



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“EL ESTILO DE LIDERAZGO (MODELO BERNARD BASS) Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TURISMO DIEZ ASES S.A., DE TRUJILLO, DURANTE EL AÑO 2019.

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autores:

Bach. Celeste Lakira Manrique Jaramillo

Bach. Sabrina Mailen Olortegui Vilchez

Asesor:

Dr. Higinio Guillermo Wong Aitken

Trujillo - Perú

2019

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme la salud y la vida, por guiarme y cuidarme en mi vida académica y proteger a mi familia.

Celeste Manrique Jaramillo

Dedico la presente tesis a mis padres, por confiar en mí, brindarme consejos sabios y acompañarme en el transcurso de mi vida académica. A mis hermanos por su apoyo constante, paciencia y consejos que día a día me han permitido lograr mis metas.

Sabrina Olortegui Vilchez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por iluminarme y acompañarme en cada decisión, y permitirme culminar mis estudios universitarios y presentarme ante nuevas oportunidades en el futuro y a mis padres por su apoyo incondicional, consejos y motivación constante a lo largo de mi vida profesional.

Celeste Manrique Jaramillo

Agradezco al Gerente el señor Santos Corcuera por darme la oportunidad y confianza de evaluar el diagnóstico de su empresa y realizar el presente trabajo y a nuestro asesor de tesis y estadístico Dr. Higinio Guillermo Wong Aitken, por sus grandes enseñanzas, paciencia y aportes que hicieron posible lograr esta meta.

Sabrina Olortegui Vilchez

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	24
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	30
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	45
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MUESTRA DE LA EMPRESA TURISMO DIEZ ASES S.A	25
TABLA 2. OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO	28
TABLA 3. OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL	29
TABLA 4. PORCENTAJE DE HOMBRES Y MUJERES ENCUESTADOS	30
TABLA 5. PORCENTAJE DE TRABAJADORES ENCARGADOS DE UN ÁREA.....	31
TABLA 6. PORCENTAJE DE TRABAJADORES QUE OCUPAN UN PUESTO DE TRABAJO	31
TABLA 7. PORCENTAJE DE NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS TRABAJADORES	32
TABLA 8. COMPARATIVA ENTRE LOS TRES TIPOS DE LIDERAZGO	33
TABLA 9. FACTORES DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL.....	34
TABLA 10. FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	36
TABLA 11. FACTORES DE LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	37
TABLA 12. ESCALA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	40
TABLA 14. RELACIÓN ENTRE CLIMA Y ESTILO DE LIDERAZGO	42
TABLA 15. ESTADÍSTICAS DE LA REGRESIÓN	43
TABLA 16. ANÁLISIS DE VARIANZA.....	43
TABLA 17. INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PORCENTAJE DE ESTILOS DE LIDERAZGO	33
FIGURA 2. MEDIAS DE LOS FACTORES DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL	35
FIGURA 3. MEDIAS DE LOS FACTORES DEL ESTILO TRANSFORMACIONAL	37
FIGURA 4. MEDIAS DE LOS FACTORES DEL LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	38
FIGURA 5. NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL	39
FIGURA 6. PORCENTAJE DE FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40

RESUMEN

La presente investigación estudio el estilo de liderazgo según el modelo de Bernard Bass y su influencia en el clima organizacional de la empresa Turismo Diez Ases S.A., Trujillo, realizado desde el mes de Marzo hasta agosto del 2019. La muestra tomada estuvo conformada por 60 trabajadores que han constituido la unidad de análisis. El diseño de esta es no experimental de corte transversal de tipo Explicativo; utilizando dos instrumentos, los cuales fueron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5x) en la versión disponible corta de Bass y Avolio para medir el estilo de liderazgo de acuerdo a la percepción que tienen los trabajadores de acuerdo al mando y trabajo de su superior. Asimismo, se utilizó el cuestionario del Clima Organizacional en la empresa bajo 5 dimensiones: Apertura a los cambios tecnológicos; Toma de decisiones; Motivación; Comunicación y Recursos Humanos, efectuados por Bowers & Taylor. Cabe resaltar que para la validez y confiabilidad del instrumento se utilizó la prueba estadística del coeficiente Alpha de Cronbach: para Estilo de Liderazgo un valor de 0.829 y para Clima Organizacional 0.887, siendo confiables ambos resultados. Los resultados obtenidos demuestran que el estilo predominante en la empresa es el TRANSACCIONAL, el cual produce un nivel de 88 % en cuanto al Clima Organizacional dando un resultado como un nivel MEDIO. Ambas variables con una relación positiva alta entre el estilo de liderazgo existente y los trabajadores de la empresa de transporte. El estudio realizado muestra la necesidad de observar y analizar que estilo de liderazgo están empleando y mejorarlo empleando estrategias de liderazgo para que los trabajadores se sientan cómodos, motivados originando un clima laboral más satisfactorio a través de su buen desarrollo con su labor en la empresa Turismo Diez Ases S.A., Trujillo, 2019.

