimulación intelectual	Clima organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	,305**
	Estimulación intelectual		.002
	Sig. (bilateral)		
N		99	99

** . Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Como $p = 0.305 < \alpha = 0.05$ entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; demostrando que entre las variables: Estimulación intelectual y Clima organizacional entre existe una correlación positiva baja.

Hipótesis específica 4

H₀: La consideración individual no nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.

H₁: La consideración individual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.

Tabla 16

Correlación entre la consideración individual y el clima organizacional.

		Consideración individual	Clima organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	,708**
	Consideración individual		.000
	Sig. (bilateral)		
N		99	99

** . Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Como $p = 0.708 < \alpha = 0.05$ entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; demostrando que entre las variables: Consideración individual y Clima organizacional entre existe una correlación positiva alta.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Con respecto al resultado general, se obtuvo que las variables liderazgo y clima organizacional tiene una correlación significativa nula, siendo el coeficiente de correlación de Spearman 0,763, por ello se determinó que existe relación entre ambas variables investigadas, al igual que Hernández, (2019) indica que el liderazgo y su relación con el clima laboral en la organización, es de relevancia alta, dado que mediante la técnica de cuestionarios y entrevistas a los colaboradores obtuvieron como resultados que las funciones asignadas a cada uno son ejecutadas con un alto desempeño, lo cual da como resultado que existe una influencia directa en como los ejecutivos de la compañía teniendo una comunicación acertada con su personal pueden lograr un cambio en el clima organizacional y obtener buenos resultados a largo plazo. Asimismo, este estudio tiene concordancia con el artículo de Hernández y Niño (2019), donde se concluyó que para tener una satisfacción laboral, es fundamental tener un liderazgo participativo, pero que, a diferencia de Loza (2017), donde tuvo que analizar como el liderazgo mejora el comportamiento organizacional del centro educativo, que si bien es cierto encontró una relación directa entre ambas variables, concluyo en mantener un buen liderazgo dentro de la organización para poder mejorar el clima organizacional. En ese sentido, podemos decir que lo que describe Martínez (2007), es el liderazgo el que se manifiesta cuando el líder tiene la inteligencia, comprensión profunda, confiabilidad, participación social y a su vez Dessler (1979) lo relaciona con el clima organizacional como factor principal para que una organización tenga una elevada productividad laboral.

En relación con el objetivo específico uno, se estableció como validez a la hipótesis planteada, donde se comprobó que existe una relación positiva alta de 0,862, entre la influencia idealizada y el clima organizacional en cual la influencia idealizada hace que el nivel de confianza que tiene cada colaborador con su líder es importante para el cumplimiento del objetivo, por lo que esta dimensión nos permite resaltar como la actitud de los jefes influencia para el desarrollo de los colaboradores. Asimismo, en relación con el estudio de Acuña & Bolívar (2019), concluyen que la relación entre los estilos de liderazgo y el modelo de gestión es directa y significativa, donde a su vez indican que, a mayor liderazgo, existe mayor productividad por parte del personal docente. En ese sentido, podemos decir que Ramírez (2012), indica que la influencia

idealizada, establece un estilo de liderazgo que va relacionado a cierto tipo de gerente, en otras palabras, existe una relación entre el estilo de liderazgo y dirección organizacional.

Seguidamente en cuanto al objetivo específico dos, se comprobó que existe una correlación positiva moderada de 0,596, entre motivación inspiradora y clima organizacional, en contraste con el resultado, se hace un contraste con el estudio que realizó Ccarhuaypiña (2017), que mediante la técnica del método científico y deductivo la relación entre el liderazgo y la motivación que existe en el ambiente educativo ha tenido como efecto resultados en las actividades asignadas a cada uno de los docentes.. En ese sentido, Senge (1990) en su estudio de la Quinta Disciplina, analiza que todas las organizaciones son inteligentes, dado que el aprendizaje se da de manera diaria, asimismo, rescata cuando en la mayoría de las empresas realizar equipos de trabajo para poder generar confianza, con mira a la búsqueda de complementarse con las metas en común.

