

ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA LABORAL DE UNA
EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autora:

Julia Victoria Rodriguez Rodriguez

Asesor:

Maestro Alejandro Robatti Álvarez de la Torre

<https://orcid.org/0000-0002-5650-3200>

Perú

2023

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo sostenible y Gestión empresarial

SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Responsabilidad social empresarial (RSE). Sistemas
integrados de gestión

JURADO EVALUADOR

Jurado 1	MG. CESAR AUGUSTO MONTOYA RAMIREZ	09534411
Presidente	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	DR. ROMY ANGELICA DIAZ FERNANDEZ	18180326
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	MG. ROXANNA LUCIA EGGERSTEDT PALACIOS	07886803
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Informe similitud



Document Information

Analyzed document	TESIS FINAL JULIA RODRIGUEZ.docx (D144019038)
Submitted	9/13/2022 6:35:00 PM
Submitted by	Alejandro Robatti
Submitter email	alejandro.robatti@upn.pe
Similarity	18%
Analysis address	alejandro.robatti.delnor@analysis.arkund.com

Sources included in the report

SA	Universidad Privada del Norte / Tesis turnitin para optar el Grado de Magister - Karina Cruzado.docx Document Tesis turnitin para optar el Grado de Magister - Karina Cruzado.docx (D119502377) Submitted by: tania.valdivia@upn.edu.pe Receiver: tania.valdivia.delnor@analysis.arkund.com		2
SA	BORRADOR-1.docx Document BORRADOR-1.docx (D96261053)		1
SA	TESIS ROLANDO 11-07-18.docx Document TESIS ROLANDO 11-07-18.docx (D40557503)		12
SA	1-A_DE_LA_CRUZ_CCENTE_MELLY_MARY_TITULO_PROFESIONAL_2021.docx Document 1-A_DE_LA_CRUZ_CCENTE_MELLY_MARY_TITULO_PROFESIONAL_2021.docx (D120090595)		4
SA	TESIS FINAL YOLVY CARHUANCHO.docx Document TESIS FINAL YOLVY CARHUANCHO.docx (D40543822)		2
W	URL: https://www.doccity.com/es/experiencias-del-liderazgo-directivo-en-tiempos-de-covid-19/7940071/ Fetched: 12/3/2021 10:13:06 PM		10
SA	08 - 2do dictamen - Informe de tesis - Solanch Brigit Palomino Rodriguez.docx Document 08 - 2do dictamen - Informe de tesis - Solanch Brigit Palomino Rodriguez.docx (D93276226)		1
W	URL: https://gladys2017jaen.blogspot.com/ Fetched: 4/26/2022 6:19:27 PM		1
SA	TESIS Santiago .pdf Document TESIS Santiago .pdf (D112237134)		9

Resumen

La presente investigación, se realizó en función al manejo en recursos humanos del liderazgo situacional, como una de las herramientas que poseen las organizaciones para la mejora del desempeño de los trabajadores en relación al clima laboral, que a su vez repercute en la productividad. Siendo, el objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, la Libertad en el año 2020, trabajando bajo el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, con un diseño no experimental. Comprendiendo a una población de 118 colaboradores, donde se estableció, mediante muestreo no probabilístico, dos subgrupos conformada 18 ingenieros y 100 operarios, aplicando dos instrumentos para cada variable, tanto para liderazgo situacional y el referido a clima laboral respectivamente. Obteniendo; la existencia de una correlación muy significativa ($p < .01$), positiva y en grado medio, entre liderazgo situacional y clima laboral en una empresa minera, La Libertad – 2020. Así mismo, el nivel de liderazgo situacional de los ingenieros que cumplen el rol de supervisores se manifestó en un nivel efectivo al 61 %, seguido por un 17% que evidenció un nivel alto; y el 5 % denotó un nivel inefectivo.

Palabras Clave: Liderazgo situacional, clima laboral, gestión empresarial, empresa minera.

Abstract

The present investigation was carried out based on the management of situational leadership in human resources, as one of the tools that organizations have to improve the performance of workers in relation to the work environment, which in turn affects productivity. Being, the general objective: Determine the relationship between situational leadership and the work environment of a mining company, in Libertad - 2020, working under the quantitative, correlational approach, with a non-experimental design. Comprising a population of 118 collaborators, where two subgroups made up of 18 engineers and 100 operators were established through non-probabilistic sampling, applying two instruments for each variable, both for situational leadership and that referred to work environment respectively. Getting; the existence of a very significant correlation ($p < .01$), positive and to a medium degree, between situational leadership and work environment in a mining company, La Libertad - 2020. Likewise, the level of situational leadership of engineers who meet the role of supervisors was manifested in an effective level at 61%, followed by 17% that showed a high level; and 5% denoted an ineffective level.

Keywords: Situational leadership, work environment, business management, mining company.

Dedicatoria y agradecimiento

A Dios y a mis amados padres Malú y Moisés, por darme la vida y el apoyo incondicional que permitió forjar mi camino profesional. Por ser un ejemplo de perseverancia, lealtad y honradez lo cual día a día me enseña a ser una mejor persona.

A mi esposo e hijo quienes son inspiración y motivación en mi vida, lo cual me permite seguir adelante día a día para cumplir mis objetivos personales y profesionales.

A mis hermanos por brindarme su amor, aprecio y siempre desearme lo mejor en la vida.

Tabla de Contenidos

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	ii
SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	ii
JURADO EVALUADOR	iii
Informe similitud.....	iv
Resumen	v
Abstract.....	vi
Dedicatoria y agradecimiento.....	vii
Tabla de Contenidos	viii
Índice de tablas y figuras.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática.....	1
I.2. Pregunta de investigación.....	4
I.2.1. Pregunta general.....	4
I.2.2. Preguntas específicas	4
I.3. Objetivos de la investigación	5
I.3.1. Objetivo general.....	5
I.3.2. Objetivos específicos	5
I.4. Justificación de la investigación.....	5
I.4.1. Justificación Teórica.....	5
I.4.2. Justificación Práctica.....	6
I.4.3. Justificación Metodológica	6
I.5. Alcance de la investigación	6
II. MARCO TEÓRICO	8
II.1. Antecedentes.....	8
II.1.1. Antecedentes internacionales:	8
II.1.2. Antecedentes nacionales	10
II.2. Bases Teóricas	13
II.2.1. Variable: Liderazgo situacional.....	13
II.2.2. Variable: Clima laboral	22
II.3. Marco conceptual (terminología)	24
III. HIPÓTESIS	26
III.1. Declaración de Hipótesis	26
III.1.1. Hipótesis general	26
III.1.2. Hipótesis específicas.....	26

III.2. Operacionalización de variables.....	28
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	31
IV.1. Tipo de investigación.....	31
IV.2. Nivel de investigación	31
IV.3. Diseño de investigación.....	31
IV.4. Método de investigación	32
IV.5. Población.....	32
IV.6. Muestra	33
IV.7. Técnicas de recolección de datos.....	34
IV.7.1. Técnica.....	34
IV.7.2. Instrumento	34
IV.8. Presentación de resultados.....	36
V. RESULTADOS	38
VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	45
VI.1. Discusión	45
VI.2. Conclusiones	50
VI.3. Recomendaciones	51
Lista de Referencias	52
Apéndice.....	57

Índice de tablas y figuras

Tabla N°1: <i>Matriz de operacionalización de la variable liderazgo situacional</i>	28
Tabla N°2: <i>Matriz de operacionalización de la variable clima laboral</i>	29
Tabla N°3 <i>Según Nivel de Liderazgo Situacional en una empresa minera, La Libertad – 2020</i> ..	38
Tabla N°4 <i>Nivel de Liderazgo Situacional según dimensiones, en una empresa minera, La Libertad – 2020</i>	39
Tabla N°5 <i>Según Nivel de Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad – 2020</i>	40
Tabla N°6 <i>Nivel de Clima Laboral según dimensiones, en una empresa minera, La Libertad - 2020</i>	41
Tabla N°7 <i>Correlación entre Liderazgo Situacional y Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020</i>	42
Tabla N°8 <i>Correlación entre la dimensión Conducta de relación del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020</i>	43
Tabla N°9 <i>Correlación entre la dimensión conducta de tarea del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020</i>	44
Tabla N°10 <i>Prueba de normalidad de Shapiro - Wilk de las puntuaciones del Cuestionario de Liderazgo Situacional en una empresa minera, La Libertad - 2020</i>	64
Tabla N°11 <i>Prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov de las puntuaciones en la Escala de Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020</i>	65
Tabla N°12 <i>Correlación ítem-test en el Cuestionario de Liderazgo Situacional en una empresa minera, La Libertad - 2020</i>	66
Tabla N°13 <i>Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo Situacional en una empresa minera, La Libertad - 2020</i>	67
Tabla N°14 <i>Correlación ítem-test en el Cuestionario de Liderazgo Situacional en una empresa minera, La Libertad - 2020</i>	68
Figura N° 1. <i>Comportamiento del líder situacional</i>	20
Figura N°2: <i>Relación de variables</i>	32
Figura N°3: <i>Niveles de Liderazgo Situacional en una empresa minera, La Libertad – 2020</i>	120
Figura N°4 <i>Nivel de Liderazgo Situacional según dimensiones, en una empresa minera, La Libertad – 2020</i>	121
Figura N°5: <i>Nivel de Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad – 2020</i>	122
Figura N°6: <i>Nivel de Clima Laboral según dimensiones, en una empresa minera, La Libertad – 2020</i>	123

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

En la actualidad, la gestión organizacional reconoce la importancia del liderazgo en la administración del recurso humano para desarrollar estrategias, que permitan mantener en las empresas “a los talentos que aportan al crecimiento continuo de las organizaciones y a la competitividad de la misma” (Ceballos & López. 2019, p. 13). Presentándose en función de la productividad y el logro de las metas organizacionales, por esta razón, las organizaciones, sean públicas o privadas, están luchando para adaptarse a las tecnologías emergentes y estar a la par del vertiginoso ritmo de evolución de la sociedad que adopta rápidamente nuevos estándares digitales y tecnológicos que resultan complejos sobre todo para las pequeñas y medianas empresas.

En ese sentido, (Gutiérrez, 2020, p.30), estima que para el año 2050, el 50% de la fuerza laboral estará compuesta por nativos digitales. Según (Lescano, 2017, p.22), este escenario de transformación y cambio plantea que, no basta fijar el foco de atención en las características operacionales, económicas y técnicas de las empresas, sino también, en temas de gestión y liderazgo para mejorar los procesos de direccionamiento y proyectarse hacia el futuro.

Por lo tanto, es necesario fomentar el desarrollo de líderes positivos que promuevan un direccionamiento capaz de satisfacer las demandas del entorno competitivo del mercado, con un alto nivel de eficiencia. (Rodríguez, 2016, p.51). De tal manera que, se pueda alcanzar una atmósfera de trabajo confortable que genere motivación, interés al trabajo, sensación de éxito por el deber cumplido, satisfacción de las relaciones interpersonales, etcétera. (Mijakoski et al., 2015 p.37). En tal sentido, los líderes de la organización, si se lo proponen, pueden impactar de manera positiva el clima laboral mediante la aplicación de adecuados procesos de gestión de equipos de trabajo en función de un óptimo desempeño laboral. (Fierro et al.2017).

En la actualidad el liderazgo va tomando un rol preponderante dentro de las organizaciones que buscan promover un direccionamiento de las personas mediante el uso de mecanismos como la motivación y el compromiso de los trabajadores y es por ello, que cada vez con mayor frecuencia, se llevan a cabo iniciativas de atención a las necesidades particulares del talento humano, tales como capacitaciones, webinars, soporte emocional, entre otros. También, es importante el compromiso y la responsabilidad, ya que, el éxito de la empresa también depende en gran parte del compromiso organizacional que tiene el colaborador hacia su lugar de trabajo. (Mijakoski et al., 2015, p.62).

Ahora bien, las organizaciones poseen distintos estilos de liderazgo de acuerdo con (Moreno & Flores, 2018, p.42) en un estudio llevado a cabo en España, se encontró que en dependencia de la influencia interpersonal existen varios tipos: “autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional y transaccional”. En tal sentido, el ejercicio de liderazgo, está determinado por la personalidad del líder, el cual, a través de un proceso comunicativo puede aplicar su estilo particular o una mezcla de ellos, de acuerdo a las circunstancias que se le van presentando. Así que, suele suceder en ocasiones que, el estilo de liderazgo deriva en una actitud incómoda e intransigente hacia el personal subordinado, lo cual, obviamente produce un clima organizacional de malestar que impide el óptimo desempeño de los trabajadores en función de alcanzar las metas preestablecidas y por ende afecta la rentabilidad de la empresa.

Asimismo, (Peñañiel et al. 2019, p.3) encontró en un estudio, llevado a cabo en Colombia, que el liderazgo es ideal para articular las estrategias empresariales, en función de contrarrestar un clima laboral con falta de motivación. Así pues, este tipo de liderazgo, permite conducir instituciones con una visión a largo plazo ajustada a los requerimientos de la dinámica diaria “con el propósito de favorecer el proceso de convivencia empresarial”. En tal sentido, el líder debe tener la capacidad de tender puentes entre los distintos actores, para escucharlos a todos por igual, a fin de coordinar, organizar y planificar las tareas en vez de ejercer una figura de controlador de procesos. De modo que, se puedan crear condiciones de trabajo saludables, donde la motivación sea la principal cualidad que fomente el líder. (Boada, 2017, p.34) evitando

de esa manera, entre otras cosas, contribuir al desarrollo del síndrome Burnout que afecta la salud progresiva, deteriorando el estado de ánimo, así como las energías físicas del equipo de trabajo al estar permanentemente expuestos a niveles de estrés psicológico y emocional. (Mijakoski et al, 2015).

En relación a las empresas peruanas, la minería ocupa un significativo aporte al producto interno bruto (PIB), posicionándose como una importante influencia a la economía del país. En tal sentido, (Pazo & Torres, 2020, p.1) afirman que, durante el año 2018, las empresas de sector aportaron “el 10 % al PBI nacional, el 18 % en recaudación tributaria y casi el 60% del valor total de las exportaciones peruanas, además de la destacada participación en las reservas internacionales”. Ahora bien, la región La Libertad, también, es una zona con gran influencia del sector minero, como muestra de ello, según (Huerta, 2017, p.19) el valor agregado bruto (VAB) representó para los años (2005-2012) el 15%. Asimismo, para los años (2005-2015) La Libertad “recibió canon por US\$ 1 027,4 millones, casi equivalente al presupuesto (PIM) que recibirán el gobierno regional y todos los gobiernos locales de La Libertad en 2016”.

A pesar de la importancia del liderazgo para producir entornos productivos y de buen clima laboral, es bajo el número de líderes que promueven ambientes de trabajo con motivación y compromiso. En este contexto, (Salvador, 2017, p.15) afirma que el solo el 20% de las empresas invierten en identificar y hacer seguimiento al crecimiento de sus potenciales líderes, quienes deben tener una inteligencia emocional adecuada. Lo cual, va en contradicción con el crecimiento de la economía de las organizaciones.

Es necesario reconocer el impacto que tiene el liderazgo en el clima organizacional, en este sentido (Szeinman, 2015, p.3), indica en el diario Gestión que, según reporte de la empresa Hay Group, es altamente beneficioso el liderazgo positivo de un jefe, evidenciando que hasta en un 70% se puede impactar el clima laboral, asimismo, el desempeño de la empresa se puede impactar hasta en un 30%.

Por lo tanto, es relevante realizar investigaciones para detectar el desarrollo del liderazgo y establecer pautas a fin de mejorar el desempeño de los trabajadores bajo un

clima laboral agradable derivado de aspectos como la empatía del líder hacia sus colaboradores, a fin de superar “la desconfianza y la inseguridad frente a dar sus opiniones, expresar inconformidades y proponer mejoras a los procesos”. (Ceballos & López 2019, p. 18).

Finalmente, los niveles y estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional. Y es por ello, que se lleva a cabo este estudio, a objeto de reconocer la importancia que tiene el liderazgo y el clima laboral para el óptimo funcionamiento y mejora continua en el desarrollo de la persona y crecimiento empresarial.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta general

¿Qué relación existe entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad en el año 2020?

I.2.2. Preguntas específicas

¿Cómo se relacionan las dimensiones del liderazgo situacional con las dimensiones del clima laboral en una empresa minera, La Libertad en el año 2020?

¿Cuál es el nivel de liderazgo situacional en la empresa minera, La Libertad en el año 2020?

¿Cuáles son los niveles del liderazgo situacional respecto a las dimensiones de la conducta de relación y de la conducta de tarea en una empresa minera, La Libertad en el año 2020?

¿Cuál es el nivel de clima laboral en la empresa minera, La Libertad en el año 2020?

¿Cuáles son los niveles del clima laboral con respecto a las dimensiones de la comunicación, la realización personal, condiciones laborales, el

involucramiento laboral y la supervisión en una empresa minera, La Libertad en el año 2020?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad en el año 2020.

I.3.2. Objetivos específicos

Establecer la relación que existe entre las dimensiones del liderazgo situacional y las dimensiones del clima laboral.

Determinar el nivel de liderazgo situacional que existe en una empresa minera, La Libertad en el año 2020.

Establecer los niveles de liderazgo situacional respecto a las dimensiones de la conducta de relación y de la conducta de tarea en una empresa minera, La Libertad en el año 2020.

Determinar el nivel de clima laboral en una empresa minera, La Libertad en el año 2020.

Establecer los niveles de clima laboral con respecto a las dimensiones de la comunicación, la realización personal, condiciones laborales, el involucramiento laboral y la supervisión en una empresa minera, La Libertad en el año 2020.

I.4. Justificación de la investigación

I.4.1. Justificación Teórica

La presente investigación, permite que se establezca la relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera de la región La Libertad, de acuerdo a las dos dimensiones propuestas por Hersey y Blanchard (1985), y adaptadas por De La Cruz & Ramírez (2016), y mediante las referencias conceptuales, enfoques, dimensiones que conforman la compilación bibliográfica acerca de liderazgo situacional y del clima laboral, aporta al conocimiento científico y a la ampliación de las

fronteras académicas, por su carácter de utilidad, al quedar como antecedentes de futuras investigaciones, enfocadas en una o en ambas variables estudiadas.