Palabras clave: Estilo de Liderazgo, Clima Organizacional

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En América Latina, es fundamental tener en cuenta que uno de los componentes claves para definir un extraordinario lugar de trabajo tienen que ver con el liderazgo, “lo que apoya el hecho de que los líderes y su relación con los colaboradores en el día a día es lo que define a un gran lugar para trabajar” (Vega, 2015, párr. 10). Tal como indica **Pons & Ramos (2012)** en su tesis titulada “Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación”, existe un desenvolvimiento favorable por parte de la empresa y sus miembros, y ello generará un clima organizacional efectivo y podrán desarrollar nuevas competencias trabajando en equipo. Si bien el Liderazgo es definido como la capacidad de influenciar a un determinado grupo de personas al logro del cumplimiento de sus objetivos organizacionales (Robbins, 2009, p.385), al ser relevante en la dirección de toda empresa es de importancia estudiarla y la vez implantar las medidas necesarias para mejorarla, obteniendo así mejor resultado. De igual manera Chiavenato (2006) da la definición de 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” (p.24). Todo ello depende del estilo de liderazgo que desarrolle cada dirigente en su organización y de las diferentes situaciones que se presentan para desempeñar el papel de líder y lograr un clima satisfactorio para los colaboradores como los primeros clientes internos de la compañía. En situaciones constantemente repetidas, las personas que han estudiado a los líderes observan que los estilos de liderazgo difieren mucho de un

líder a otro (Locke, 1994). Los líderes, en toda organización, deben tener la capacidad de manejar sus emociones, deben también ser honestos, motivar a su personal a cargo, trabajar arduamente y deben sin duda ser personas con visión. Teniendo por supuesto cada líder su propio estilo, que lo hace peculiar y diferente a otros. Según Cárcamo & Rivas (2015), en su tesis “Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile”, llega a concluir que al estar presente un determinado estilo de liderar en una empresa, se enfrenta diariamente a nuevos retos. Por este motivo, es primordial que los directivos y las políticas institucionales no solo presenten un liderazgo de estilo transformacional, sino que también cuenten con una visión de tipo transformacional la cual permite realizar cambios en la motivación con el fin de alcanzar un alto desempeño en el logro de los objetivos de la organización. Stoner, Freeman y Gilbert (1996) definen al Estilo de Liderazgo como los diferentes patrones de conductas que desarrollan los líderes durante el proceso de influencia y dirección de los trabajadores (p. 518). Por otra parte, Madrigal (2005) define al estilo de liderazgo como “el patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización” (p.76). Se considera que el liderazgo influye en distintos procesos en la organización como: Trabajo en equipo, clima social, calidad de vida de quienes lo practican, así como en la productividad individual y colectiva, también en los indicadores de resultados como tenemos: satisfacción de los clientes y competitividad de la empresa (Durán y Castañeda, 2014, p. 137). Por su parte, Goleman (2005) afirma que mientras que el líder tenga una amplia comprensión de los estilos de liderazgo y pueda usarlos de acuerdo a las circunstancias promoviendo la participación del subordinado, todo ello

se verá reflejado de forma muy positiva en el clima de la organización generado a su vez un aumento en su productividad (p. 37).

En esta misma orientación, existe la Teoría de Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership), de Bernard Bass. Esta es producto del estudio que comenzó este doctor en psicología industrial y docente investigador, en el año 1985, con el propósito de “comprender los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano” (Ortiz y Mendoza, 2006, p 119).