Por otra parte, en cuanto al objetivo específico tres, se obtuvo como resultado que existe una correlación positiva baja de 0,305, es decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que a mayor estimulación intelectual, permite mejorar el clima organizacional en la empresa, asimismo en relación con el estudio de Loza (2017) analizó como el liderazgo mejora el comportamiento organizacional en el centro educativo donde se realizó la investigación, los docentes se sentían motivados por las constantes capacitaciones que han venido recibir, por ende mejoró su clima organizacional. En ese sentido, Gonzáles (2013), nos define la estimulación intelectual como el grado en los colaboradores se vuelven creativos para poder enfrentar diferentes problemas que existen en la empresa, mediante un ambiente tolerante.

Por último, en cuanto al objetivo específico cuatro, se consiguió como resultado una relación positiva alta 0,708, entre las variables de consideración individual y clima organizacional en cual la consideración idealizada hace que el líder apoye y sienta empatía por cada empleado de manera independiente y de esa manera poder dar una respuesta de manera adecuada para poder satisfacerlo, al igual que Martinez (2007), donde desarrolla dos teorías sobre el liderazgo centrado en la persona y en un grupo, tuvo como resultado que existen rasgos de inteligencia, comprensión, fluidez, adaptabilidad y sobre todo la capacidad de supervisión, motivación para con los empleados en ambas teorías. Es por ello que, Vroom (1964), nos dice que la consideración individual es cuando a los colaboradores se les asignan tareas de acuerdo a sus habilidades.

Para esta investigación, sé converso con los ex – colaboradores de la tienda P162, donde se rescató la integración que sintieron por parte de sus superiores, en cuanto empoderamiento para la toma de decisiones y los reconocimientos recibidos por partes de sus jefes. Finalmente, Paris como tienda supo manejar a su personal de manera muy propia, ya que no se formó un grupo de trabajo, sino un equipo, donde el líder hacia los mismo que ellos como ejemplo del trabajo que ellos tenían que realizar de manera diaria.

4.2 Conclusiones

1. Se determina que, al tener un coeficiente de correlación de 0,763, se afirma que la hipótesis alterna es aceptada. Asimismo, podemos indicar que, al tener un buen liderazgo, aumenta el buen clima organizacional en la empresa.
2. Se pudo determinar que la relación entre la dimensión influencia idealizada con el clima organizacional es de 0.862, lo cual afirma que existe una correlación positiva alta, ya que es menor a la probabilidad de error 1%. Además, el nivel de significancia es de 0.000 el cual es menor al error permitido de 0,05; esto debido que se trabajó con un nivel de confianza de 99%. El principal motivo del nivel de correlación se debe a que el nivel de confianza de los colaboradores es alto con sus superiores. Asimismo, se asume riesgos para poder llegar a la meta planteada. Sin embargo, es uno de los puntos donde se trabaja de manera progresiva para que se adapte al trabajo retail.
3. Se afirma la relación entre la motivación inspiradora y el clima organizacional, ya que la correlación es de 0.596 y es significativa en el nivel de 0.000, el cual es menor a la probabilidad de error de 1%. Esto se debe a que, los colaboradores se encuentran comprendidos con la forma de trabajo en equipo dentro de la organización y se genera inspiración en ellos mismos para sus labores del día.
4. Se infiere que el nivel de correlación entre la estimulación intelectual y el clima organizacional existe una correlación positiva baja. Además, es significativa con un

nivel de 0.002, el cual es menor a 0.01 de la probabilidad de error permitido. Durante la investigación, se pudo apreciar que un 35.4% de los colaboradores toma decisiones de manera autónoma antes cualquier situación que se presente durante la jornada laboral. Por otro lado, un 50% del personal muestreado considera que tienen empoderamiento en poder dar solución a problemas que se originen en el trabajo.

5. Se afirma la relación entre la consideración individual y el clima organizacional, ya que la correlación es de 0.708 y es significativa en el nivel de 0.000, el cual es menor a la probabilidad de error de 1%. Esto se debe a que, los colaboradores se sienten considerados de acuerdo con sus necesidades, por parte de su jefe inmediato.