I.4.2. Justificación Práctica

Con la presente investigación surgirán nuevas perspectivas de liderazgo relacionadas al clima laboral, con lo que se generan implicaciones de tipo operativo, que permiten a la empresa en donde se desarrolla el estudio, conocer la percepción de los colaboradores respecto al liderazgo situacional y de esa manera diseñar estrategias que ayuden a la proyección del clima laboral más adecuado; esto sin duda, permite mejorar la toma de decisiones que finalmente se traduce en colaboradores más involucrados y comprometidos, mejorando su desempeño laboral; socialmente más responsables.

I.4.3. Justificación Metodológica

El desarrollo de esta investigación, se enmarca bajo la perspectiva del método no experimental, siguiendo un proceso lógico hipotético deductivo. De modo que, se proponen instrumentos validados y con un nivel de confiabilidad que suman a la objetividad de los resultados obtenidos; de tal forma que, puedan ser de utilidad metodológica.

I.5. Alcance de la investigación

La investigación se ha desarrollado en el Caserío La Arena s/n, en la Provincia Sánchez Carrión, en el Distrito de Huamachuco, perteneciente al Dpto. de la Libertad. La empresa está comprometida, según lo referido en su visión a: Ser el principal productor de plata del mundo, con una reputación de excelencia en descubrimiento, ingeniería, innovación y desarrollo sostenible.

Teniendo como estrategias: Generar beneficios sostenibles y un rendimiento superior de las inversiones mediante el desarrollo y la explotación de reservas y recursos de manera segura, eficiente y respetuosa con el medio ambiente. Reemplazar y aumentar nuestras reservas y recursos de manera

constante a través de la exploración dirigida del área cercana a las minas y el desarrollo de negocios. Fomentar las relaciones positivas a largo plazo con nuestros trabajadores, accionistas, comunidades y gobiernos locales mediante la comunicación abierta y honesta, así como las prácticas empresariales éticas y sostenibles. Buscar de forma permanente oportunidades para actualizar y mejorar la calidad de nuestros activos, tanto internamente como a través de la adquisición. Alentar a nuestros trabajadores a ser innovadores, receptivos y emprendedores en toda nuestra organización.

Es, en este contexto empresarial, que se ha planteado el propósito para determinar la relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral de los trabajadores de una empresa minera de La Libertad, de modo que, se pueda conocer la percepción de los colaboradores respecto al liderazgo situacional y, de esa manera diseñar estrategias que conlleven a fortalecer las relaciones laborales, en donde los trabajadores se encuentren más involucrados y comprometidos, mejorando su desempeño y por ende la rentabilidad de la empresa ya mencionada.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

II.1.1. Antecedentes internacionales:

Vilcanudo (2021), en la investigación: “El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación CACTU” en Ecuador, obteniendo el título de Magister en Administración de Empresas. Señaló que, el liderazgo contribuye al mejoramiento del clima organizacional, planteando el objetivo para conocer el grado de incidencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas del tercer sector de Latacunga caso de estudio fundación CACTU, basándose en un estudio con enfoque cuantitativo de tipo descriptiva. Determinando como objeto de estudio a 22 personas, mediante muestra aleatoria simple. Aplicó dos encuestas adaptadas a las variables de estudio, y para evaluar la hipótesis se aplicó el método de T Student dando como resultado 0.682, rechazando la hipótesis nula, aceptando que el liderazgo contribuye al mejoramiento del clima organizacional, mejorando el sistema de las empresas y por ende su crecimiento.

Blanco (2020), presentó: “El Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BKQue”, a fin de obtener el grado de Maestría en Dirección Empresarial en Potosí -México. Teniendo como objetivo en su investigación: Identificar la correlación entre los estilos de liderazgo y la intención de rotación. Trabajó el estudio bajo el lineamiento de tipo descriptivo-correlacional, con enfoque cuantitativo; con muestreo de corte censal, y orientado a siete puestos gerenciales y 25 áreas administrativas y operativas, donde se encontraban los colaboradores. Se utilizó dos cuestionarios para la medición de los estilos de liderazgo, para los gerentes el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio (1990), y para medir la intención de rotación se utilizó el cuestionario propuesto por Saeed et al. (2014) aplicado a los trabajadores.

Bueno & Orozco (2019), en el estudio: “Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira”, presentado para optar al título de Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Ciencias Empresariales Pereira, Colombia 2019, tuvo como objetivo: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal, utilizando un estudio de tipo descriptivo- correlacional, cuyo diseño fue transversal, al no manipular las variables y al medirlas en un periodo determinado. Se aplicó la encuesta a 385 funcionarios y colaboradores de la población administrativa con vinculación laboral. Para la medición de liderazgo transformacional se adaptó el instrumento de Mendoza Martínez bajo el modelo teórico de Bass y Avolio y para clima organizacional se utilizó un instrumento propio del año 2010 ajustada de acuerdo a la realidad institucional. Posterior al análisis de la información obtenida; concluyó, en que, existe una correlación significativa ($p=0.798$) entre el liderazgo transformacional y clima organizacional.

Ceballos & López (2019), en la tesis de posgrado titulada: “Caracterización del liderazgo situacional en los coordinadores y jefaturas de angiografía de occidente S.A – Cali”, condujeron una investigación en la ciudad de Cali – Colombia, con el objetivo general de: Caracterizar el liderazgo situacional de los coordinadores y jefes de ADO. Para ello, se empleó el enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo correlacional con una muestra de 37 personas pertenecientes al nivel 3 y 4 de la nómina de la empresa, a los cuales se les aplicó un instrumento de tipo cuestionario denominado: “Test de Liderazgo basado en la Teoría situacional de Hersey y Blanchard”. Entre los resultados más relevantes destaca que el 70% de los coordinadores, jefes y directivos de Angiografía de Occidente S.A. tienen un estilo de liderazgo enfocado al Cuadrante 2 (PERSUADIR); el 16 % de los coordinadores y jefes de Angiografía de Occidente S.A. tienen un estilo de liderazgo enfocado al Cuadrante 1 (DIRIGIR).

Contreras y Jiménez (2016), en la tesis de posgrado “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención” de la Universidad del Rosario; asumió como objetivo, describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un Colegio de Cundinamarca teniendo en cuenta la perspectiva de los distintos actores de la comunidad educativa; con base en ello, diseñó lineamientos de intervención que provoquen el bienestar de la comunidad educativa. Utilizó, el método de investigación cuantitativo “no experimental”. Concluyendo en que, hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente. Respecto al clima organizacional, demostró mediante los resultados que el control es superior a lo que el colegio debería de tener y la percepción de los trabajadores respecto a la recompensa se ha representado en un nivel bajo.

II.1.2. Antecedentes nacionales

En el Perú, se han realizado diversas investigaciones, los alcances que estas brindaron al estudio que aborda el liderazgo situacional y el clima laboral ha sido de gran relevancia y se cita los siguientes:

Pereyra (2021), en la tesis: “Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima, 2021”, obtuvo la maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos. Llevó a cabo el estudio, teniendo como objetivo: Determinar si existe relación entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional. Tomó como tamaño de muestra a 108 trabajadores, que correspondía la población total con personal a cargo dentro de la organización. Siendo, los métodos de análisis, dos encuestas, una para cada variable y con una escala de tipo Likert, utilizando un software estadístico SPSS para determinar confiabilidad de instrumentos, normalidad de los datos y determinar correlaciones en el contraste de hipótesis de variables.

Obtuvo los siguientes resultados: el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional se relacionan significativamente con una relación positiva alta de 0.812. El liderazgo personal y el clima organizacional se relacionan significativamente con una relación positiva alta de 0.680. El liderazgo relacional y el clima organizacional se relacionan significativamente con una relación positiva alta de 0.795. El análisis descriptivo mostró que un 75.9% de los trabajadores considera que en la organización existe un liderazgo de alto desempeño. El 77.7% y señaló percibir la presencia de un liderazgo de tipo personal, el 74.1% de tipo relacional; y el 75% de tipo organizacional/estratégico. En la medición de clima organizacional y luego del período de desarrollo de competencias, se observó a un 54.6% con percepción positiva alta y un 38% muy alta.

Gálvez (2020), en la tesis: “El liderazgo y su influencia en el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de la Concesionaria Traslase Olmos S.A. 2020”. Huancabamba. Presentó, la investigación que tiene como objetivo determinar el liderazgo y su influencia en el Clima Laboral en la empresa encargada de desarrollar y operar el Proyecto de Traslase de Agua del Proyecto Olmos. Teniendo como tipo de estudio el descriptivo, correlacional, de diseño no experimental. Con una población y muestra finita, con una totalidad de 83 colaboradores Utilizó, para la recopilación de datos, la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario medido a través de la escala de Likert. Obteniendo, que el Liderazgo si influye y recae directamente en Clima laboral de los trabajadores de la empresa, recomendando a la alta Dirección y Gerentes de la Concesionaria Traslase Olmos, aplicar y ejecutar el programa de capacitación de liderazgo y formación de líderes.

Mancha (2019), presentó la tesis doctoral: “Liderazgo y Clima Organizacional Percibido por el Profesional de Enfermería, Dirección Regional de Salud, Callao-2019”, teniendo como objetivo de estudio, establecer cómo el liderazgo se relaciona con el clima organizacional percibido. La investigación fue de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal,

muestreo probabilístico conformada por 94 profesionales de enfermería. La técnica utilizada fue la encuesta para las dos variables: Para el liderazgo, con 48 preguntas y el cuestionario de Clima Organizacional conformado por 50 preguntas. Resultando: Que los valores de P son < 0.05 , por lo tanto, las relaciones entre interés, visión, capacidad de aprender y hacer aprender, competencias, compromiso, sinceridad, ambición, conocimiento de sí mismo, entusiasmo y liderazgo están relacionados significativamente con el Clima Organizacional, es decir, una relación importante que influye en el Comportamiento Organizacional, Estructura Organizacional y Estilo de Dirección.

Calderón (2017), en: “Liderazgo situacional en el desgaste profesional en el personal de la Clínica Delgado – AUNA Lima, 2017”; llevó a cabo una investigación, con el objetivo general que, consistía en: Determinar la influencia del liderazgo situacional en el desgaste profesional; empleando el método hipotético deductivo del enfoque cuantitativo, bajo un diseño de investigación no experimental de nivel correlacional y de corte transversal. Conformó la muestra por 83 personas que laboraban en el centro médico mencionado, y se seleccionaron bajo un muestreo probabilístico aleatorio, a los cuales, se les aplicó un instrumento de tipo cuestionario denominado originalmente como: “Test de liderazgo basado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard”, adaptado posteriormente: “Test para el diagnóstico del estilo de liderazgo”, procedente de la Universidad Rafael Urdaneta – Venezuela. Entre los resultados más importantes que destacó el autor, se destaca, que el liderazgo predominante fue el liderazgo Participativo (56%); y acerca del desgaste profesional, señaló que el agotamiento emocional es del 63% (bajo), en despersonalización el 83% (bajo), y en realización personal el 76% (alto).

Salvador Rosa (2016), realizó una tesis titulada: “Liderazgo situacional y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima”, recibiendo el grado de Magister en Talento Humano, en la Universidad César Vallejo. El estudio es de tipo explicativo prospectivo, con diseño no experimental, correlacional y de corte transversal. Teniendo como población, 65

colaboradores, cuyo muestreo es no probabilístico; donde utilizó la técnica de la encuesta; con el instrumento para liderazgo, que contenía dos dimensiones, autocrático y democrático en 24 ítems; y el de clima laboral con las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, reto, relaciones, cooperación, conflictos e identidad, en 28 ítems. Arribó, a las siguientes conclusiones: El liderazgo situacional es medio y el clima laboral es alto. Se realizó la prueba de normalidad y la contrastación de hipótesis, resultó una correlación positiva, media y significativa (Rho de Spearman = 0,597** y $p = 0.000$), y se aceptó la hipótesis general (H_a) concluyendo que existe relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral; así mismo, que el liderazgo situacional se relaciona significativamente con la responsabilidad de los colaboradores de la empresa de cobranzas. (Rho Spearman = 0.500 correlación positiva y media, $p = 0.000$).

II.2. Bases Teóricas

El acercamiento teórico, está organizado de acuerdo a las variables en estudio, temas generales y subtemas al respecto, así como la teorización de soporte.

II.2.1. Variable: Liderazgo situacional

Se constituye como la variable independiente de este estudio, se estima como la capacidad de adaptarse a las circunstancias para lograr desarrollarse, puesto que no hay una forma única y óptima de influencia en las personas. Para Paul Hersey y Ken Blanchard (1969) el liderazgo situacional, es “el vehículo para que los jefes entiendan y compartan expectativas en su ambiente de trabajo, ya que, si la gente sabe que se espera de ella, puede aprender gradualmente a supervisar su propio comportamiento para volverse responsable y automotivador”, citado por (Pinto & Gutiérrez 2017, p.484).

Sin embargo, se deben precisar algunos alcances teóricos referente al liderazgo, como las apreciaciones de (Aldana, 2019, p.13), que se refiere a esta variable en estudio como: “La influencia que tiene una persona específica en el pensamiento de cada individuo que forma parte del equipo, de tal manera que esta persona consiga adeptos los cuales compartan su objetivo. De esa manera,

respalden la toma de decisión de la dirección, a fin de lograr los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Chiavenato (1993) citado por (Rodríguez, 2016, p.9), define el liderazgo como: “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. En tal sentido, el liderazgo constituye un rol fundamental para las organizaciones puesto que es necesario coordinar los grupos humanos en atención a una experiencia laboral satisfactoria para el grupo de involucrados, de forma tal que se sientan respaldados por una figura que ocupa un lugar superior y así alcanzar un mejor desempeño laboral. (Moreno & Flores, 2018, p.64).

Ahora bien, Hernández (2013) citado por (Salvador, 2017, p.45) considera que el liderazgo está constituido bajo un enfoque de organización de aquellas acciones que se realizan en un colectivo en pro de la organización. De tal manera que, las diferentes expresiones humanas como la comunicación, la convivencia en comunidad y la cultura entre otros aspectos, se van conjugando con una serie de políticas institucionales a fin de lograr la solidaridad y el trabajo en equipo en atención de las necesidades de la empresa.

Es importante considerar que el liderazgo que ejerce una persona sobre otra, está marcado por su: “motivación, historia personal y la forma como piensa y actúa” (Rodríguez, 2016, p. 4). De tal forma que, a medida que transcurren los años el liderazgo va cambiando y adaptándose a nuevos criterios requeridos por la sociedad del momento, en ese sentido, el actual liderazgo está caracterizado por “primar los aspectos relativos a la autonomía y el compromiso”. (Gonzalo, 2020, p. 1). Por ello, el líder tiene seguidores, puesto que, genera confianza sin que se necesite estar de acuerdo con él o gustar de él. En tal sentido, el que ejerce liderazgo, es congruente entre sus creencias, valores y sus acciones; también, es ambicioso porque toma riesgos, y enseña con el ejemplo sin culpar a los demás. Finalmente, para Hersey & Blanchard (1969), citado por (Mojica,

2020, p.38-39) se debe evitar “asumir una relación jerárquica como la que se plantea cuando se menciona jefe trabajador”. En vez de ello, enfocarse en las palabras: líder y seguidor. Así pues, cuando “un individuo trata de influir el comportamiento de otro, es un líder potencial y a quien se le intenta influir es un potencial seguidor, sin importar si es el jefe, el subordinado, el amigo, pariente u otra persona o grupo”.

En consecuencia, de acuerdo con (Mojica, 2020, p.49) en las empresas hoy en día existe exceso de administradores y carencia de líderes, afirmando que “no todos los gerentes son líderes y lo contrario”. En ese contexto, se debe considerar que, para ejercer el liderazgo, no es necesario ejercer funciones jerárquicas, de igual modo el liderazgo se ejerce de manera formal e informal en forma de herramientas suplementarias a fin de que las empresas puedan alcanzar el logro de sus objetivos y metas. Ahora bien, para Rodríguez (2016) citado por (Mojica 2020, p.50), el liderazgo representa una dimensión más amplia que el management, de hecho, considera al management como una clase especial de liderazgo en el que se enfoca el logro de las metas organizacionales. Para comprender la línea delgada entre el liderazgo y management, siendo necesario considerar las dimensiones para el liderazgo, en tres competencias: a) Diagnóstico de la situación que se quiere influenciar. b) Adaptación del comportamiento a la situación y c) Comunicación para interactuar con otros para que entiendan y acepten.

Así mismo, *el estilo de liderazgo*, visto como el conjunto de características y rasgos personales que tiene el líder para gestionar grupos de personas., en este sentido, Chiavenato (1999) citado por (Moreno & Flores, 2018, p.39), afirma que el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal que el líder ejerce al momento de coordinar, dirigir, guiar y motivar, entre otros factores. Desde luego, existen diversos estilos de liderazgo con marcadas diferencias entre sí y, cada uno de ellos posee sus propias fortalezas y debilidades.

En este contexto, Gonzalo (2020), citado por (Moreno & Flores, 2018, pp. 185-186), se hace las siguientes preguntas: ¿hay líderes para la guerra y líderes para la paz? ¿hay estilos de liderazgo deseados para distintas situaciones?, describiendo algunos:

Liderazgo autocrático: el líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro.

Liderazgo democrático: El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones.

Liderazgo laissez-faire: Este tipo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización.

Liderazgo transformacional y transaccional: Los estudios realizados sobre el estilo de liderazgo transformacional demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización. Entre sus particularidades destaca el estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo. Gonzalo (2020), citado por (Moreno & Flores, 2018, pp. 185-186).

La Teoría del Liderazgo Situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Esta teoría se basa en dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del nivel de madurez de sus subordinados (Pinto & Gutiérrez 2017, p. 486).

De otra parte (Ceballos & López 2019, p.13), consideran al liderazgo situacional como “un modelo de gestión de talento dinámico e integral ya que considera la madurez tanto de los colaboradores como de sus líderes para poder saber que exige cada perfil” .Ahora bien, uno de los aspectos más resaltantes es cuando el líder delega en sus subordinados las tareas a ejecutar generando confianza en ellos y apoyando sus operaciones, de modo que, se produce un alto nivel de motivación para alcanzar los objetivos propuestos (Hernández, 2017, p,14).