Bass haciendo un trabajo conjunto a Bruce Avolio, doctor en psicología e investigador, juntos desarrollan y proponen, otro modelo, el cual es: el modelo de liderazgo de rango completo. Así mismo determinan ambos las dimensiones que componen este modelo, las que fueron ocho. Este modelo de liderazgo según Mendoza (2005) “fue respuesta de manera directa a los nuevos enfoques administrativos, que plantean temas como la calidad, innovación organizacional, además aprecian la necesidad de cambios organizacionales rápidos, planeación estratégica creativa, orientación hacia los procesos organizacionales y otros” (p. 114). Este modelo contempla al liderazgo transformacional, transaccional y añadido Laissez Faire como la ausencia de liderazgo; enfatizando en el estudio de las características relevantes de las relaciones interpersonales del líder eficaz dentro de las organizaciones.

Castro y Nader (2007) sostienen también que un mismo líder puede mostrar conductas de un liderazgo transformacional o de uno transaccional, para así construir algo más completo, que otorgue como resultado las necesidades completamente satisfechas del individuo y del grupo. Dicho logro es requerido para el cumplimiento

de los objetivos y a la vez para la eficacia y efectividad del trabajo en la organización; dependiendo así de la capacidad de interpretación que tenga el líder para analizar cada situación, también depende del contexto organizacional de los trabajadores y de sus funciones y tareas a realizar (p. 691).

El Liderazgo transformacional Según Bass y Riggio (2006) “se determina como el liderazgo más efectivo para dirigir a la organización con el fin de cumplir su visión, además suele estar ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización” (p.117). En este liderazgo se genera un proceso social entre líder y seguidores como lo determinan Avolio, et al (2002) “, quien se caracteriza por ser carismático y se orienta siempre a conocer ampliamente a cada uno de los miembros de su equipo, de manera que le proporciona retos y oportunidades de desarrollo” (p. 735). Este estilo de liderazgo presenta 4 factores que la diferencian, que son las siguientes:

Estimulación intelectual: Que se refiere que los líderes “brindan motivación con discursos racionales y argumentos brillantes, estimulando a sus seguidores a ser innovadores y creativos... Reciben nuevas ideas y no emiten juicio sobre las opiniones, ni tampoco critican los errores en público” (Ramirez y Sgambatti, 2008, p. 390).

El Carisma o influencia idealizada: El líder “maneja un sentido de propósito, son percibidos por los seguidores como poseedores de un nivel moral alto, confianza e integridad, se colocan a la cabeza de la crisis y celebran el éxito de la gente” (Bass y Riggio, 2006, p. 120).

Motivación por inspiración: se define “en términos de proporcionar significados y desafíos a los seguidores, despertar el espíritu de equipo y optimismo, produciendo la motivación e inspiración en quienes los rodean, consiguiendo así que los seguidores se involucren y comprometan con una visión compartida” (Ramirez y Sgambatti, 2008, p. 405).

Consideraciones

Individuales: refiriéndose al reconocimiento por parte del líder de las diferencias individuales dentro de los equipos de trabajo, el líder actúa como entrenador y presta especial atención al desarrollo personal, haciendo que el individuo sienta una valoración única. (Ramírez y Sgambatti, 2008, p. 405-406). Según Cruz (2017), en su tesis “Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una institución educativa superior tecnológico del distrito de villa el salvador”, concluye “que existe una relación significativa positiva entre liderazgo transformacional y gestión pedagógica con una correlación alta. Los docentes contribuyen como soporte del sistema de calidad en la que se encuentra inserta la institución educativa, por ello se requiere en éste personal dispongan de las características del liderazgo para lograr transformar y se movilicen mediante la motivación y la consideración generando un proceso formativo que inspire a sus estudiantes y colegas, estimulando a adquirir los conocimientos, la forma de ser, actuar y pensar en los estudiantes a través de vivencias tecnológicas que satisfagan necesidades en la formación académica y técnica con clases proactivas, dinámicas y motivadoras; y aportando mejoras en los procesos y equipos.” (p.91)

El Liderazgo Transaccional Según Bass y Reggio (2006) mencionan que, los seguidores reciben premios o recompensas por su desempeño laboral, y así, el líder se beneficia porque los seguidores cumplen con las tareas (...) las características primordiales de este tipo de liderazgo es que usan frecuentemente intercambios y negociación entre él y sus seguidores para conseguir el cumplimiento de los objetivos y metas, y suele también supervisar de cerca las actividades de sus colaboradores con el fin y como estrategia para evitar la posibilidad de cometer errores o desviaciones de ciertos procedimientos y normas. (p.108). Así mismo Daft (2012) menciona que

“el líder transaccional se centra en cumplir las normas o reglas y tiende a mantener la estabilidad dentro de la organización en lugar de propiciar el cambio” (p. 110).