REFERENCIAS

- Acuña, A., & Bolívar, C. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa*. Barranquilla: Universidad de la costa.
- Alvarez, G. (1992). *El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes*. Interamericana de Psicología Ocupacional.
- Araujo, & Torre. (2011). El Clima Organizacional en el Diseño del Balanced Scorecard: Evaluación Psicométrica de un Instrumento de Medida. *Revista Contabilidad Vista & Revista*.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Arteaga, G. (1 de Octubre de 2020). *Enfoque cuantitativo: métodos, fortalezas y debilidades*. Obtenido de testsiteforme: <https://www.testsiteforme.com/enfoque-cuantitativo/>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bennis, W. (1973). *Desarrollo organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Buendía, L. C. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrir: McGraw-Hill.
- CARRILLO, M. J., & CERNA, K. L. (2019). *RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN EMPRESA ANDINA PLAST S.R.L.* . Lima: UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA.
- Castellano, J. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso: Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Pamploma*. Académica Española.
- Castillo, E., & Medina, M. (2019). *Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.
- Ccarhuaypiña, G. (2017). *El Liderazgo y la Motivación de los colaboradores de la institución educativa particular Editum Huancayo - 2017*. Huancayo: Universidad Peruana Los Andes.

- Claver, E., & Gascó, J. y. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.
- DAVIS, K. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo*. . México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. México: Prentice Hall Internacional.
- Fiagá, D. (2018). *Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de producción de un frigorífico en Bogotá*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- GLENDON, A., & STANTON, N. (1994). *Factor analizando un cuestionario de conceptos de conformación del desempeño*. London: S.A. ROBERTSON.
- GOLEMAN, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.
- Gómez, M. J. (2007). *La investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill.
- Gonzáles, R. (2017). *Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior*. México: Tecnológico de Monterrey.
- González. (2013). *En Busca de Respuesta. El Liderazgo en el Siglo XX*. Barcelona: Debate.
- Hammond, M. (07 de junio de 2021). *Hubspot*. Obtenido de Escala de Likert: <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>
- Hernández, N. (2019). *EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN*. Bogotá: Fundación Universidad de América.
- Herrero Pascual, C. (1997). *La investigación en análisis documental*. España: EDUCACIÓN Y BIBLIOTECA.
- Higuera, E. L. (2020). *Liderazgo organizacional ¿Factor clave en el clima laboral?* Arauca: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hodgetts, R. M. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana S.A.
- Howard, F. S., López, M. V., & Salaverry, O. (2017). *Catálogos de Normas de Investigación y Posgrado*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Inacutipá, Y. M., & Gamarra, J. M. (2013). *SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO – PUNO – PERÚ, 2013*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México D.F: Nueva Editorial Interamericana.
- Likert, R. (1967). *La organización humana: su gestión y valores*. McGraw-Hill.
- Loza, B. C. (2017). *Estilos de liderazgo transformacional del equipo directo y comportamiento organizacional en la institución educativa Rafael Díaz, Moquegua 2017*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- MALVICINO, S. (. (25 de Agosto de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de Liderazgo estratégico, cultura organizacional y el cambio en las: <http://www.gestiopolis.com/canales/empresadora/articulos/53/lidestrapyme.htm>
- Marbelis, R. (2012). *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales*. Venezuela: Ciencias Sociales.
- Mario, T. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas.
- MARTÍNEZ, O. y. (2007). *Liderazgo en acción: su análisis en las pequeñas y medianas empresas (pymes)*. . San Sebastián: Global Conference of Business and Finance Proceedings.
- Navarro, A. (2018). *Estilos de Liderazgo Y Clima Organizacional en trabajadores de una agencia de medios de Lima metropolitana*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Niño, L. (2019). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en personal operativo en seguridad privada*. Colombia: Universidad Libre.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Chile: Universidad Autónoma de Chile.
- Palma. (2005). *Elaboración y validación de escala de satisfacción laboral en trabajadores de Lima Metropolitana*. Lima.