Así, el liderazgo situacional, es fácil de aplicar, y sirve de apoyo para la toma de decisiones. No obstante, “ser líder situacional no garantiza que siempre las decisiones tomadas sean las más asertivas, pero por lo general solventan los problemas que se presentan con eficiencia”. (Hernández, 2017, p. 15). Las dimensiones que constituyen esta variable, según (Pinto & Gutiérrez, 2017, p.486) son: Comportamiento de tarea: Grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea. Comportamiento de relación: Grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

De esta forma, (Hersey et al. 2000) citado por (Pinto & Gutiérrez 2017, p.33) afirma que se sustenta en: La interacción de (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de apoyo

social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea.

En este modelo teórico, se destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. Así pues, para (De La Cruz & Ramírez, 2016, p. 34) hay que tener en cuenta la diferencia entre modelo y teoría: Donde, la teoría; es un patrón de hechos, que pueden ser aprendido y por tanto repetido y el liderazgo situacional para los autores citados, es un modelo, porque su concepto, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar. Es decir, cualquier referencia a líderes y seguidores implica líderes potenciales y seguidores potenciales. De tal manera que, la efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

De esta manera, se define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección, que según (De La Cruz & Ramírez, 2016, p. 34) indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, siendo el comportamiento del líder situacional caracterizado por: Ordenar (S1), que implica, dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo. “Para la gente que carece de capacidad pero que es entusiástica y confiada. Ellos necesitan la dirección y la supervisión para conseguir comenzar y terminar su trabajo”. Persuadir (S2), que contempla, explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide. “Para la gente que tiene cierta capacidad, pero carezca de compromiso. Ella necesita la dirección y la supervisión porque ella sigue siendo relativamente inexperta”. Participar (S3), referido a que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta. “El líder facilita y participa en las decisiones, pero el control está en manos del seguidor. Para la gente que tiene capacidad, pero carece de la

confianza o la motivación”. Delegar (S4), que implica, dejar al subordinado (visto como colaborador) las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Estos estilos implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son la conducta de tarea y la conducta de relación. “Para la gente que tiene capacidad y compromiso. Son capaces y que quieren trabajar en un proyecto por sí mismos con poca supervisión o soporte”, y se forman por una determinada combinación de, los elementos de tarea (alcanzar los objetivos de la organización, el cumplimiento de los plazos, etc.), y de relación (cuidar los aspectos emocionales del trabajador en su puesto y en la interacción con el mando y con otros compañeros). Las dimensiones de conducta se consideran independientes, por lo que cada estilo incluye una cantidad alta o baja de tarea y de relación, de esta manera; ordenar implica una alta tarea y baja relación; persuadir se caracteriza por una alta tarea y alta relación; participar incluye alta relación y baja tarea; y delegar manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación.

Finalmente, y de acuerdo a lo antes señalado, para la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran. La TLS se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la ‘madurez’ de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como ordenar, si ésta es de baja a moderada, el estilo prescrito es persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de participar o de delegar si la madurez es alta. De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad se afianza por la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables

situacionales, en especial la madurez de los subordinados. (De La Cruz & Ramírez, 2016, p. 35)

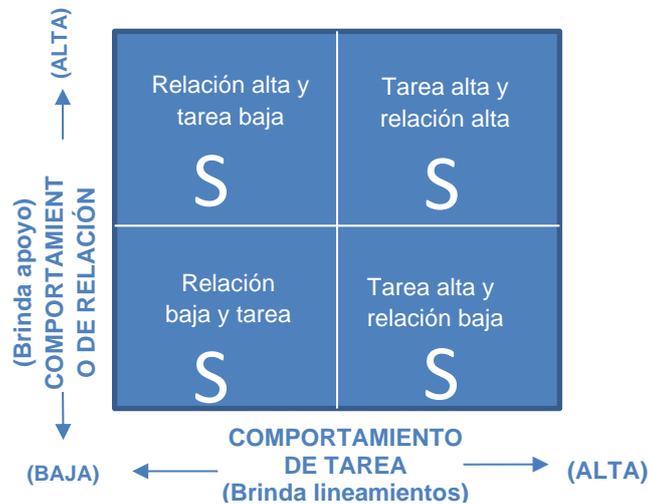


Figura N° 1. Comportamiento del líder situacional

Fuente: Tomado de: (De La Cruz & Ramírez, 2016, p. 35).

Características de un líder

Para (Aldana, 2019, p.22-24), el líder posee diversas características, que lo vuelven una persona apreciada entre sus colaboradores, puesto que, comparten esos mismos principios y valores. A continuación, se describen algunas de esas características:

Autoridad. Capacidad de influir sobre el resto de personas para convertirse en un modelo a seguir para sus adeptos.

Responsabilidad. La responsabilidad de un líder esta con su equipo y a su vez el equipo regresara el mismo nivel de compromiso.

Decisión. La guía y organización de un equipo depende en mayor porción de decisiones adecuadas por parte de quien los dirige y estas disposiciones serán el camino que se tome para la obtención de metas.

Comunicación. Es la base de toda relación humana, esta debe ser lo más clara posible para coordinar los esfuerzos en conjunto de un equipo. Así que, los líderes tienen la capacidad de transmitir su ideal hacia sus adeptos.

Respeto. Los mejores líderes infunden respeto por la admiración que sus seguidores le tienen. Un líder dictador no consigue el afecto de su equipo.

Visión. La visión que el líder tiene respecto a la ejecución de un objetivo es un pilar fundamental dentro del equipo por lo que este debe compartir su visión del objetivo.

Carisma. Las personas carismáticas pueden liderar un grupo sin necesidad de que se le otorgue poder de manera externa, las personas tienden a seguir a los carismáticos.

Optimismo. Le otorga la fortaleza al líder para afrontar retos y así mismo puede transmitir dicha fortaleza con sus adeptos. El optimismo siempre va a ser una fuente de motivación para el equipo lo que generara mejores resultados.

Trabajo en equipo. Dentro de un equipo no puede haber individualidades dado que estas pueden afectar a los intereses mutuos de todos los integrantes. Dentro de un equipo no puede existir un “Yo”, el mejor trabajo se lo realizara en conjunto y con un objetivo en común. (Aldana, 2019, p.22-24).

Sumando a lo anterior, (Bordonado, 2012, p.24) agrega que el líder debe contar con: “la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo”. Por lo tanto, un buen líder requiere ciertas habilidades o características para poder cumplir con la capacidad de dirección que conlleven a fortalecer “las prácticas de socialización humana existentes en la unidad de trabajo, tales como la comunicación entre sus miembros” (Martínez et al., 2018, p. 7) a fin de crear vínculos y puentes entre los distintitos actores que hacen vida en la empresa, en ese sentido, el carisma del líder juega un rol determinante en función de valorar el esfuerzo de sus compañeros. Los siguientes elementos son indispensables para un buen líder: Por un lado, la aptitud, que se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de desde un punto de vista empresarial; y de otra parte, la actitud, para que estos conocimientos adquiridos puedan ser aplicados, es decir, es fundamental que los ejecutivos posean una buena actitud, un comportamiento adecuado y un deseo de aunar ambas características para llevarlas a la práctica. (Bordonado, 2012, p. 36).

II.2.2. Variable: Clima laboral

El logro de los objetivos organizacionales, depende en gran medida de la influencia que el clima laboral tiene sobre el entorno en el que se desenvuelven los trabajadores, puesto que, en cualquier organización el talento humano es el recurso de mayor importancia (Bravo & Calderón, 2017, p.16). Así mismo, (De La Cruz & Ramírez 2016, p.35) considera que un adecuado clima laboral se gestiona en condiciones agradables, tanto para la organización, como para los trabajadores; situación que, en gran medida depende del estilo de liderazgo ejercido por los directivos de la empresa, según afirma (Salvador, 2017, p.27). En este sentido, el óptimo funcionamiento de los productos y servicios que oferta la empresa se ve altamente influenciado por un equipo de trabajadores motivados y comprometidos con la organización “obteniendo como resultado una alta productividad y una eficiente satisfacción de los empleados” (Moreno & Flores, 2018, p. 5).

Y, de acuerdo a Méndez (2006), citado por (García & Loyola, 2019, p.21) refiere al respecto que: Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. De esta manera, es referida, como una de las cartas de presentación empresariales, y uno de los aspectos que la identifica y diferencia de otras, de acuerdo con (Camacho & Villarruel, 2019, p.16), es que tiene que ver con “la percepción que tiene un trabajador sobre el medio en el que se desenvuelve durante su jornada de trabajo, el medio físico, las condiciones mínimas para el buen desarrollo de sus funciones y tareas”; y para Ramos (2012) citado por (Aldana, 2019, p.26), el clima organizacional “es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización” y esto a su vez

determina el comportamiento y las percepciones que acerca del ambiente laboral en el que trabajan las personas de una empresa u organización.

Por otro lado, (Becerra & Bermúdez, 2020, p.63) aseguran, que el clima organizacional “es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etcétera)”. En ese sentido, las empresas deben evaluar el ambiente físico y emocional, en el cual, los trabajadores se desempeñan, así como también, otros factores que conllevan a crear las condiciones necesarias para tener una atmósfera de trabajo adecuada, no solo para la salud de los trabajadores, sino también, para la organización, puesto que, esto conduce a mejorar la rentabilidad. Ante este escenario; (Bravo & Calderón, 2017, p.132) aseguran al respecto que: “muchas instituciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y empleados por igual”.

En cuanto a los *tipos de clima laboral*, según Chiavenato (2010), citado por (García & Loyola, 2019, pp.21-22) existen dos grandes tipos de clima organizacional, de los cuales, se derivan cuatro sistemas que son: El clima de tipo autoritario y el clima de tipo participativo.

Para (Boada, 2017, p. 26), sin embargo, existen cuatro tipos de clima laboral: Autoritario explorador. En este tipo de clima organizacional las decisiones se toman desde la posición jerárquica sin escuchar las opiniones de los subordinados. De modo que, los directivos manifiestan una desconfianza visible hacia sus colaboradores, “por lo cual, no permiten que estos intervengan en la toma de decisiones, siendo únicamente los directivos quienes tengan el poder de tomarlas. Los trabajadores aquí se desempeñan en una atmósfera de temor” (Boada, 2017, p. 26).

Autoritario paternalista. En este caso, los directivos manifiestan una confianza flexible hacia sus colaboradores. Las decisiones más importantes las sigue tomando el personal directivo y jerárquico “pero existen ciertas decisiones que se toman en los niveles inferiores u operativos de la organización, así mismo como los procesos de control” (Boada, 2017, p. 27).

Participativo consultivo. En este tipo de clima laboral, existe una confianza amplia de los directivos hacia sus colaboradores. A pesar de que la mayoría de las decisiones las siguen tomando el personal directivo y jerárquico “los trabajadores de los niveles inferiores poseen también un cierto nivel de autonomía en algunas cuestiones propias de su trabajo. La comunicación que existe dentro de estas organizaciones es aceptable y se les trata de motivar” (Boada, 2017, p.27).

Participativo grupal. Hay plena confianza entre los colaboradores y el personal jerárquico y directivo. Asimismo, las relaciones interpersonales y de comunicación son bastante buenas. En tal sentido, “los empleados se sienten identificados con la empresa, se sienten motivados, convencidos de que se encuentran en un lugar óptimo para progresar tanto personal como profesionalmente”. Puesto que, forman parte en la toma de decisiones. (Boada, 2017, p.27).

II.3. Marco conceptual (terminología)

Líder: Es la persona que ejerce el liderazgo y posee la capacidad de movilizar con sus actitudes a un equipo de trabajo en función de los objetivos organizacionales.

Liderazgo: Es la capacidad para promover la coordinación, cultura, comunicación, convivencia, entre otras manifestaciones humanas en atención a los aspectos relacionados con los valores de la comunidad u organización.

Liderazgo situacional: Es la voluntad y capacidad que poseen las personas al momento de tomar responsabilidades comportándose de manera adecuada en relación a las circunstancias del momento desde la perspectiva laboral y psicológica.

Estilos de liderazgo: Consiste en el conjunto de características particulares que distinguen a un líder de otro, para guiar, dirigir, motivar; así como también, aprovechar al máximo las fortalezas de su equipo de trabajo. Esto, a partir de una postura particular que puede ser paternalista, autoritaria, entre otros aspectos.

Desempeño laboral: Es el conjunto de acciones a través de las cuales la empresa se asegura de que los empleados laboren vinculados a los objetivos de la organización.

Clima laboral: Se refiere a la percepción del empleado sobre su entorno de trabajo tomando en consideración aspectos como: el nivel de involucramiento en las tareas asignadas, la realización personal, el trabajo colaborativo, las condiciones de infraestructura física de organización, etcétera.

Estrés laboral: Se origina cuando a través de distintas situaciones, el trabajador manifiesta de manera verbal o física cansancio emocional y apatía por la actividad que realiza, llegando inclusive a dejar su puesto de trabajo abandonado.

Las organizaciones: Es la estructuración que debe existir entre las funciones, actividades y niveles de los componentes humanos y materiales de una entidad u organismo social con el propósito de maximizar la eficiencia en el marco de los objetivos previamente planificados.

La cultura organizacional: Está constituida por un modelo de comportamientos que tienen incidencia sobre las organizaciones, a partir de un proceso de

adaptación a los valores, costumbres, prácticas, entre otros aspectos, los cuales, moldean la conducta de los empleados según los criterios orientadores de la organización.

Gestión administrativa: Consiste en un conjunto de acciones coherentemente dirigidas al logro de las metas organizacionales, empleando para ello, el cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Talento humano: El talento humano o capital humano se percibe como la característica de aquella empresa que presta mayor interés por el trabajador como persona. La empresa empieza a tener una preocupación mayor por mantener relaciones cordiales y satisfactorias con sus trabajadores.

Motivación: Se refiere a la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de Hipótesis

III.1.1. Hipótesis general

Existe relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad en el año 2020.

De otra parte, mediante la hipótesis Nula o H_0 , al ser la negación de la afirmación del investigador, que es la que se busca probar se establece que: No existe relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad en el año 2020.

III.1.2. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre la conducta de relación y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad en el año 2020.

- Existe relación significativa entre la conducta de tarea y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad en el año 2020.

III.2. Operacionalización de variables

Tabla N°1: Matriz de operacionalización de la variable liderazgo situacional

Variabes	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Liderazgo situacional	“Es el vehículo para que los jefes entiendan y compartan expectativas en su ambiente de trabajo, ya que, si la gente sabe que se espera de ella, puede aprender gradualmente a supervisar su propio comportamiento para volverse responsable y automotivador”, de acuerdo con Hersey y Blanchard citado por Pinto & Gutiérrez (2017, p.484).	Es la capacidad del líder para adaptarse a diferentes situaciones contextualizadas que la empresa minera requiere; sin perder el respeto hacia sus subordinados. La efectividad del liderazgo se medirá a través de las dimensiones: conducta de relación y conducta de tarea. Para ello se aplicará un instrumento de tipo cuestionario.	Conducta de relación	Grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar. (Pinto & Gutiérrez, 2017, p. 486).	Dirigir Persuadir Participar Delegar	1,2,3,4,5,6,7,8	Respuesta correcta (1) Repuesta incorrecta (0)	Muy efectivo (+18 +24) Efectivo (+6 +12) Nulo (0) Inefectivo (-12 -6) Muy inefectivo (-18 -24) *Cuestionario de Liderazgo situacional (Hersey y Blanchard)
			Conducta de tarea	Grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea. (Pinto & Gutiérrez, 2017, p. 486).	Complejidad Compromiso	9,10 11,12		

Tabla N°2: Matriz de operacionalización de la variable clima laboral

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores	Ítems	Escala de Medic. Valores	Niveles y rangos
Clima laboral	El clima laboral se caracteriza por un conjunto de condiciones agradables, tanto para la organización, como para los trabajadores; situación que, en gran medida depende del estilo de liderazgo ejercido por los directivos de la empresa (De La Cruz & Ramírez, 2016).	Ambiente de empatía y de armonía entre los trabajadores y el resto del recurso humano, que les permite sentirse motivados en el cumplimiento de sus labores. La efectividad del clima laboral se medirá a través de las dimensiones: conducta de relación y conducta de tarea. Para ello se aplicará un instrumento de tipo cuestionario.	Condiciones laborales	Es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas (García & Loyola, 2019, P. 23)	<ul style="list-style-type: none"> ● Estabilidad. ● Recursos disponibles ● Salario ● Trabajo en equipo ● Alcance ● Objetivos ● Tecnología 	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50	De 1 a 5 por cada ítem, con un total de 50 puntos por factor	Muy Favorable
			Supervisión	Son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral (García & Loyola, 2019, P. 23)	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyo ● Buen trato ● Planificación 	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.		Desfavorable
			Comunicación	Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información (García & Loyola, 2019, P. 23)	<ul style="list-style-type: none"> ● Información ● Interacción 	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49		Muy desfavorable

			Realización personal	Es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades, que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente	<ul style="list-style-type: none"> ● Formación ● Desarrollo personal ● Reconocimiento ● Recompensa 	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.		
			Involucramiento laboral	Es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el desarrollo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ● Valores 	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.		*Cuestionario de Clima Laboral- Sonia Palma Carrillo

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo correlacional, que según (Bernal, 2016, p. 147), mostró o examinó la relación existente entre variables, resultados de variables o resultados de variables, aún sin explicar que una sea la causa de la otra. Dicho de otra manera, se han explorado las asociaciones, pero no necesariamente las causalidades, donde un cambio en un factor influye directamente en otro.

IV.2. Nivel de investigación

Según (Arias, 2006, p.37), este tipo de investigación está a un nivel de estudio correlacional, donde se buscó, determinar el grado de relación no causal existente entre dos o más variables. Teniendo en cuenta, primero que se midieron las variables, luego se efectuó la prueba de hipótesis y posteriormente, se aplicaron las técnicas estadísticas, llegando a estimar la correlación. De otra parte, (Hernández et al., 2014, 28), discurre en una clasificación más práctica a nivel correlacional, alegando, que esta, buscó determinar la relación entre ambas variables, es decir, conocer si existe la asociación entre variables en un contexto específico.

IV.3. Diseño de investigación

De acuerdo al enfoque cuantitativo, y de acuerdo al tipo de investigación correlacional en el que se situó el estudio, se analizó mediante el diseño no experimental, y así se evidenció con certeza las hipótesis enunciadas, en un contexto en particular, sin la manipulación deliberada de las variables, observando y analizando los fenómenos en su ambiente natural. (Hernández et al., 2014).

Así mismo, la búsqueda de la demostración de la relación que hay entre dos o más variables.

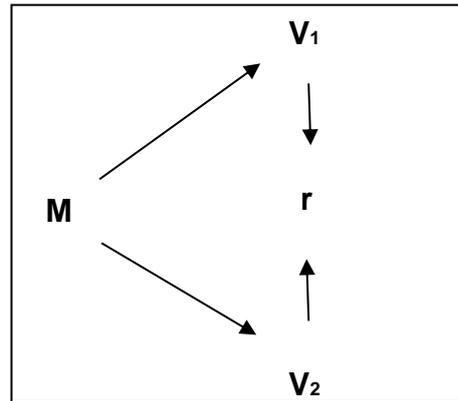


Figura N°2: Relación de variables

Donde:

M = Empresa minera - La Libertad.

V1 = Liderazgo situacional.

V2 = Clima laboral

r = Relación de las variables de estudio

IV.4. Método de investigación

El método utilizado en la presente investigación, fue el método científico, el inductivo-deductivo, permitiendo el estudio desde lo específico hacia lo general, y viceversa; según el análisis de la realidad problemática, fuentes teóricas resultados y conclusiones. (Baena, 2017, p.21), consideró que: “el método significa el camino por seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano para alcanzar el resultado propuesto”. Por lo tanto, el método científico es el proceso por el cual los investigadores, buscan construir una representación precisa (es decir, confiable, consistente y no arbitraria) del mundo.

IV.5. Población

La población de estudio, estuvo conformada por 118 colaboradores de la empresa minera de La Libertad.

IV.6. Muestra

La muestra se bifurcó en dos subconjuntos o grupos de acuerdo al estudio de las variables, en 18 ingenieros para Liderazgo situacional, y 100 operarios para el manejo de la variable de clima laboral.

Se llegó a estos dos grupos diferenciados para estudio, de acuerdo a la caracterización común, seleccionándolas mediante el muestreo no probabilístico, que según Tamayo (2003), se ajusta de acuerdo al juicio y criterio de lo que busca o persigue el investigador; este tipo de muestreo es más accesible; ya que obtiene información de la población de una manera rápida y económica.

Así mismo, los criterios de exclusión e inclusión respectivamente se deslindaron de esta, las unidades de estudio, de acuerdo a:

Para los 18 ingenieros:

- Criterios de inclusión responden a: Ingenieros activos a la fecha de aplicación del instrumento, con cargo de jefatura y función de supervisión, y con relación directa de responsabilidad sobre los operarios.
- Criterios de exclusión: Según ingenieros que no tengan cargo de responsabilidad sobre operarios, ocupen otros perfiles de puesto y efectúen otras funciones, así mismo los que se encuentren con descanso médico, hayan renunciado o fallecido a la fecha de aplicación del instrumento.

Para los 100 operarios:

- Criterios de inclusión responden a: Operarios activos a la fecha de aplicación del instrumento, con contrato indeterminado, sujetos a la

responsabilidad de un Ingeniero con funciones de supervisión.

- Criterios de exclusión: Según operarios que no estén sujetos a ingenieros con responsabilidad sobre ellos y ocupen otras funciones; así mismo los que: no tengan contrato indeterminado, se encuentren con descanso médico, hayan renunciado o fallecido a la fecha de aplicación del instrumento.

IV.7. Técnicas de recolección de datos

IV.7.1. Técnica.

La técnica utilizada en la presente investigación, es la encuesta. Según García (1999), citado, por Casas (2002), la encuesta es una técnica en la cual se realiza una serie de pasos sobre la investigación, con la finalidad de recoger y analizar datos de la muestra, para luego, explicar o describir un sinfín de características.

IV.7.2. Instrumento

El instrumento utilizado en la presente investigación es el cuestionario. El qué, según Hernández (2014), es una de las herramientas más usadas para recoger información a través de una serie de preguntas acerca de las variables a medir y a su vez implica que este sea coherente de acuerdo al campo o contexto a tratar.

El estudio ameritó el uso de dos instrumentos, siendo estos los siguientes: Cuestionario de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard (Anexo 1) y Cuestionario de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo (Anexo 2).

Así mismo, se refiere para su validación y confiabilidad de uso aplicativo en la investigación, la evaluación y aprobación a juicio de expertos, tanto para la variable de Liderazgo Situacional (Anexos: 7,9,11) y para la variable clima laboral. (Anexos: 8,10,12).

**FICHA TÉCNICA – INSTRUMENTO N°1: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO
SITUACIONAL**

CARACTERÍSTICAS

- Nombre: liderazgo Situacional
- Autores: Hersey y Blanchard.
- Variable de estudio: Liderazgo Situacional
- Número de situaciones: 12 situaciones imaginarias
- Forma de Aplicación: Individual / Colectivo. Autoadministrable.
- Duración: Tiempo no mayor a 15 a 20 min.
- Administración: Administrado a personas con personal a su cargo, siendo su campo de aplicación organizacional y social.
- Significación: Conformado por 12 situaciones imaginarias, en las que se elige sólo una de las opciones presentadas; la que mejor se adecue a lo que haría; y la que menos se asemeje a su forma de pensar.
- Factores de estudio: Conducta de relación y conducta de tarea.

**FICHA TÉCNICA -INSTRUMENTO N° 2: CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL
DE SONIA PALMA**

CARACTERÍSTICAS

- Nombre: Clima Laboral CL – SPL
- Autora: Sonia Palma Carrillo
- Variable de estudio: Clima laboral
- Número de ítems: 50
- Forma de Aplicación: Individual / Colectivo

- Duración: 15 a 30 min.
- Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica, con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.
- Factores de estudio: Realización Personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. Divididos de la siguiente manera:

FACTORES ÍTEMS

Realización Personal 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.

Involucramiento Laboral 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.

Supervisión 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.

Comunicación 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.

Condiciones Laborales 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.

- Puntuación: de 1 a 5 por cada ítem, con un total de 50 puntos por factor y 250 en la escala general. Valorados de la siguiente manera:

CATEGORÍA	FACTORES	PUNTAJE TOTAL
Muy Favorable	42 - 50	210 - 250
Favorable	34 - 41	170 - 209
Medio	26 - 33	130 - 169
Desfavorable	18 - 25	90 - 129
Muy desfavorable	10 - 17	50 - 89

IV.8. Presentación de resultados

La obtención de los datos referentes a la investigación, se realizaron en función de los instrumentos, cuestionarios, para ambas variables los que han

sido de utilidad para recabar la información desde los protagonistas, como son los colaboradores de la empresa minera, que para comprensión de esta sinergia o relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral se ha tenido que manejar un muestreo no probabilístico y trabajar cada una de las variables por separado y luego medir mediante el proceso de análisis estadístico de Tau b de Kendall la relación entre ellas; con la objetividad, validación y confiabilidad respectiva, finalmente a la obtención de resultados, la discusión y las conclusiones pertinentes a esta investigación .

V. RESULTADOS

Tabla N°3

Según Nivel de Liderazgo Situacional en una empresa minera, La Libertad – 2020

	Nivel de Liderazgo situacional											
	Muy Efectivo		Efectivo		Nulo		Inafectivo		Muy Inafectivo		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Liderazgo situacional	2	11	11	61	3	17	1	6	1	5	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora diciembre 2020.

En la tabla N°3, se observa que el 61% de los ingenieros que cumplen el rol de supervisores, presentan un nivel efectivo de liderazgo situacional, seguido del 17% que evidencia nivel nulo; el 11% denota nivel muy efectivo, el 6% inefectivo y el 5% muy inefectivo.

Identificándose que el liderazgo situacional es efectivo, asociándose al tipo de liderazgo guía, que es el que brindan los ingenieros con responsabilidad de colaboradores a su cargo.

Tabla N°4

Nivel de Liderazgo Situacional según dimensiones, en una empresa minera, La Libertad – 2020

	Nivel de Liderazgo según dimensiones											
	Muy Efectivo		Efectivo		Nulo		Inafectivo		Muy Inafectivo		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Conducta de Relación	3	17	9	50	3	17	2	11	1	5	18	100
Conducta de Tarea	3	17	10	56	3	17	2	10	0	0	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora diciembre 2020.

En la tabla N°4, se observa que los ingenieros que cumplen el rol de supervisores en relación al liderazgo situacional, en la dimensión de conducta de relación, se representa con un 50% a los ingenieros que tienen un nivel efectivo de liderazgo, seguido por los que presentan un nivel muy efectivo y los que tienen un nivel nulo, ambos con un 17%; también un 11% de ellos presenta un nivel inefectivo de liderazgo, y un nivel muy inefectivo está fijado por un 5%.

Así mismo, para la dimensión de la conducta de tarea en relación al liderazgo situacional de los ingenieros, se establece que un 56 % presenta un nivel efectivo, un 17% un nivel muy efectivo a la par de un 17% que lo caracteriza como nulo y un 10% presenta un nivel inefectivo.

Tabla N°5

Según Nivel de Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad – 2020

	Nivel de clima laboral											
	Muy Favorable		Favorable		Intermedio		Desfavorable		Muy Desfavorable		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Clima Laboral	33	33	42	42	20	20	5	5	0	0	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora diciembre 2020.

En la tabla N°5, se observa que el 42% de los colaboradores que cumplen el rol de operarios, presentan un nivel favorable de clima laboral, seguido del 33% que evidencia un nivel muy favorable; el 20% manifiesta un nivel intermedio; el 5% presenta un nivel desfavorable; y el 0% representa al nivel muy desfavorable.

Tabla N°6

Nivel de Clima Laboral según dimensiones, en una empresa minera, La Libertad - 2020

	Clima Laboral según dimensiones											
	Muy Favorable		Favorable		Intermedio		Desfavorable		Muy Desfavorable		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Condiciones laborales	32	32	42	42	20	20	5	5	1	1	100	100
Supervisión	44	44	34	34	17	17	5	5	0	0	100	100
Comunicación	34	34	41	41	22	22	3	3	0	0	100	100
Realización Personal	27	27	30	30	25	25	12	12	6	6	100	100
Involucramiento Laboral	52	52	40	40	7	7	1	1	0	0	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora diciembre 2020.

En la tabla N°6, se aprecia que en los colaboradores que cumplen el rol de operarios y están sujetos por cargo de responsabilidad a los supervisores, un predominante nivel favorable en la percepción de la dimensión de condiciones laborales representado por el 42%, a su vez, en relación a la dimensión de supervisión un nivel muy favorable con un 44%; en referencia a la comunicación es favorable en un 41%, un 30% es favorable también para la dimensión de realización personal, y en cuanto a la dimensión de involucramiento presenta un nivel de 52%, seguido por un 40% que representa un nivel favorable.

Predomina, en este grupo de colaboradores el nivel Muy Favorable en las dimensiones de Supervisión e Involucramiento laboral, con porcentajes que oscilan entre 44% y 52% respectivamente. Y, de otra parte, se representa la clasificación intermedia para clima laboral, en referencia a las dimensiones de realización personal y de comunicación, con un 25% y 22 % correspondientemente.

Tabla N°7

Correlación entre Liderazgo Situacional y Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020

	Liderazgo Situacional (r)	Sig.(p)
Clima Laboral	.741	.000**

**p<.01 *p<.05

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora diciembre 2020.

En la tabla N°7, se presentan los resultados de la prueba estadística Tau b de Kendall, donde se puede observar que existe una correlación muy significativa ($p<.01$), de acuerdo a los resultados estadísticos, de manera positiva y en grado medio, entre Liderazgo Situacional y Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020.

Tabla N°8

Correlación entre la dimensión Conducta de relación del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020

	Conducta de relación (r)	Sig.(p)
Condiciones laborales	.467	.000 **
Supervisión	.602	.000 **
Comunicación	.574	.000 **
Realización personal	.519	.000 **
Involucramiento laboral	.536	.000 **

**p<.01 *p<.05

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora diciembre 2020.

En la tabla N° 8, se presentan los resultados de la prueba estadística Tau b de Kendall, donde se puede observar que existe una correlación muy significativa ($p<.01$), positiva y en grado medio, entre la dimensión Conducta de relación del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020.

Tabla N°9

Correlación entre la dimensión conducta de tarea del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020

	Conducta de tarea (r)	Sig.(p)
Condiciones laborales	.483	.000 **
Supervisión	.514	.000 **
Comunicación	.618	.000 **
Realización personal	.446	.000 **
Involucramiento laboral	.557	.000 **

**p<.01 *p<.05

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora diciembre 2020.

En la tabla N° 9, se presentan los resultados de la prueba estadística Tau b de Kendall, donde se puede observar que existe una correlación muy significativa ($p<.01$), positiva y en grado medio, entre la dimensión Conducta de tarea del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

Se han obtenido los resultados con respecto al objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad en el año 2020, realizando un proceso de análisis estadístico de Tau b de Kendall, de los ítems planteados en los cuestionarios, para ambas variables, así como también, la respectiva prueba de hipótesis de la investigación. Presentando los resultados de la prueba estadística Tau b de Kendall, que indica la existencia una correlación muy significativa ($p < .01$), positiva y en grado medio, entre Liderazgo Situacional y Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad en el año 2020.

Además, para obtener el resultado antes mencionado en referencia al objetivo general, se ha tenido que manejar el análisis de los datos obtenidos en relación a como se manifiestan los niveles de liderazgo, y la percepción del clima laboral por cada una de los grupos caracterizados, esto en referencia al grupo de ingenieros (18), que tienen responsabilidad de cargo funcional sobre los operarios que son un grupo mayoritario (100), y que manifiestan su percepción acerca del clima laboral en la empresa.

De otra parte, estos resultados, que responden al objetivo general de la investigación, se relacionan con los resultados obtenidos por Salvador Rosa (2016), en su trabajo de investigación titulado “Liderazgo situacional y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima”, quien determinó que existe relación significativa entre el liderazgo situacional y el clima laboral, siendo sus resultados Rho de Spearman = 0,597** y $p = 0.000$; así mismo, que el liderazgo situacional se relaciona significativamente con la responsabilidad de los colaboradores de la empresa de cobranzas. (Rho Spearman = 0.500 correlación positiva y media, $p = 0.000$). Finalmente, que, el liderazgo situacional se relaciona significativamente con las relaciones de los colaboradores de la empresa de cobranzas. (Rho Spearman = 0.648 correlación positiva y media, $p = 0.000$).

Respecto, al primer objetivo específico: Establecer la relación que existe entre las dimensiones del liderazgo situacional y las dimensiones del clima laboral, se

presentan los resultados según la prueba estadística Tau b de Kendall, expresando que existe una correlación muy significativa ($p < .01$), positiva y en grado medio, entre la dimensión Conducta de relación del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad en el año 2023. Y, complementariamente los resultados de la prueba estadística Tau b de Kendall, expresa, que existe una correlación muy significativa ($p < .01$), positiva y en grado medio, entre la dimensión Conducta de tarea del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad en el año 2020.

Enmarcados en los que indica. (De La Cruz & Ramírez, 2016, p. 35), el Liderazgo situacional se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder y depende de la ‘madurez’ de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades como también lo señala

Por tanto, como lo enfatiza (Boada, 2017, p. 26) la optimización de la relación de los líderes y los procesos que implica ello en el tipo de clima organizacional, se basan en las decisiones se toman desde la posición jerárquica, donde a veces se establecen acciones sin escuchar las opiniones de los subordinados. De modo que, los directivos manifiestan una desconfianza visible hacia sus colaboradores, “por lo cual, no permiten que estos intervengan en la toma de decisiones, siendo únicamente los directivos quienes tengan el poder de tomarlas, y que en referencia los resultados obtenidos, tenemos una correlación representada por un grado medio tanto para la conducta de relación, como para la conducta de tarea y las dimensiones del clima laboral

De otra parte, con referencia al segundo objetivo específico: Determinar el nivel de liderazgo situacional que existe en una empresa minera, La Libertad en el año 2020. Se obtiene que el 61% de los ingenieros que cumplen el rol de supervisores, presentan un nivel efectivo de liderazgo situacional, seguido del 17% que evidencia nivel nulo; y el 11% denota nivel muy efectivo, el 6% inefectivo y el 5% muy inefectivo.

En este punto del nivel de liderazgo situacional, que presenta un 61 % a nivel efectivo, se concuerda con (Ceballos & López 2019, p.13), quien considera al liderazgo situacional como “un modelo de gestión de talento dinámico e integral, ya que considera la madurez tanto de los colaboradores como de sus líderes para poder saber que exige cada perfil” .Es decir , que cada uno tenga claro las situaciones laborales y su funcionalidad, para que en cuanto el líder delegue en sus subordinados las tareas a ejecutar ,lo efectué generando confianza en ellos y apoyando sus operaciones, de modo que, se produzca un alto nivel de motivación para alcanzar los objetivos propuestos

En cuanto al tercer objetivo específico: Establecer los niveles de liderazgo situacional respecto a las dimensiones de la conducta de relación y de la conducta de tarea en una empresa minera, La Libertad en el año 2020, se ha establece que los ingenieros que cumplen el rol de supervisores en relación al liderazgo situacional, en la dimensión de conducta de relación, están representados por un 50% de nivel efectivo, seguido por un nivel muy efectivo con un 17%; y que a su vez están a la par con el nivel nulo; también un 11% representa un nivel inefectivo, y el nivel muy inefectivo fijado por un 5%. Y, para la dimensión de la conducta de tarea, se establece con un 56 % de nivel efectivo, un 17% de los ingenieros con cargo de supervisores tiene un nivel muy efectivo a la par de un 17% que lo caracteriza como nulo y un 10% un nivel inefectivo.

De acuerdo con (Pinto & Gutiérrez, 2017, p.486), en el que el manejo de las dimensiones que constituyen esta variable de liderazgo situacional, como es la conducta de relación, que es el grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional, esta conducta implica escuchar, facilitar y respaldar; y de otra parte, la conducta de tarea, que es el grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, en este caso los operarios en el cumplimiento de tareas, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea.