- PARKER, C. B. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. . *Journal of Organizational Behaviour*, 389-416.
- Roberts, P., & Priest, H. (2016). Reliability and validity in research. *Revista Health and Medicine*.
- Rodriguez, A. Y. (2016). *LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES*. Bogota: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Sampieri, R. H. (2005). Metodología de la Investigación.
- Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la investigación. México: MxGraw - Hill.
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. En R. H. Sampieri, *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hi Education. Obtenido de ¿Qué es la investigación correlacional?: <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-investigacion-cuantitativa/>
- SÁNCHEZ, M. S. (2019). *LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DEL CALLAO* . Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Schneider B, B. J. (11968). *Individual differences and organizational climate: The research plan and questionnaire development*. Pers Psychol.
- SENGE, P. M. (1992). *El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* . Barcelona: Granica.
- Tamayo, M. (2006). Técnicas de Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Vara, A. (2010). Como hacer una tesis en ciencias empresariales. Lima: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.
- Vega, A. (2018). *El Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en una Institución Educativa 2018*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.
- Vroom. (1964). *Work and motivation*. N. New York: Wiley.

ANEXOS

Anexo 01: **MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Anexo 02: **MODELO DE CUESTIONARIO**

Anexo 03: **VALIDACIONES**

Anexo 04: **BASE DE DATOS**

ANEXOS

ANEXO N°1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 17: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE Y DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
Problema General:	Objetivo general	Hipótesis general	VARIABLE 1	VARIABLE 1	Diseño metodológico
¿Cómo el liderazgo nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza norte en el 2020?	Determinar cómo el liderazgo nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.	El liderazgo nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.	Liderazgo	Liderazgo	La presentación investigación como tipo de diseño a la investigación no experimental, transversal, correlacional causal.
Problemas Específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Dimensiones		Población y muestra
¿Cómo la influencia idealizada nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020?	Determinar la influencia idealizada nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.	La influencia idealizada nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.	Influencia idealizada	Nivel de confianza de los colaboradores Asumen riesgos y metas	Población
¿Cómo la motivación inspiradora nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020?	Determinar la motivación inspiradora nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.	La motivación inspiradora nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.	Motivación Inspiradora	Compromiso con el equipo Inspiración en los colaboradores	La tienda Paris plaza norte en el 2020, ha estado conformada por 288 colaboradores.

¿Cómo la estimulación intelectual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020?	Determinar la estimulación intelectual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.	La estimulación intelectual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.	Estimulación Intelectual	Delegar poder a los colaboradores Empoderar a los colaboradores	Muestra
¿Cómo la consideración individual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020?	Determinar la consideración individual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.	La consideración individual nos permite mejorar el clima organizacional en la tienda Paris Plaza Norte en el 2020.	Consideración Individual	Reconocimiento individual Coaching personalizado	La investigación considera a 100 trabajadores de las distintas áreas de la tienda Paris plaza norte (2020).
			VARIABLE 2	VARIABLE 2	
			Clima Organizacional	Clima Organizacional	
			Dimensiones		
			Satisfacción	Condiciones laborales Remuneración salarial Seguridad laboral	
			Motivación	Reconocimiento Capacitación del Personal Beneficios laborales Apoyo de los jefes Superiores	
			Tipos de comunicación	Ascendente Descendente Horizontal	

Tipos de clima laboral	Participativo Autoritario
---------------------------	------------------------------

ANEXO N°2: MODELO DE CUESTIONARIO

En el siguiente cuadro según su respuesta marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

Escala de valoración: (1) Nunca (2) Casi Nunca (3) A veces (4) Casi Siempre (5) Siempre