Además, el liderazgo situacional, al ser fácil de aplicar para apoyar la toma de decisiones con los colaboradores, sin embargo “ser líder situacional no garantiza que siempre las decisiones tomadas sean las más asertivas, pero por lo general

solventan los problemas que se presentan con eficiencia”, como bien lo señala (Hernández, 2017, p. 15).

En tanto para el objetivo específico cuatro: Determinar el nivel de clima laboral en una empresa minera, La Libertad en el año 2020. Se determina que el 42% de los colaboradores que cumplen el rol de operarios en una empresa minera, La Libertad en el año 2020, presenta nivel favorable de clima laboral, seguido del 33% que evidencia un nivel muy favorable; el 20% se manifiesta en un nivel intermedio; el 5% se evidencia en un nivel desfavorable; y el 0% manifiesta un nivel muy desfavorable.

Como lo señala (Camacho & Villarruel, 2019, p.16), el clima laboral, se convierte en una de las cartas de presentación de una empresa, el cómo los colaboradores refieren sus percepciones en relación a los aspectos que la identifica y diferencia de otras, en este caso para la empresa minera, se manifiesta en un nivel favorable al 42%, que tiene que ver con “la percepción que tiene el colaborador acerca del medio en el que se desenvuelve durante su jornada de trabajo, desde el medio físico hasta las condiciones mínimas para el buen desarrollo de sus funciones y tareas.

Para el objetivo cinco: Establecer los niveles de clima laboral con respecto a las dimensiones de la comunicación, la realización personal, el involucramiento laboral, condiciones laborales y la supervisión en una empresa minera, La Libertad en el año 2020, el análisis otorga como resultados que en los colaboradores que cumplen el rol de operarios y dependen por cargo que ejercen de los supervisores, un predominante nivel favorable en la dimensión de condiciones laborales representado por el 42%, en relación a la dimensión de supervisión un nivel muy favorable 44%, en referencia a la comunicación es favorable en un 41%, para realización personal los porcentajes al 30% como nivel favorable y en cuanto a la dimensión de involucramiento presentan un nivel de 52%, seguido por un 40% favorable.

Asimismo, predomina en este grupo de colaboradores el nivel Muy Favorable en las dimensiones Supervisión e Involucramiento laboral, con porcentajes que oscilan entre 44% y 52%.

Cabe resaltar, las condiciones laborales y la supervisión como dimensiones del clima laboral con nivel favorable al 42 y 44 % respectivamente, esto determina que la empresa evalúa el ambiente físico y emocional, en el cual, los colaboradores se desempeñan, así como también, otros factores que conllevan a la creación de las condiciones necesarias para tener una atmósfera de trabajo adecuada, no solo para su salud, sino también, para la organización, puesto que, esto conduce a mejorar la rentabilidad. Ante este escenario; (Bravo & Calderón, 2017, p.132) asegura que: “muchas instituciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y empleados por igual”.

VI.2. Conclusiones

1. Existe una correlación muy significativa, positiva y en grado medio, entre Liderazgo Situacional y Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad en el año 2020.
2. Existe una correlación muy significativa, positiva y en grado medio, entre las dimensiones del liderazgo situacional y las dimensiones del clima laboral en una empresa minera, La Libertad en el año 2020.
3. El nivel de liderazgo situacional que existe en una empresa minera, La Libertad en el año 2020., ejercido por los colaboradores que cumplen la función de supervisores de determina como predominantemente de nivel efectivo.
4. Los niveles de liderazgo situacional respecto a las dimensiones de la conducta de relación y de la conducta de tarea en una empresa minera, La Libertad en el año 2020., tienen un nivel efectivo.
5. El nivel de clima laboral en una empresa minera, La Libertad en el año 2020, percibido por los colaboradores que cumplen el rol de operarios es predominantemente favorable, seguido del nivel muy favorable y nivel regular con carácter de relevancia.
6. Los niveles de clima laboral con respecto a las dimensiones de la comunicación, la realización personal, el involucramiento laboral, condiciones laborales y la supervisión en una empresa minera, La Libertad en el año 2020. Se estableció que es muy favorable.

VI.3. Recomendaciones

1. A la empresa minera, desarrollar talleres recreacionales que conlleven a fortalecer las relaciones sociales entre todos sus colaboradores, ya sean ingenieros u operarios, a fin de mejorar el clima laboral de la empresa.
2. A la empresa minera, facilitar la implementación consecutiva de talleres de desarrollo personal tanto para supervisores como operarios, para fortalecer con ello la calidad y la humanización que debe existir en ellos.
3. A la empresa minera, realizar cada trimestre o semestre encuestas diagnósticas, en la modalidad que se ha desarrollado la presente investigación, para que de acuerdo a los resultados que son obtenidos, puedan tomar las medidas necesarias para corregir o fortalecer criterios denotados, a través de proyectos de mejora.

Lista de Referencias

- Aldana Chávez, B. R. (2019). *Liderazgo y Clima Laboral en la empresa "Cleaning Corp"*. Universidad Central del Ecuador.
- Baena Paz, G. (2017). Metodología de la Investigación. *Metodología de la investigación, 2017*, 48-103.
- Bernal, M. y Rodríguez, D. (2019). *Las tecnológicas de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial*. Scientia Et Technica. 24(1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/849/84959429009/84959429009.pdf>
- Becerra, C. V., & Bermudez, J. J. (2020). El clima laboral en la biblioteca universitaria: el caso de seis bibliotecas universitarias en Colombia. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información, 34(84)*, 59. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.84.58165>
- Blanco, R. (2019). *Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa Empresa BK*. San Lusi- Potosí.
- Boada, I. E. (2017). *Liderazgo y Clima Laboral en CLINMEYD S.A. Northospital*. Universidad Central del Ecuador.
- Bordonado, M. (2012). Las Características de un Líder Aplicadas a la Investigación Histórica de la Figura del Gral. D. Antonio Remón Zarco del Valle y Huet. 1, 21. www.sobregestion.com/journal
- Bravo, M., & Calderón, J. (2017). El Clima Laboral y su incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. *Podium, 1*, 131-143. <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/viewFile/77/76>
- Camacho, M. T., & Villarruel, A. (2019). *El clima laboral y su relación con el desempeño del personal obrero contratado de la Municipalidad Distrital de Laredo -2018* [Universidad Privada del Norte].

<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11291>

- Ceballos Ospina, L. M., & López Jaramillo, K. D. (2019). *Caracterización del liderazgo situacional en los coordinadores y jefaturas de angiografía de occidente S.A - Cali* [Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium].
[https://media.neliti.com/media/publications/112355-ID-pengaruh-struktur-aktiva-ukuran-perusaha.pdf%0Acholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Funcionalidad+Familiar+en+Alumnos+de+1°+y+2°+grado+de+secundaria+de+la+institución+educativa+parroquial+ "Peque](https://media.neliti.com/media/publications/112355-ID-pengaruh-struktur-aktiva-ukuran-perusaha.pdf%0Acholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Funcionalidad+Familiar+en+Alumnos+de+1°+y+2°+grado+de+secundaria+de+la+institución+educativa+parroquial+)
- Cubas, E. (2020) *Liderazgo y su influencia en el Clima Laboral de los Trabajadores del Proyecto de la Concesionaria Trasvase Olmos S.A.* 2020. Disponible en:
<https://orcid.org/0000-0003-2324-406X>
- De La Cruz, S. M., & Ramírez, R. A. (2016). *Liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de atención al cliente claro oficina Trujillo - 2016* [Universidad Privada Antenor Orrego].
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1956/1/RE_ADMI_SARA.DE_LACRUZ_RENATO.RAMIREZ_LIDERAZGO.DESEMPEÑO.CLIENTE.CLARO_DATOS_7046_70681138T.PDF
- Fierro, I., Lindao, M., Lindao, C., & Holguán, J. (2017). *Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 2017_02.
- Galarza, M. F., Mora, J. L., & Zambrano Campi, H. D. (2020). Gestión administrativa, la sostenibilidad de las agrupaciones rurales en la provincia de los Ríos – Ecuador. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-21.
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2154>
- García, C., & Loyola, J. (2019). Relación del clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la empresa de transportes y servicios J.G.G.E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo, 2018 [Universidad Privada del Norte]. En *Universidad Privada del*

Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11291>

- Gonzalo, D. M. (2020). *Líderes dominantes en momentos de incertidumbre*. Capital Humano, 355, 85-89.
- Gutiérrez, Y. B. (2020). *Innovación y estilos de liderazgo*. 120-129.
- Hernández, J. (2017). *Liderazgo Situacional como herramienta para la toma de decisiones en los directores de las Universidades Privadas*. Consensus, 1(2), 13-29. <https://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/8>
- Huerta, F. (2017). *Economía de La Libertad y la minería de oro*.
- Lescano, L. (2017). *Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional*. Revista Empresa y Humanismo, XX (1), 65-96. <https://doi.org/10.15581/015.xx.1.65-96>
- Mancha, V. (2019). *Liderazgo y clima organizacional percibido por el profesional de enfermería*. Dirección regional de salud, callao-2019. Lima-Perú. <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5075/MANCH%A%20%20ALVAREZ%20doctorado%20-%20Salud%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, E., Hernández, T., Torres, D., García, M., & Montaña, O. (2018). *La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo*. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios.), 5(1), 76-90.
- Mijakoski, D., Karadzinska-Bislimovska, J., Basarovska, V., Minov, J., Stoleski, S., Angeleska, N., & Atanasovska, A. (2015). Work demands-burnout and job engagement-job satisfaction relationships: Teamwork as a mediator and moderator. *Macedonian Journal of Medical Sciences*, 3(1). <https://doi.org/10.3889/oamjms.2015.024>
- Mojica, A. T. (2020). *La Relación de Liderazgo Entre las Teorías del Liderazgo*

Situacional y la Acción Humana. Universidad de Navarra.

- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-12. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1307>
- Moreno, A. A., & Flores, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 18, 87-100. http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/7.pdf
- Pazo, R., & Torres, L. J. (2020). *Impacto de las transferencias mineras en la pobreza de las regiones Ancash, Arequipa, Apurímac, Cajamarca y La Libertad, 1999-2019* [Universidad Privada Antenor Orrego]. http://www.gonzalezcabeza.com/documentos/CRECIMIENTO_MICROBIANO.pdf
- Peñafiel, G. A., Coello, D. V., Baque, L. K., & Mendoza, M. A. (2019). *Liderazgo transformacional en gerentes de pequeñas, medianas y grandes empresas del cantón Quevedo. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(2), 2019. <https://doi.org/10.22201/fq.18708404e.2004.3.66178>
- Pereyra, E. (2021). *Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021*. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932022000100229
- Pinto, Y., & Gutiérrez, T. (2017). *Efectividad de los estilos de liderazgo situacional desde una aproximación del modelo de Hersey y Blanchard*. 11(20), 482-492.
- Rodríguez, I. R. (2016). *Liderazgo y clima laboral en el Hospital III EsSalud - Chimbote*. Universidad San Pedro.
- Salvador, R. (2017). *Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016*. Universidad César Vallejo.

Szeinman, P. (2015). *Liderazgo impacta en 70% en clima organizacional*.
<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/liderazgo-impacta-70-clima-organizacional-94108-noticia/>

Vilcanudo, O. (2021). *El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación CACTU*. Latacunga – Ecuador.

Apéndice

Anexo 1

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Instrucciones:

Seleccione una y sólo una de las opciones presentadas a cada situación planteada. No busque la solución ideal sino aquello que Ud. haya o hubiera hecho en un pasado reciente. Realícelo en un tiempo no mayor a 15 minutos. Complete los formularios finales acorde a las recomendaciones allí mencionadas.

SITUACIÓN 1: Usted tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo: ¿Cuál cree que sería su reacción natural?

- A. Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.
- B. Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.
- C. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.
- D. Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.

SITUACIÓN 2: Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas. ¿Qué cree que usted haría en este caso?

- A. Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.
- B. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador e incrementa sus indicaciones.
- C. No hace nada y lo deja actuar.
- D. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.

SITUACIÓN 3: Usted acaba de ser nombrado coordinador de un servicio, reemplazando a un coordinador muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio, ya que debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores, donde además deberá aplicar una nueva metodología de trabajo totalmente desconocida para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior. ¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?

- A. Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla.
- B. Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.
- C. Fija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio.
- D. Se reúne con el colaborador y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al colaborador en las primeras aplicaciones de la metodología

SITUACIÓN 4: Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración. ¿Qué cree que haría usted en un caso así?

- A. Pide opiniones al colaborador y decide los cambios.
- B. Decide cambios y los comunica al colaborador.
- C. Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.
- D. Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos.

SITUACIÓN 5: Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha controlado y contribuido con indicaciones precisas a estos logros, ahora el colaborador siente seguridad para realizar la tarea solo.

¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así?

- A. Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea.
- B. Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.
- C. Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea, analizan los riesgos, aspectos positivos y efectos importantes de la tarea, acordando juntos cómo continuarán la tarea en el futuro.
- D. Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este colaborador.

SITUACIÓN 6: Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando. ¿Qué cree que haría usted en este caso?

- A. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación.
- B. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.
- C. Decide los cambios y se los comunica al colaborador.
- D. Deciden juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.

SITUACIÓN 7: Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores se verán modificadas por consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan. ¿Cuál sería su actitud?

- A. Informa de la necesidad de efectuar cambios y deja que en grupo los implementen.
- B. Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos. Durante la reunión entrega toda la información necesaria para que se comprenda la situación.
- C. Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar
- D. . Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente
- E. Cita al grupo y menciona en detalle los pasos a seguir

SITUACIÓN 8: Usted deberá implementar algunos cambios menores resultado del aumento de actividades. El grupo conoce la situación, es responsable y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes. ¿Qué cree que haría usted?

- A. Da la información al grupo y delega la implementación.
- B. Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas.
- C. Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento.
- D. Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.

NIVEL DE DESARROLLO DEL SEGUIDOR

SITUACIÓN 9: El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y seriedad sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que les plantean las últimas actividades propuestas por la Gerencia. Hay que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos. ¿Qué cree usted que haría en una situación así?

- A. Toma el estudio a su cargo.
- B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio, estimulando el aporte de ideas.
- D. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.

SITUACIÓN 10: La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando por resultados. ¿Qué haría en este caso?

- A. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.
- B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio estimulando el aporte de ideas.
- D. Toma la conducción del estudio a su cargo.

SITUACIÓN 11: Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un área que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron. ¿Qué cree usted que haría?

- A. Informa que, ante la situación de reorganizaciones, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controlar cuidadosamente el desempeño.
- B. No hace nada. Sigue su conducta habitual.
- C. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.
- D. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación

SITUACIÓN 12: El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica, ni extrema. ¿Qué cree usted que haría?

- A. Reúne al grupo y pide sugerencias.
- B. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Repasa los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.
- C. No hace nada. El grupo es bueno y reaccionará.
- D. Incremento el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.

Fuente: Cuestionario de liderazgo situacional tomado de Calderón (2017)

ANEXO 2

Cuestionario de clima laboral de Sonia Palma

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

DATOS PERSONALES

Edad:

Género: Masculino () Femenino ()

Área:

Tiempo dentro de la empresa: Menos de 1 año () 1-3 años () 3 años en adelante ()

INSTRUCCIONES

A continuación, usted encontrará afirmaciones sobre aspectos relacionados con características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las afirmaciones tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SÓLO UNA ALTERNATIVA, que debe ser la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste cada una de las preguntas y con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación.

	Ninguno o nunca (1)	Poco (2)	Regular o algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					

10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16. Se valora los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					

38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la institución.					
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Fuente: Cuestionario de clima laboral de Sonia Palma, tomado de Boada (2017)

ANEXO 3

Tabla N°10

Prueba de normalidad de Shapiro - Wilk de las puntuaciones del Cuestionario de Liderazgo Situacional en una empresa minera, La Libertad - 2020

	S-W	Sig.(p)
Liderazgo Situacional	.129	.000 **
Conducta de relación	.166	.000 **
Conducta de tarea	.150	.000 **

**p<.01 *p<.05

En la Tabla N°10, se muestra que según la prueba estadística de Shapiro - Wilk, la distribución de las puntuaciones del Cuestionario de Liderazgo Situacional, obtenidas por participantes en la investigación, difieren muy significativamente ($p<.01$), de la distribución normal, tanto a nivel de variable como de dimensiones.

ANEXO 4

Tabla N°11

Prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov de las puntuaciones en la Escala de Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020

	K-S	Sig.(p)
Clima Laboral	.112	.000 **
Condiciones laborales	.117	.000 **
Supervisión	.102	.000 **
Comunicación	.110	.000 **
Realización personal	.108	.000 **
Involucramiento laboral	.123	.000 **

****p<.01 *p<.05**

En la Tabla N°11, se aprecia que según la prueba estadística de Kolmogorov - Smirnov, la distribución de las puntuaciones de la Escala de Clima Laboral, obtenidas por participantes en la investigación, difieren muy significativamente ($p<.01$), de la distribución normal, tanto a nivel de variable como de dimensiones. De los resultados obtenidos se establece que para el proceso estadístico de evaluación de la correlación entre las variables en estudio se usaría la prueba de correlación Tau b de Kendall.

Anexo 4

Tabla N°12

Correlación ítem-test en el Cuestionario de Liderazgo Situacional en una empresa minera, La Libertad - 2020

Ítem	ritc	Ítem	ritc
Ítem01	.623	Ítem07	.689
Ítem02	.641	Ítem08	.783
Ítem03	.507	Ítem09	.771
Ítem04	.521	Ítem10	.322
Ítem05	.546	Ítem11	.656
Ítem06	.531	Ítem12	.383

Nota:

ritc : Coeficiente de correlación ítem-test corregido

a : Ítem valido si ritc es significativo o es mayor o igual a .020.

En la tabla N°12, se presentan los índices de homogeneidad ítem-test corregido correspondientes al Cuestionario de Liderazgo Situacional en una empresa minera, La Libertad - 2020, donde se puede observar que todos los ítems que conforman el instrumento, correlacionan en forma directa y muy significativamente ($p < .01$), con la puntuación total, registrando valores que superan el valor mínimo requerido de .20, los mismos que oscilan entre .383 y .783.

ANEXO 5

Tabla N°13

Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo Situacional en una empresa minera, La Libertad - 2020

	α	Sig.(p)	N° Ítems
Liderazgo Situacional	.971	.000**	12
Conducta de relación	.872	.000**	8
Conducta de tarea	.904	.000**	4

α : Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

Sig.(p): Probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo cierta ** $p < .01$: Muy significativa

En la tabla N°13, se muestran los índices de confiabilidad según el coeficiente Alfa de Cronbach, donde se observa que el Cuestionario de Liderazgo Situacional y sus subescalas registran una confiabilidad calificada como muy buena, por lo se deduce que este instrumento, presenta consistencia interna y que todos los ítems dentro de cada subescala tienden a medir lo mismo.

ANEXO 6

Tabla N°14

Correlación ítem-test en el Cuestionario de Liderazgo Situacional en una empresa minera, La Libertad - 2020

Ítem	ritc								
Ítem01	.675	Ítem11	.284	Ítem21	.479	Ítem31	.527	Ítem41	.379
Ítem02	.302	Ítem12	.734	Ítem22	.721	Ítem32	.327	Ítem42	.477
Ítem03	.242	Ítem11	.410	Ítem23	.327	Ítem33	.484	Ítem43	.314
Ítem04	.320	Ítem14	.366	Ítem24	.422	Ítem34	.344	Ítem44	.544
Ítem05	.503	Ítem15	.521	Ítem25	.550	Ítem35	.675	Ítem45	.402
Ítem06	.636	Ítem16	.774	Ítem26	.627	Ítem36	.776	Ítem46	.649
Ítem07	.390	Ítem17	.338	Ítem27	.404	Ítem37	.318	Ítem47	.647
Ítem08	.763	Ítem18	.417	Ítem28	.567	Ítem38	.396	Ítem48	.322
Ítem09	.391	Ítem19	.426	Ítem29	.440	Ítem39	.379	Ítem49	.770
Ítem10	.587	Ítem20	.682	Ítem30	.553	Ítem40	.477	Ítem50	.567

Nota:

ritc : Coeficiente de correlación ítem-test corregido a : Ítem valido si ritc es significativo o es mayor o igual a .020.

En la tabla N°14, se presentan los índices de homogeneidad ítem-test corregido de las subescalas correspondientes al Cuestionario de Liderazgo Situacional, donde se puede observar que todos los ítems que conforman el instrumento, correlacionan en forma directa y muy significativamente ($p < .01$), con la puntuación total, registrando valores que superan el valor mínimo requerido de .20, los mismos que oscilan entre .242 y .774.

ANEXO 7

Validación de Instrumentos

Validación de Instrumentos- Liderazgo Situacional – Juicio de Experto 1



Trujillo, 31 de mayo 2023

Señor(a) : Karol Milagros Chávez Muñoz

Presente. -

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy estudiante de la maestría en DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la Escuela de Post Grado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte; dónde estoy desarrollando la tesis: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD.

Por tal motivo, recuro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,

Firmado
digitalmente por
Julia Rodriguez
Rodriguez

Bach. Rodriguez Rodriguez, Julia
Investigadora(a)



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Karol Milagros Chávez Muñoz
- 1.2 Grado académico: Mg. En Dirección Estratégica del Factor Humano.
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Bienestar Social, Recursos Humanos
- 1.4 Cargo e Institución donde labora: Trabajadora Social
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Cuestionario de Liderazgo situacional.
- 1.6 Autor del Instrumento: Paul Hersey y Ken Blanchard

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41–60 %	Muy buen 61–80 %	Exoelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Tecnología Educativa				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

De acuerdo a lo señalado y evaluado, es aplicable.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Muy bueno

Trujillo, 31 de mayo de 2023

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El Instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El Instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El Instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el Instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los Items están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de Items es el adecuado?	X		
8	¿Los Items del Instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de Items?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos Items?		X	

Aportes y/o sugerencias:
Ninguna.

.....
.....
.....
.....



Karol Milagros Chávez Muñoz
Fecha: 31/05/2023



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Nombre: Karol Milagros Chávez Muñoz
Especialidad: Mg. En Dirección Estratégica de Factor Humano
Fecha: 31/05/2023

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:
Ninguna.....
.....
2. CONTENIDO:
Ninguna.....
.....
3. ESTRUCTURA:
Ninguna.....
.....

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

Ninguna.....
.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI NO

Karol Milagros Chávez Muñoz
Fecha: 31/05/2023

Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD - 2020					
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	
II. Problema General ¿Qué relación existe entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020?	I. Objetivo General Determinar la relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.	I. Hipótesis General Existe relación significativa entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.	V. Independientes No aplica para este estudio. Al ser una investigación no experimental, no se manipulan variables. Por lo tanto, no hay variables independientes y dependientes, las variables de este estudio son: a) el liderazgo situacional; b) el clima laboral.	1. Tipo de Investigación Investigación básica 2. Nivel de Investigación Relacional 3. Método: Hipotético-Deductivo e Inductivo 4. Diseño de la Investigación: No experimental, transversal 5. Muestra Muestral: el muestreo fue no probabilístico según criterios de conveniencia, por ello, se consideró que la muestra sería la población de estudio. 6. Población: 500 operarios para el clima laboral y 10 ingenieros para el liderazgo situacional 7. Técnicas: la encuesta 8. Instrumentos: 2 cuestionarios, uno para liderazgo situacional (12 ítems) y el otro para clima laboral (30 ítems) 9. Indicadores: Liderazgo situacional: dirigí, persuadí, participé, delegar (1,3,3,4,3,6,7,8), complejidad, compromiso (9,10,11,12). Clima laboral: estabilidad, recursos disponibles, salario, trabajo en equipo, atención, atención, tecnología (3, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50), apoyo, buen trato, planificación (13, 14, 18, 22, 26, 31, 36, 41, 46), información, interacción (6, 8, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49), formación, desarrollo personal, reconocimiento, recompensa (1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46), valores (2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47)	
III. Problemas Específicos ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020?	I. Objetivos Específicos • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tareas y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tareas y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tareas y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tareas y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tareas y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020.	I. Hipótesis Específicas (alternativas) • Existe relación significativa entre la conducta de relación y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Existe relación significativa entre la conducta de tareas y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.	V. Dependientes No aplica para este estudio V. Intervenciones No aplica para este estudio	1. Tipo de Investigación Investigación básica 2. Nivel de Investigación Relacional 3. Método: Hipotético-Deductivo e Inductivo 4. Diseño de la Investigación: No experimental, transversal 5. Muestra Muestral: el muestreo fue no probabilístico según criterios de conveniencia, por ello, se consideró que la muestra sería la población de estudio. 6. Población: 500 operarios para el clima laboral y 10 ingenieros para el liderazgo situacional 7. Técnicas: la encuesta 8. Instrumentos: 2 cuestionarios, uno para liderazgo situacional (12 ítems) y el otro para clima laboral (30 ítems) 9. Indicadores: Liderazgo situacional: dirigí, persuadí, participé, delegar (1,3,3,4,3,6,7,8), complejidad, compromiso (9,10,11,12). Clima laboral: estabilidad, recursos disponibles, salario, trabajo en equipo, atención, atención, tecnología (3, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50), apoyo, buen trato, planificación (13, 14, 18, 22, 26, 31, 36, 41, 46), información, interacción (6, 8, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49), formación, desarrollo personal, reconocimiento, recompensa (1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46), valores (2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47)	

Anexo 2: Instrumento

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

Investigador: Karol Milagros Chávez Muñoz

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
<p>1. SITUACIÓN 1: Usted tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo. ¿Cuál cree que sería su reacción natural?</p> <p>A. Establece precisas Indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.</p> <p>B. Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.</p> <p>C. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.</p> <p>D. Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.</p>					x	
<p>2. SITUACIÓN 2: Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consiente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas. ¿Qué cree que usted haría en este caso?</p> <p>A. Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.</p> <p>B. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador e incrementa sus indicaciones.</p> <p>C. No hace nada y lo deja actuar.</p>					x	

D. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.						
<p>3. SITUACIÓN 3: Usted acaba de ser nombrado coordinador de un servicio, reemplazando a un coordinador muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio, ya que debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores, donde además deberá aplicar una nueva metodología de trabajo totalmente desconocida para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior. ¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?</p> <p>A. Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla. B. Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones. C. Fija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio. D. Se reúne con el colaborador y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al colaborador en las primeras aplicaciones de la metodología</p>					x	
<p>4. SITUACIÓN 4: Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración. ¿Qué cree que haría usted en un caso así?</p> <p>A. Pide opiniones al colaborador y decide los cambios. B. Decide cambios y los comunica al colaborador. C. Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido. D. Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos</p>					x	
<p>5. SITUACIÓN 5: Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha controlado y contribuido con indicaciones precisas a estos logros, ahora el colaborador siente seguridad para realizar la tarea solo.</p> <p>A. ¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así? B. Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea. C. Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea. D. Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea, analizan los riesgos, aspectos positivos y efectos importantes de la tarea, acordando juntos cómo continuarán la tarea en el futuro. E. Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este colaborador.</p>					x	

<p>6. SITUACION 6: Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando. ¿Qué cree que haría usted en este caso?</p> <p>A. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación.</p> <p>B. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.</p> <p>C. Decide los cambios y se los comunica al colaborador.</p> <p>D. Deciden juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.</p>					x
<p>7. SITUACION 7: Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores se verán modificadas por consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan. ¿Cuál sería su actitud?</p> <p>A. Informa de la necesidad de efectuar cambios y deja que en grupo los implementen.</p> <p>B. Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos. Durante la reunión entrega toda la información necesaria para que se comprenda la situación.</p> <p>C. Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar.</p> <p>D. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente.</p> <p>E. Cita al grupo y menciona en detalle los pasos a seguir.</p>					x
<p>8. SITUACION 8: Usted deberá implementar algunos cambios menores resultado del aumento de actividades. El grupo conoce la situación, es responsable y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes. ¿Qué cree que haría usted?</p> <p>A. Da la información al grupo y delega la implementación.</p> <p>B. Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas.</p> <p>C. Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento.</p> <p>D. Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.</p>					x
<p>9. SITUACION 9: El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y seriedad sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que les plantean las últimas actividades propuestas por la Gerencia. Hay que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos. ¿Qué cree usted que haría en una situación así?</p> <p>A. Toma el estudio a su cargo.</p> <p>B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.</p>					x

<p>C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor punto del estudio, estimulando el aporte de ideas.</p> <p>D. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.</p>					
<p>10. SITUACIÓN 10: La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando por resultados. ¿Qué haría en este caso?</p> <p>A. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.</p> <p>B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.</p> <p>C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor punto del estudio estimulando el aporte de ideas.</p> <p>D. Toma la conducción del estudio a su cargo.</p>				X	
<p>11. SITUACIÓN 11: Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un área que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron. ¿Qué cree usted que haría?</p> <p>A. Informa que, ante la situación de reorganizaciones, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controlar cuidadosamente el desempeño.</p> <p>B. No hace nada. Digo su conducta habitual.</p> <p>C. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.</p> <p>D. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación.</p>				X	
<p>12. SITUACIÓN 12: El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacia aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica, ni extrema. ¿Qué cree usted que haría?</p> <p>A. Reúne al grupo y pide sugerencias.</p> <p>B. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Reforza los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.</p> <p>C. No hace nada. El grupo es bueno y reacciona.</p> <p>D. Incrementa el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.</p>				X	



Karol Milagros Chávez Muñoz
Nombre y Firma
Fecha: 31/05/2023

ANEXO 8

Validación de Instrumentos

Validación de Instrumentos- Clima Laboral – Juicio de Experto 1



Trujillo, 31 de mayo 2023

Señor(a) : Karol Milagros Chávez Muñoz

Presente, -

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy estudiante de la maestría en DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la Escuela de Post Grado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte; dónde estoy desarrollando la tesis: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD.

Por tal motivo, recorro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,

Firmado
digitalmente por
Julia Rodríguez
Rodríguez

Bach. Rodríguez Rodríguez, Julia
Investigadora(a)



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Karol Milagros Chávez Muñoz
- 1.2 Grado académico: Mg. En Dirección Estratégica del Factor Humano
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Bienestar Social, Recursos Humanos
- 1.4 Cargo e institución donde labora: Trabajadora Social
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Cuestionario de Clima Laboral
- 1.6 Autor del instrumento: Sonia Palma Carillo

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20 %	Regular 21 – 40 %	Buena 41 – 60 %	Muy buena 61 – 80 %	Excelente 81 – 100 %
1. CLARIDAD	Está formulada con lenguaje apropiado					x
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de ciencia y tecnología					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas					x
7. CONSISTENCIA	Focados en aspectos Teóricos – científicos de la Tecnología Educativa					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					x

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

De acuerdo a lo señalado y evaluado, es aplicable.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Excelente

Trujillo, 31 de mayo de 2023

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	AFIRMACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:
Ninguna.

.....
.....
.....



Karol Milagros Chávez Muñoz
Fecha: 31/05/2023



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Nombre: Karol Milagros Chávez Muñoz
Especialidad: Mg. En Dirección Estratégica de Factor Humano
Fecha: 31/05/2023

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:
Ninguna.....
.....
2. CONTENIDO:
Ninguna.....
.....
3. ESTRUCTURA:
Ninguna.....
.....

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

Ninguna.....
.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO

Karol Milagros Chávez Muñoz
Fecha: 31/05/2023

Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD - 2020				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
I. Problema General: ¿Cuál relación existe entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020?	I. Objetivo General: Determinar la relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.	I. Hipótesis General: Existe relación significativa entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.	V. Independientes: No aplica para este estudio. Al ser una investigación no experimental, no se manipulación de variables. Por lo tanto, no hay variables independientes y dependientes. Las variables de este estudio son el liderazgo situacional, el clima laboral.	1. Tipo de Investigación: Investigación Básica 2. Nivel de Investigación: Relacional
II. Problemas Específicos: ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020?	II. Objetivos Específicos: • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tareas y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tareas y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tareas y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tareas y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tareas y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020.	II. Hipótesis Específicas (opcionales): • Existe relación significativa entre la conducta de relación y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Existe relación significativa entre la conducta de tareas y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.	V. Dependientes: No aplica para este estudio V. Intervenciones: No aplica para este estudio	3. Método: Cuantitativo Deductivo e Inductivo 4. Diseño de la Investigación: No experimental, transversal 5. Muestra/Muestreo: el muestreo fue no probabilístico según criterios de conveniencia, por ello, se consideró que la muestra sería la población de estudio. 6. Población: 100 operarios para el clima laboral y 18 ingenieros para el liderazgo situacional 7. Muestra: 118 sujetos 7. Técnicas: La encuesta 8. Instrumentos: 2 cuestionarios, uno para liderazgo situacional (12 ítems) y el otro para clima laboral (36 ítems) 9. Indicadores: Liderazgo situacional: dirige, persuade, participa, delega (1,2,3,4,5,6,7,8); compromiso (9,10,11,12). Clima laboral: estabilidad, recursos disponibles, salario, trabajo en equipo, atención, oportuno, formación (13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42); apoyo, buen trato, planificación (4,5,6,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42); formación, desarrollo personal, reconocimiento, recompensa (1,6,11,16,21,26,31,36,41,46); valores (2,7,12,17,22,27,32,37,42,47)

Anexo 2: Instrumento

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

Investigador: Karol Milagros Chávez Muñoz

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. Existen oportunidades de progresar en la Institución.					X	
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					X	
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					X	
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					X	
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					X	
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					X	
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					X	
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					X	
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					X	
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					X	
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					X	
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					X	

13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					x	
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					x	
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					x	
16. Se valora los altos niveles de desempeño.					x	
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					x	
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					x	
19. Existen suficientes canales de comunicación.					x	
20. El grupo con el trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					x	
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					x	
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					x	
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					x	
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					x	
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					x	
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					x	
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					x	
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					x	
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					x	
30. Existe buena administración de los recursos.					x	
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					x	
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					x	
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					x	
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					x	
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					x	
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					x	

37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					X	
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					X	
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					X	
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					X	
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					X	
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					X	
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					X	
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					X	
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					X	
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					X	
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					X	
48. Existe un trato justo en la institución.					X	
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					X	
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					X	



Karol Milagros Chávez Muñoz
Nombre y Firma
Fecha: 31/05/2023

ANEXO 9

Validación de Instrumentos

Validación de Instrumentos- Liderazgo Situacional – Juicio de Experto 2



Tujillo, 31 de mayo 2023

Señor(a) : Ruddy Poemape Gonzales

Presente. -

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy estudiante de la maestría en DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la Escuela de Post Grado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte; dónde estoy desarrollando la tesis: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD.

Por tal motivo, recuro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,

Firmado
digitalmente por
Julia Rodriguez
Rodriguez

Bach. Rodriguez Rodriguez, Julia
Investigadora(a)

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Rudy Poemape-González
- 1.2 Grado académico: Mg. En Gestión Minera
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Sector Minero / Gerencia de Unidad Minera
- 1.4 Cargo e institución donde labora: Ingeniero de Minas
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Cuestionario de Liderazgo situacional
- 1.6 Autor del instrumento: Paul Hersey y Ken Blanchard

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-25 %	Regular 25-45 %	Buena 45-65 %	Muy buena 65-85 %	Excelente 85-100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de sistema de evaluación y desarrollo de capacidades constructivas					x
7. CONSISTENCIA	Basada en aspectos técnicos – científicos de la Tecnología Educativa					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y sus dimensiones					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de diagnóstico.					x

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplicable.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Excelente

Trujillo, 31 de mayo de 2023



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde a planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:

Ninguna.

.....

.....

.....