ITEM	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
Variable X: LIDERAZGO					
DIMENSIÓN: X1: INFLUENCIA IDEALIZADA					
1.- El nivel de confianza de los colaboradores es alto.					
2.- Se asumen riesgos y metas					
DIMENSIÓN: X2: MOTIVACIÓN INSPIRADORA					
3.- Los colaboradores se encuentran comprometidos con la organización, ya que trabajan siempre en equipo.					
4.- Se genera inspiración en los colaboradores.					
5.- Se reconoce el esfuerzo y dedicación del colaborador.					
DIMENSIÓN: X3: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL					
6.- Se da poder a los colaboradores para la toma de decisiones.					
7.- El personal se encuentra empoderado para poder dar soluciones a problemas dentro de la organización.					
DIMENSIÓN: X4: CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL					
8.- Se reconoce de manera individual al colaborador por su trabajo realizado.					
9.- Se le brinda un coaching personalizado a cada colaborador, para generar aprendizaje continuo.					
10.- Se le otorga un premio por el buen desenvolvimiento laboral por parte de su jefe directo.					
Variable Y: CLIMA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN: Y1: SATISFACCIÓN					
11.- Se tiene óptimas condiciones laborales.					
12.- La empresa brinda una remuneración mayor a promedio según ley.					
13.- Existe seguridad laboral dentro de la organización					
DIMENSIÓN: Y2: MOTIVACIÓN					
14.- Se capacita al personal con el fin que se encuentren preparados para desarrollarse mejor dentro de trabajo.					
15.- Los jefes de las distintas áreas brindan su apoyo a su personal a cargo.					
DIMENSIÓN: Y3: TIPOS DE COMUNICACIÓN					
16.- Comunicación Ascendente (Nivel bajo a un nivel alto)					
17.- Comunicación Descendente (Nivel alto a nivel bajo)					
18.- Comunicación Horizontal (Mismo nivel jerárquico)					
DIMENSIÓN: Y4: TIPO DE CLIMA LABORAL					
19.- Existe un clima laboral participativo del área de trabajo.					
20.- Existe por parte del jefe del área un clima laboral autoritario.					

ANEXO N°4: BASE DE DATOS

V	Liderazgo										Clima Organizacional									
D	Influencia Idealizada		Motivación Inspiradora			Estimulación Intelectual		Consideración Individual			Satisfacción			Motivación		Tipos de comunicación			Tipos de clima Organizacional	
E/P	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16	P.17	P.18	P.19	P.20
1	3	4	3	2	4	2	2	1	2	4	5	5	4	4	3	5	5	1	5	5
2	3	3	4	4	5	5	4	2	3	5	3	3	4	3	2	4	2	3	1	2
3	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
5	3	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	5	2
6	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3
7	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3	2	3	3
8	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
9	4	5	4	5	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2
10	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1
11	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
12	3	4	4	3	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4
13	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	3	3	4	2
14	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2
15	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2
16	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
17	4	5	5	4	5	3	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	2	5	4	1
18	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	1
19	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	2	3	4	4	2
20	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	2	4	3	4
21	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3
22	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	5	3	3	4	3	1	4	4
23	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3

24	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
27	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3
28	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3	2	3	3
29	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
30	3	4	4	3	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4
31	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2
32	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	1
33	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	5	3	3	4	3	1	4	4
34	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
35	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
37	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	5	3	3	4	3	1	4	4
38	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
39	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
40	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
41	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
42	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
43	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
45	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3
46	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3	2	3	3
47	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
48	3	4	4	3	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4
49	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2
50	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	1
51	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	5	3	3	4	3	1	4	4
52	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
53	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
54	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
55	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	5	3	3	4	3	1	4	4
56	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
57	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
58	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
59	3	3	4	4	5	5	4	2	3	5	3	3	4	3	2	4	2	3	1	2

60	4	5	5	4	5	3	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	2	5	4	1
61	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
63	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3
64	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3	2	3	3
65	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
66	3	4	4	3	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4
67	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2
68	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	1
69	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	5	3	3	4	3	1	4	4
70	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
71	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
72	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
73	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	5	3	3	4	3	1	4	4
74	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
75	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
76	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
77	3	3	4	4	5	5	4	2	3	5	3	3	4	3	2	4	2	3	1	2
78	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
79	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
80	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
81	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	5	3	3	4	3	1	4	4
82	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
83	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
84	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
85	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
86	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
87	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
89	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3
90	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3	2	3	3
91	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
92	3	4	4	3	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4
93	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2
94	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	1
95	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	5	3	3	4	3	1	4	4

96	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
97	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
98	3	4	4	3	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4
99	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2