Firmado digitalmente
por Ruddy
Poemape

Ruddy Poemape Gonzales
Fecha: 31/05/2023



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Nombre: Ruddy Poemape Gonzales
Especialidad: Mg. Gestión Minera
Fecha: 31/05/2023

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:
Ninguna
2. CONTENIDO:
Ninguna
3. ESTRUCTURA:
Ninguna

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

Ninguna.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO

 Firmado digitalmente por Ruddy Poemape

Ruddy Poemape Gonzales
Fecha: 31/05/2023

Anexo I: Matriz de consistencia

TITULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD - 2020					
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA	
<p>1. Problema Base:</p> <p>¿Cuál relación existe entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020?</p>	<p>Objetivo Base:</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.</p>	<p>Hipotesis Base:</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.</p>	<p>1. Independiente:</p> <p>No aplica para este estudio. Al ser una investigación no experimental, no ha manipulación de variables. Por lo tanto, no hay variables independientes y dependientes. Las variables de este estudio son: el liderazgo situacional, y el clima laboral.</p>	<p>2. Tipo de Investigación:</p> <p>Investigación básica</p> <hr/> <p>3. Nivel de Investigación:</p> <p>Relacional</p>	
<p>1. Problema Específico:</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de relación y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de relación y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de tareas y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p>	<p>Objetivos Específicos:</p> <p>● Analizar la relación que existe entre la conducta de relación y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020.</p> <p>● Analizar la relación que existe entre la conducta de relación y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020.</p> <p>● Analizar la relación que existe entre la conducta de relación y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020.</p> <p>● Analizar la relación que existe entre la conducta de relación y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020.</p> <p>● Analizar la relación que existe entre la conducta de relación y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020.</p> <p>● Analizar la relación que existe entre la conducta de tareas y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020.</p> <p>● Analizar la relación que existe entre la conducta de tareas y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020.</p> <p>● Analizar la relación que existe entre la conducta de tareas y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020.</p> <p>● Analizar la relación que existe entre la conducta de tareas y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020.</p> <p>● Analizar la relación que existe entre la conducta de tareas y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020.</p>	<p>1. Hipotesis Específicas (relacionales):</p> <p>● Existe relación significativa entre la conducta de relación y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.</p> <p>● Existe relación significativa entre la conducta de tareas y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.</p>	<p>2. Dependientes:</p> <p>No aplica para este estudio</p> <hr/> <p>3. Intervenciones:</p> <p>No aplica para este estudio</p>	<p>4. Método: Muestreo Deductivo e Inductivo</p> <hr/> <p>4. Diseño de la Investigación: No experimental, transversal</p> <hr/> <p>5. Muestra: Muestra: el muestreo fue no probabilístico según criterios de conveniencia, por ello, se consideró que la muestra era la población de estudio.</p> <hr/> <p>6. Población: 100 operarios para el clima laboral y 18 ingenieros para el liderazgo situacional</p> <hr/> <p>7. Muestra: 118 sujetos</p> <hr/> <p>8. Técnicas: La encuesta</p> <hr/> <p>9. Instrumentos: 2 cuestionarios, uno para liderazgo situacional (17 ítems) y el otro para clima laboral (30 ítems)</p> <hr/> <p>10. Indicadores: Liderazgo situacional: dirigí, persuadí, participé, delegar (1,2,3,4,5,6,7,8), compromiso (9,10,11,12). Clima laboral: ambiente (13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30), salario, bienestar (31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42), formación, desarrollo personal, reconocimiento, recompensa (43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78,79,80,81,82,83,84,85,86,87,88,89,90,91,92,93,94,95,96,97,98,99,100).</p>	

Anexo 2: Instrumento

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

Investigador: Ruddy Poemape Gonzáles

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
<p>1. SITUACIÓN 1: Usted tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo: ¿Cuál cree que sería su reacción natural?</p> <p>A. Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.</p> <p>B. Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.</p> <p>C. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.</p> <p>D. Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.</p>					x	
<p>2. SITUACIÓN 2: Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. El es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas. ¿Qué cree que usted haría en este caso?</p> <p>A. Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.</p> <p>B. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador e incrementa sus indicaciones.</p> <p>C. No hace nada y lo deja actuar.</p>					x	

						
<p>D. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.</p>						
<p>3. SITUACIÓN 3: Usted acaba de ser nombrado coordinador de un servicio, reemplazando a un coordinador muy reconocido (o más antiguo) que se fue. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio, ya que debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores, donde además deberá aplicar una nueva metodología de trabajo totalmente desconocida para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior. ¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?</p> <p>A. Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva como aplicará.</p> <p>B. Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.</p> <p>C. Pone los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio.</p> <p>D. Se reúne con el colaborador y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al colaborador en las primeras aplicaciones de la metodología.</p>						X
<p>4. SITUACIÓN 4: Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de total confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración. ¿Qué cree que haría usted en un caso así?</p> <p>A. Pide opiniones al colaborador y decide los cambios.</p> <p>B. Decide cambios y los comunica al colaborador.</p> <p>C. Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.</p> <p>D. Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron pedidos.</p>						X
<p>5. SITUACIÓN 5: Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha controlado y controlado con indicaciones precisas a estos logros, ahora el colaborador siente seguridad para realizar la tarea solo.</p> <p>A. ¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así?</p> <p>B. Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea.</p> <p>C. Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.</p> <p>D. Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea, analizan los riesgos, aspectos positivos y efectos importantes de la tarea, acordando juntos cómo continuarán la tarea en el futuro.</p> <p>E. Cados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este colaborador.</p>						X



<p>6. SITUACIÓN 6: Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La reducción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando. ¿Qué cree que haría usted en este caso?</p> <p>A. Toma las decisiones necesarias y se alienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación. B. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea. C. Decide los cambios y se los comunica al colaborador. D. Deciden juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.</p>					<p style="text-align: center;">*</p>
<p>7. SITUACIÓN 7: Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores se ven modificadas por consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan. ¿Qué sería su actitud?</p> <p>A. Informa de la necesidad de efectuar cambios y deja que el grupo los implemente. B. Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos. Durante la reunión entrega toda la información necesaria para que se comprenda la situación. C. Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar. D. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente. E. Cita al grupo y menciona en detalle los pasos a seguir.</p>					<p style="text-align: center;">*</p>
<p>8. SITUACIÓN 8: Usted deberá implementar algunos cambios menores resultado del aumento de actividades. El grupo conoce la situación, es responsable y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes. ¿Qué cree que haría usted?</p> <p>A. Da la información al grupo y delega la implementación. B. Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas. C. Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento. D. Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.</p>					<p style="text-align: center;">*</p>
<p>9. SITUACIÓN 9: El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y seriedad sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que les plantean las últimas actividades propuestas por la Gerencia. Hay que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos. ¿Qué cree usted que haría en una situación así?</p> <p>A. Toma el estudio a su cargo. B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.</p>					<p style="text-align: center;">*</p>

<p>C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio, estimulando el aporte de ideas.</p> <p>D. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.</p>					
<p>10. SITUACIÓN 10: La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando por resultados. ¿Qué haría en este caso?</p> <p>A. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.</p> <p>B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.</p> <p>C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio estimulando el aporte de ideas.</p> <p>D. Toma la conducción del estudio a su cargo.</p>					
<p>11. SITUACIÓN 11: Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un área que casi no se ha visto modificada. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requieren. ¿Qué cree usted que haría?</p> <p>A. Informa que, ante la situación de reorganizaciones, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controlar cuidadosamente el desempeño.</p> <p>B. No hace nada. Sigue su conducta habitual.</p> <p>C. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.</p> <p>D. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación.</p>					
<p>12. SITUACIÓN 12: El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica, ni extrema. ¿Qué cree usted que haría?</p> <p>A. Reúne al grupo y pide sugerencias.</p> <p>B. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Repasa los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.</p> <p>C. No hace nada. El grupo es bueno y reacciona.</p> <p>D. Incrementa el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.</p>					

 Firmado digitalmente por Ruddy Poemape
Ruddy Poemape Gonzales
Fecha: 31/05/2023

ANEXO 10

Validación de Instrumentos

Validación de Instrumentos- Clima Laboral – Juicio de Experto 2



Trujillo, 31 de mayo 2023

Señor(a) : Ruddy Poemape Gonzales

Presente. -

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy estudiante de la maestría en DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la Escuela de Post Grado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte; donde estoy desarrollando la tesis: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD.

Por tal motivo, recuro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,

Firmado
digitalmente por
Julia Rodriguez
Rodriguez

Bach. Rodriguez Rodriguez, Julia
Investigadora(a)



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Ruddy Poemape González
- 1.2 Grado académico: Mg. En Gestión Minera
- 1.3 Areas de experiencia profesional: Sector Minero / Gerencia de Unidad Minera
- 1.4 Cargo e Institución donde labora: Ing. de Minas
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Cuestionario de Clima Laboral
- 1.6 Autor del instrumento: Sonia Palma Carillo

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-25 %	Regular 25-40 %	Buena 40-60 %	Muy Buena 60-80 %	Excelente 80-100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresada en conductas observables					x
3. ACTUALIDAD	Adecuada en alcances de ciencia y tecnología					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuada para valorar aspectos de sistema de evaluación y desarrollo de habilidades cognitivas					x
7. CONSISTENCIA	Basada en aspectos Teóricos - científicos de la Tecnología Educativa					x
8. COHERENCIA	Entre los ítems, indicadores y las dimensiones					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de diagnóstico.					x

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplicable.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Excelente

Tujillo, 31 de mayo de 2023



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:
Ninguna.

.....
.....
.....
.....

 Firmado digitalmente por Ruddy Poemape

Ruddy Poemape Gonzales
Fecha: 31/05/2023



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Nombre: Ruddy Poemape Gonzáles
Especialidad: Mg. En Gestión Minera
Fecha: 31/05/2023

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:
Ninguna.....
.....
2. CONTENIDO:
Ninguna.....
.....
3. ESTRUCTURA:
Ninguna.....
.....

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

Ninguna.....
.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI NO

 Firmado digitalmente por Ruddy Poemape
Ruddy Poemape Gonzales
Fecha: 31/05/2023

Anexo1: Matriz de consistencia

TÍTULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD - 2020					
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	
<p>1. Problema General</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020?</p>	<p>1. Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.</p>	<p>1. Hipótesis General</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.</p>	<p>1. Independientes</p> <p>No aplica para este estudio. Al ser una investigación no experimental, no ha manipulación de variables. Por lo tanto, no hay variables independientes y dependientes. Las variables de este estudio son: a) el liderazgo situacional, b) el clima laboral.</p>	<p>1. Tipo de Investigación</p> <p>Investigación Básica</p> <hr/> <p>2. Nivel de Investigación</p> <p>Relacional</p> <hr/> <p>3. Método: Hipotético-Deductivo e Inductivo.</p> <hr/> <p>4. Diseño de la Investigación: No experimental, transversal</p> <hr/> <p>5. Muestra: El muestreo fue no probabilístico según criterios de conveniencia, por ello, se consideró que la muestra sería la población de estudio.</p> <hr/> <p>6. Población: 100 operarios para el clima laboral y 18 ingenieros para el liderazgo situacional</p> <hr/> <p>7. Muestra: 138 sujetos</p> <hr/> <p>8. Técnicas: la encuesta</p> <hr/> <p>9. Instrumentos: 2 cuestionarios, uno para liderazgo situacional (12 ítems) y el otro para clima laboral (30 ítems)</p> <hr/> <p>10. Indicadores: Liderazgo situacional: dirigir, persuadir, participar, delegar (1,2,3,4,5,6,7,8); complejidad, compromiso (9,10,11,12). Clima laboral: estabilidad, recursos (disponibles, salarios, trabajo en equipo, alianzas, experiencia, tecnología (1,2,3,5,7,22,25,30,35,40,45,50); apoyo, buen trato, planificación (1,6,11,20,23,28,31,36,41,46); información, capacitación (4,9,14,19,24,29,34,39,44,49); formación, desarrollo personal, reconocimiento, recompensa (1,6,11,16,21,26,31,36,41,46); valores (2,7,12,17,22,27,32,37,42,47)</p>	
<p>2. Problema Específico</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de relación y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de relación y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p> <p>¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020?</p>	<p>2. Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tarea y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tarea y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tarea y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tarea y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tarea y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020. 	<p>2. Hipótesis Específicas (operativas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe relación significativa entre la conducta de relación y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Existe relación significativa entre la conducta de tarea y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020. 	<p>2. Dependientes</p> <p>No aplica para este estudio</p> <hr/> <p>3. Interrelacionadas</p> <p>No aplica para este estudio</p>		



Anexo 2: Instrumento

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

Investigador: Ruddy Poemage Gonzales

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL, que le mostramos, marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ÍTEM	(1)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4)	Observaciones
1. Existen oportunidades de progreso en la institución.					X	
2. Se siente comprometido con el éxito de la organización.					X	
3. El superior brinda apoyo para superar las dificultades que se presentan.					X	
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					X	
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					X	
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					X	
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					X	
8. En la organización, se mejoran continuamente los niveles de trabajo.					X	
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					X	
10. Los niveles de trabajo son altos.					X	
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					X	
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					X	



37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					X
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					X
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					X
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					X
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					X
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					X
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					X
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					X
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					X
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					X
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					X
48. Existe un trato justo en la institución.					X
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					X
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					X

 Firmado digitalmente por
Ruddy Poemape
Ruddy Poemape Gonzales
Fecha: 31/05/2023

ANEXO 11

Validación de Instrumentos

Validación de Instrumentos- Liderazgo Situacional – Juicio de Experto 3



Trujillo, 31 de mayo 2023

Señor(a) : Carlos Hernández Condori

Presente. -

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy estudiante de la maestría en DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la Escuela de Post Grado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte; dónde estoy desarrollando la tesis: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD.

Por tal motivo, recuro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,

Firmado
digitalmente por
Julia Rodriguez
Rodriguez

Bach. Rodriguez Rodriguez, Julia



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Carlos Hernández Condoni
- 1.2 Grado académico: Mg. En Gestión del Talento Humano
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Recursos Humanos / Sub Gerencia de Gestión del Talento Humano
- 1.4 Cargo e Institución donde labora: Psicólogo Organizacional
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Cuestionario de Liderazgo situacional.
- 1.6 Autor del instrumento: Paul Hersey y Ken Blanchard

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Buena 41-60 %	Muy buena 61-80 %	Excelente 81-100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos - científicos de la Tecnología Educativa					X
8. COHERENCIA	Entre los ítems, indicadores y las dimensiones					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

De acuerdo a lo señalado y evaluado, es aplicable.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Excelente

Trujillo, 31 de mayo de 2023



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

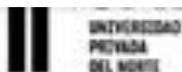
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	AFIRMACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde a planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:
Ninguna.

.....
.....
.....
.....

Carlos Hernández Condon
Fecha: 31/05/2023



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Nombre: Carlos Hernández Condori
Especialidad: Mg. En Gestión del Talento Humano
Fecha: 31/05/2023

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:
Ninguna.....
.....
2. CONTENIDO:
Ninguna.....
.....
3. ESTRUCTURA:
Ninguna.....
.....

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

Ninguna.....
.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO

Carlos Hernández Condori
Fecha: 31/05/2023

Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD - 2020					
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	
1. Problema General ¿Qué relación existe entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020?	1. Objetivo General Determinar la relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.	1. Hipótesis General Existe relación significativa entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.	1. Independiente No aplica para este estudio. Aun que una investigación no experimental, no ha manipulación de variables. Por lo tanto, no hay variables independientes y dependientes. Las variables de este estudio son: a) el liderazgo situacional, b) el clima laboral.	1. Tipo de Investigación Investigación Básica	
2. Problemas Específicos ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020?	2. Objetivos Específicos • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de relación y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tarea y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tarea y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tarea y la comunicación en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tarea y la realización personal en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Establecer la relación que existe entre la conducta de tarea y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020.	2. Hipótesis Específicas (alternativas) • Existe relación significativa entre la conducta de relación y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Existe relación significativa entre la conducta de tarea y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.	2. Dependiente No aplica para este estudio.	2. Método Hipótesis Deductivo e Inductivo	
				3. Marco Muestral el muestreo fue no probabilístico según criterios de conveniencia, por ello, se consideró que la muestra sería la población de estudio.	
				4. Población 300 operarios para el clima laboral y 18 ingenieros para el liderazgo situacional	
				5. Muestra 120 sujetos	
				6. Fuentes La encuesta	
				7. Instrumentos 2 cuestionarios, uno para liderazgo situacional (22 items) y el otro para clima laboral (20 items)	
				8. Indicadores Liderazgo situacional: dirigir, persuadir, participar, delegar (1,2,3,4,5,6,7,8); complejidad, compromiso (9,10,11,12). Clima laboral: estabilidad, recursos disponibles, salario, trabajo en equipo, alianzas, objetivos, tecnología (13,15,20,25,30,35,40,41,50); apoyo, buen trato, planificación (1,4,13,18,23,28,33,36,41,46); información, interacción (4,9,14,19,24,29,34,39,44,49); formación, desarrollo personal, reconocimiento, recompensa (1,6,11,16,21,26,31,36,41,46); refuerzo (2,7,12,17,22,27,32,37,42,47).	



Anexo 2: Instrumento

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

Investigador: Carlos Hernández Condoni

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL, que le mostramos, marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ÍTEM	(1)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4)	Observaciones
<p>1. SITUACIÓN 1: Usted tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo. ¿Cuál cree que sería su reacción natural?</p> <p>A. Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.</p> <p>B. Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.</p> <p>C. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.</p> <p>D. Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.</p>					*	
<p>2. SITUACIÓN 2: Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen acertadas y valiosas. ¿Qué cree que usted haría en este caso?</p> <p>A. Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escuchar sus ideas.</p> <p>B. Aumenta el cuidado sobre los niveles de su colaborador e incrementa sus indicaciones.</p> <p>C. No hace nada y lo deja actuar.</p>					*	

<p>C. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.</p>									
<p>3. SITUACIÓN 3: Usted acaba de ser nombrado coordinador de un servicio, reemplazando a un coordinador muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio, ya que debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores, donde además deberá aplicar una nueva metodología de trabajo totalmente desconocida para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior. ¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?</p> <p>A. Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva como aplicarla.</p> <p>B. Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.</p> <p>C. Pija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio ritmo.</p> <p>D. Se reúne con el colaborador y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al colaborador en las primeras aplicaciones de la metodología.</p>							X		
<p>4. SITUACIÓN 4: Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración. ¿Qué cree que haría usted en un caso así?</p> <p>A. Pide opiniones al colaborador y decide los cambios.</p> <p>B. Decide cambios y los comunica al colaborador.</p> <p>C. Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.</p> <p>D. Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos.</p>							X		
<p>5. SITUACIÓN 5: Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha controlado y controlado con indicaciones precisas a estos logros, ahora el colaborador siente seguridad para realizar la tarea solo.</p> <p>A. ¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así?</p> <p>B. Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea.</p> <p>C. Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.</p> <p>D. Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea, analizan los riesgos, aspectos positivos y efectos importantes de la tarea, acordando juntos cómo continuarán la tarea en el futuro.</p> <p>E. Dadas las buenas resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este colaborador.</p>							X		

						
<p>6. SITUACIÓN 6: Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La reducción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando. ¿Qué cree que hará usted en este caso?</p> <p>A. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación. B. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea. C. Decide los cambios y se los comunica al colaborador. D. Decide juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.</p>					X	
<p>7. SITUACIÓN 7: Rapidamente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores se ven modificadas por consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan. ¿Cuál será su actitud?</p> <p>A. Informa de la necesidad de efectuar cambios y deja que el grupo los implementen. B. Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos. Durante la reunión entrega toda la información necesaria para que se comprenda la situación. C. Reúne al grupo y pide las opciones de los miembros respecto a los cambios a realizar. D. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente. E. Cita al grupo y menciona en detalle los pasos a seguir.</p>					X	
<p>8. SITUACIÓN 8: Usted deberá implementar algunos cambios menores resultado del aumento de actividades. El grupo conoce la situación, es responsable y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes. ¿Qué cree que hará usted?</p> <p>A. Da la información al grupo y delega la implementación. B. Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas. C. Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento. D. Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.</p>					X	
<p>9. SITUACIÓN 9: El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y seriedad sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que les plantean las últimas actividades propuestas por la Gerencia. Hay que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos. ¿Qué cree usted que hará en una situación así?</p> <p>A. Toma el estudio a su cargo. B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.</p>					X	

<p>C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor plan de estudio, estimulando el aporte de ideas.</p> <p>D. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.</p>						
<p>10. SITUACIÓN 10: La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando por resultados. ¿Qué haría en este caso?</p> <p>A. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.</p> <p>B. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.</p> <p>C. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor plan de estudio estimulando el aporte de ideas.</p> <p>D. Toma la conducción del estudio a su cargo.</p>					X	
<p>11. SITUACIÓN 11: Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un área que casi no se ha visto modificada. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron. ¿Qué cree usted que haría?</p> <p>A. Informa que, ante la situación de reorganizaciones, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controlar cuidadosamente el desempeño.</p> <p>B. No hace nada. Sigue su conducta habitual.</p> <p>C. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.</p> <p>D. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación.</p>					X	
<p>12. SITUACIÓN 12: El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. De hecho se ha caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacia aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica, ni extrema. ¿Qué cree usted que haría?</p> <p>A. Reúne al grupo y pide sugerencias.</p> <p>B. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Reforza los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.</p> <p>C. No hace nada. El grupo es bueno y reactivo.</p> <p>D. Incrementa el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.</p>					X	


 Carlos Hernández Condori
 Fecha: 31/05/2023

ANEXO 12

Validación de Instrumentos

Validación de Instrumentos- Clima Laboral – Juicio de Experto 3



Trujillo, 31 de mayo 2023

Señor(a) : Carlos Hernández Condoni

Presente. -

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy estudiante de la maestría en DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la Escuela de Post Grado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte, donde estoy desarrollando la tesis: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD.

Por tal motivo, recorro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables.
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,

Firmado
digitalmente por
Julia Rodríguez
Rodríguez

Bach. Rodríguez Rodríguez, Julia
Investigadora(a)



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Carlos Hernández Condori
- 1.2 Grado académico: Mg. En Gestión del Talento Humano
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Recursos Humanos / Sub Gerencia de Gestión del Talento Humano
- 1.4 Cargo e Institución donde labora: Psicólogo Organizacional
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Cuestionario de Clima Laboral
- 1.6 Autor del Instrumento: Sonia Palma Carillo

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21- 40 %	Buena 41-60 %	Muy Buena 61-80 %	Excelente 81-100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					x
5. SUPLENENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar aspectos de sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos = certificaciones de la Tecnología Educativa					x
8. COHERENCIA	Entre los ítems, indicadores y sus dimensiones					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

De acuerdo a lo señalado y evaluado, es aplicable.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Excelente

Trujillo, 31 de mayo de 2023



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones (que se han tomado en cuenta) son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:
Ninguna.

.....
.....
.....



Carlos Hernández Condori
Fecha: 31/05/2023



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Nombre: Carlos Hernández Condori
Especialidad: Mg. En Gestión del Talento Humano
Fecha: 31/05/2023

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:
Ninguna.....
.....
2. CONTENIDO:
Ninguna.....
.....
3. ESTRUCTURA:
Ninguna.....
.....

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

Ninguna.....
.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO

Carlos Hernández Condori
Fecha: 31/05/2023

Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD - 2020				
PROBLEMA	CONSTRUCCIÓN	HEPÓSISIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
A. Problema Situacional ¿Cuál relación existe entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020?	A. Objetivos Situacionales Determinar la relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.	A. Hipótesis Situacional Existe relación significativa entre el liderazgo situacional y el clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.	A. Definición de Variables Se aplica para este estudio: no es una investigación no experimental, no hay manipulación de variables. Por lo tanto, no hay variables independientes y dependientes, las variables de este estudio son: el liderazgo situacional; el clima laboral.	1. Tipo de Investigación Investigación Básica 2. Nivel de Investigación Reflexional
B. Problemas Específicos ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y la motivación personal en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de relación y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y la motivación personal en una empresa minera, La Libertad - 2020? ¿Cómo se relaciona la conducta de tarea y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020?	B. Objetivos Específicos • Analizar la relación que existe entre la conducta de relación y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Analizar la relación que existe entre la conducta de relación y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Analizar la relación que existe entre la conducta de relación y la motivación personal en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Analizar la relación que existe entre la conducta de relación y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Analizar la relación que existe entre la conducta de tarea y las condiciones laborales de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Analizar la relación que existe entre la conducta de tarea y la supervisión en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Analizar la relación que existe entre la conducta de tarea y la motivación personal en una empresa minera, La Libertad - 2020. • Analizar la relación que existe entre la conducta de tarea y el involucramiento laboral en una empresa minera, La Libertad - 2020.	B. Hipótesis Específicas (operacional) • Existe relación significativa entre la conducta de relación y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020. • Existe relación significativa entre la conducta de tarea y las dimensiones del clima laboral de una empresa minera, La Libertad - 2020.	B. Dependientes: No aplica para este estudio. C. Intervenciones No aplica para este estudio.	3. Método: Hipotético-Deductivo e Inductivo 4. Diseño de la Investigación: No experimental, transversal 5. Muestra: Muestral: el muestreo fue no probabilístico según criterios de conveniencia, por ello, se considera que la muestra es solo la producción de estudio. 6. Población: 50 operarios para el clima laboral y 50 operarios para el liderazgo situacional 7. Muestra: 120 sujetos 8. Técnicas: La encuesta 9. Instrumentos: 2 cuestionarios, uno para liderazgo situacional (12 ítems) y el otro para clima laboral (30 ítems) 10. Indicadores: Liderazgo situacional: abstrg, permotiv, particip, delegar (1,2,3,4,5,6,7,8); complejidad, competencias (9,10,11,12). Clima laboral: estabilidad, recursos disponibles, salario, trabajo en equipo, atención, seguridad, tecnología (13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33); formación, desarrollo personal, reconocimiento, recompensas (34,35,36,37,38,39,40,41,42); formación, desarrollo personal, reconocimiento, recompensas (34,35,36,37,38,39,40,41,42); valores (2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43)



Anexo 2: Instrumento

LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA DE UNA EMPRESA MINERA, LA LIBERTAD

Investigador: Carlos Hernández Condon

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL, que le mostramos, marque con un xpa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ÍTEMS	(1.0)	(1.5)	(2.0)	(2.5)	(3.0)	Observaciones
1. Existen oportunidades de progreso en la institución.					X	
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					X	
3. ¿ ¿ El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					X	
4. ¿ ¿ De cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					X	
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					X	
6. ¿ ¿ El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					X	
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					X	
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					X	
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					X	
10. Los objetivos de trabajo son realistas.					X	
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					X	
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					X	

UPN UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE							
13.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.						X
14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.						X
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en temas de sus responsabilidades.						X
16.	Se alcanzan los altos niveles de desempeño.						X
17.	Los trabajadores están comprometidos con la organización.						X
18.	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.						X
19.	Existen suficientes canales de comunicación.						X
20.	El grupo con el trabajo, funciona como un equipo bien integrado.						X
21.	Los superiores expresan reconocimiento por los logros.						X
22.	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.						X
23.	Las responsabilidades de puesto están claramente definidas.						X
24.	Es posible la interacción con personal de mayor jerarquía.						X
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo o mejor que se puede.						X
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.						X
27.	Cumplir con las tareas dadas en el trabajo, permite el desarrollo del personal.						X
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.						X
29.	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.						X
30.	Existe buena administración de los recursos.						X
31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.						X
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.						X
33.	Existen normas y procedimientos como guía de trabajo.						X
34.	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.						X
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.						X
36.	La empresa promueve el desarrollo de persona.						X

37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					X	
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					X	
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					X	
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					X	
41. Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					X	
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					X	
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					X	
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					X	
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					X	
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					X	
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					X	
48. Existe un trato justo en la institución.					X	
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					X	
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					X	

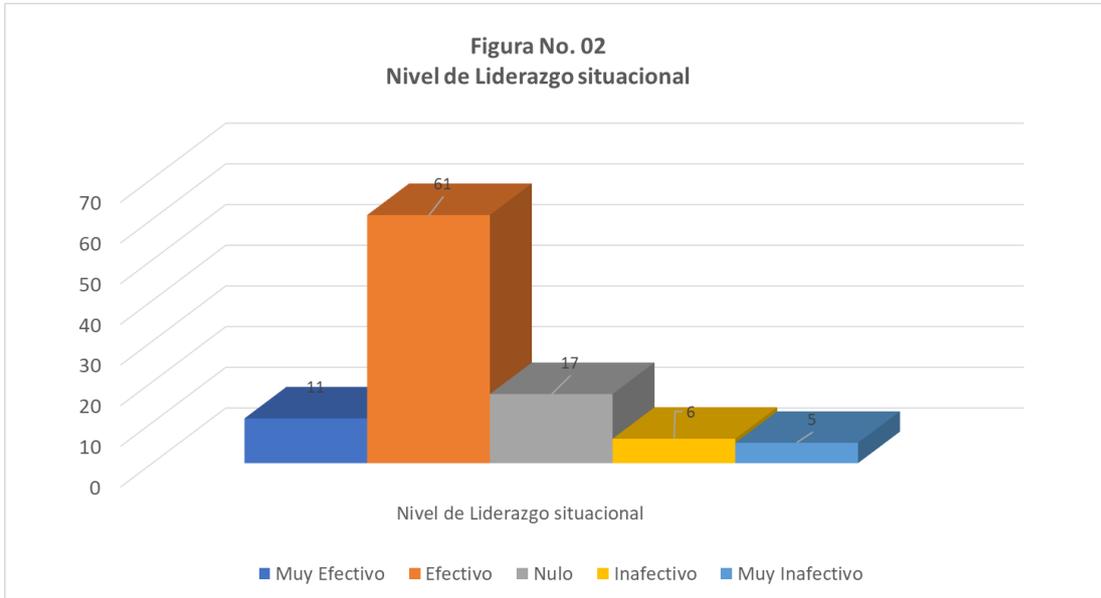


Carlos Hernández Condori
Fecha: 31/05/2023

ANEXO 13

Figura N°3:

Niveles de Liderazgo Situacional en una empresa minera, La Libertad – 2020

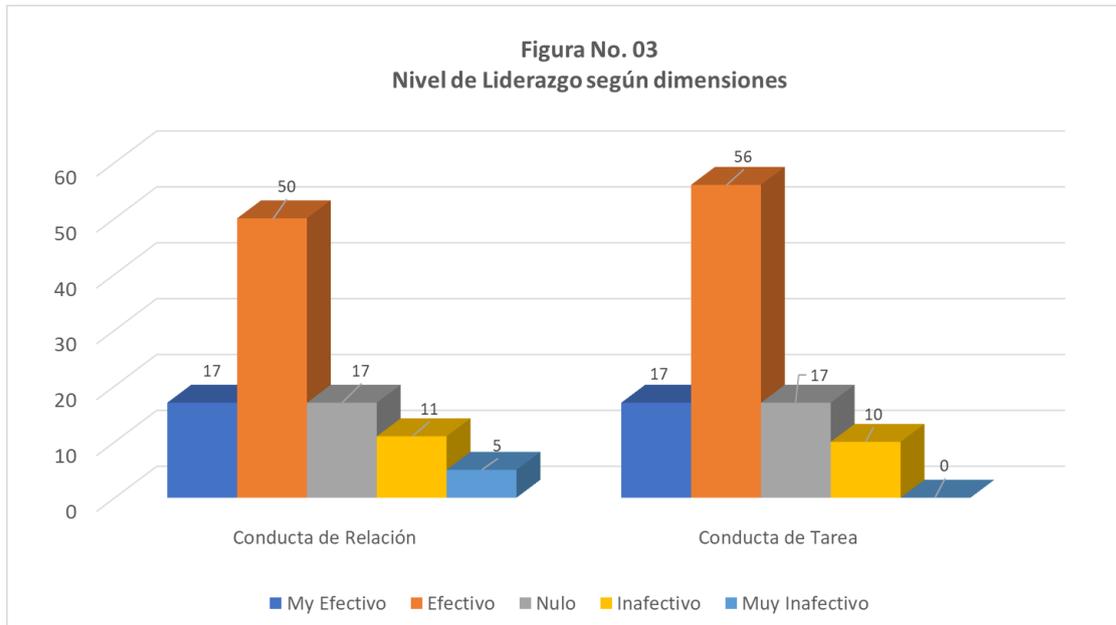


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora diciembre 2020

ANEXO 14

Figura N°4:

Nivel de Liderazgo Situacional según dimensiones, en una empresa minera, La Libertad – 2020

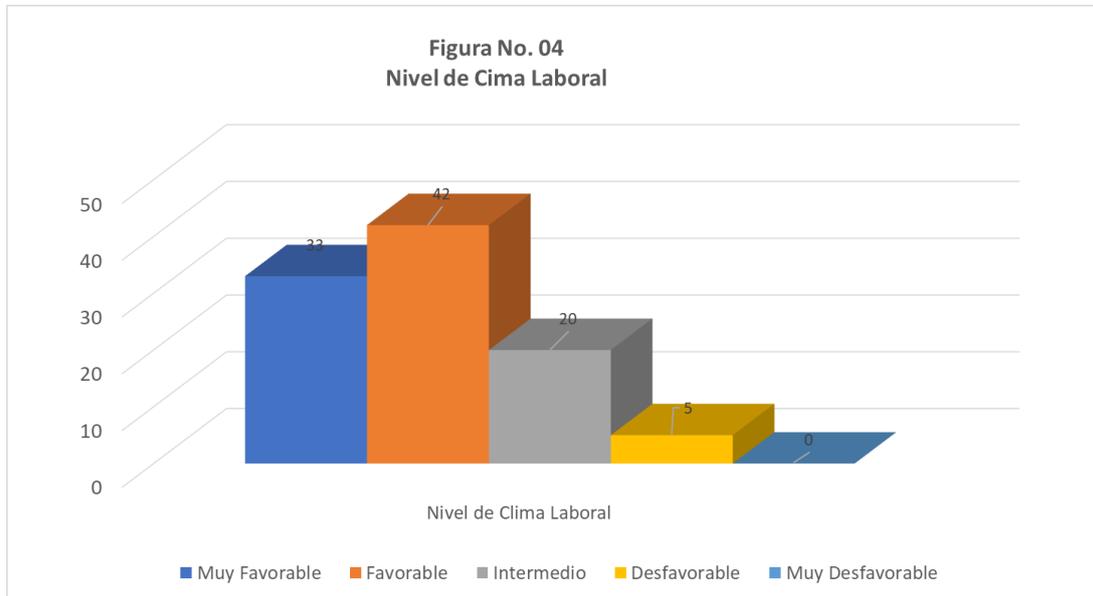


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora diciembre 2020.

ANEXO 15

Figura N°5:

Nivel de Clima Laboral en una empresa minera, La Libertad – 2020

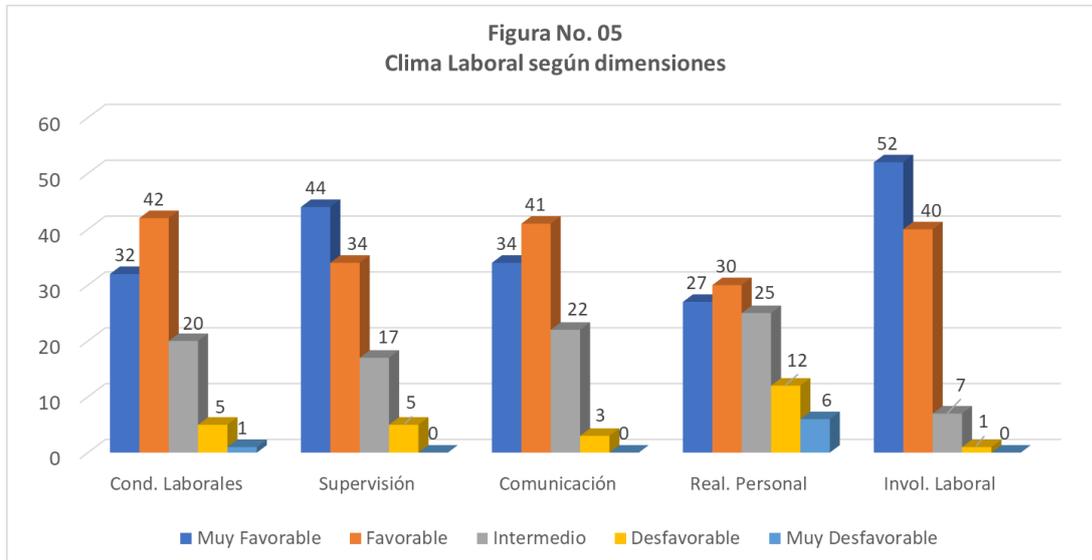


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora diciembre 2020.

ANEXO 16

Figura N°6:

Nivel de Clima Laboral según dimensiones, en una empresa minera, La Libertad – 2020



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora diciembre 2020.