Este estilo de liderazgo cuenta con dos factores: **Reconocimiento contingente**: Este tipo de líder es como aquel orientado a clarificar expectativas y a ofrecer reconocimientos cuando los seguidores cumplen con los objetivos establecidos, busca lograr los niveles esperados de desempeño y **La gerencia por excepción Activa**, cuando el líder espera que se produzcan las equivocaciones o irregularidades y entonces propicia los ajustes necesarios. (Según Bass y Reggio, 2006, 111). En la tesis “Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional”, de la universidad católica del Perú realizada a colaboradores del rubro bancario, se concluye que los colaboradores del banco se muestran comprometidos con la organización, y, además, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son predominantes en la muestra. Pero, el estilo de liderazgo que muestra una mayor relación con el compromiso organizacional de los trabajadores es el transaccional, ya que permite a los colaboradores interiorizar las metas y objetivos y a esclarecer el rol que tienen en la organización, y esto resultará en que estén más comprometidos. **Frkovich. (2018)**.

El último es el estilo Laissez Faire, aquí se determina la ausencia de ambos estilos de liderazgo, tanto el transformacional, como el transaccional, sin estar asociado a ninguna de ellas y la gerencia por excepción **pasiva** es cuando el líder interviene solo si es necesario y sólo cuando se producen desviaciones. Según Bass y Riggio (2006) menciona que este tipo de liderazgo es negativo porque es sinónimo de ausencia de liderazgo, suelen evitar la toma de decisiones, tampoco está presente el intercambio de ningún tipo para el logro de los objetivos y menos usan la autoridad que su puesto

les concede, su aporte es escaso en términos de dirección y soporte, hay desorden y permite que los demás haga lo que a ellos les place (p. 141). Según **Durán M. & Castañeda (2015)** en su tesis titulada “Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios”, de la universidad católica de Colombia, manifiesta que los líderes cuando otorgan recompensas a sus colaboradores están revelando una relación entre el liderazgo transaccional con el comportamiento de compartir conocimiento y las recompensas son las que cumplen un papel de suma importancia en este liderazgo.

Con respecto al estilo de liderazgo de rango completo, es evaluado con el cuestionario de liderazgo multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ – 5x Corto), trabajando con el entendimiento de que cada líder desarrolla y desprende tanto factores transformacionales como transaccionales, sin embargo, cada perfil del líder involucra más de uno que del otro tipo de liderazgo. El instrumento, será aplicado a los trabajadores de la entidad, con el fin de conocer la percepción de estos. Esta versión de cuestionario asumido para la investigación se responde bajo una escala de Likert, teniendo una base numérica según la magnitud estimada. Según **Sánchez (2015)** en su tesis titulada “Evaluación del liderazgo en una empresa del sector de telecomunicaciones” desarrollando un trabajo de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la universidad de Salamanca, de manera autónoma. Tuvo como finalidad evaluar la percepción del liderazgo dentro de la perspectiva que tienen los trabajadores. Se empleó el instrumento del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo–MLQ, en la última versión disponible -5X corta, que cuenta con 45 ítems y con respuestas de tipo escala de Likert, trabajándose con una

muestra de 27 colaboradores dentro del departamento de Ventas y distribución de una empresa de telecomunicaciones de España y concluyó que se diseñó este cuestionario con el fin de señalar el tipo de estilo de liderazgo que los colaboradores perciben de su superior.

La segunda variable que conforma la investigación es el Clima Organizacional, este es definido por Denison en 1991 como “la cualidad, relativamente permanente, del ambiente interno de una organización, experimentada por sus miembros y que influyen en la conducta de los mismos”. (Chiavenato, 2011, p. 49). También Reichers & Schneider (1990) lo definen como “el conjunto de percepciones compartidas relacionadas con las prácticas, políticas y procedimientos organizacionales” (p. 6), así como las conductas que un sistema humano recompensa, apoya y espera de un contexto laboral; además se considera el significado psicológico que los comportamientos emitidos adquieren para los miembros de la organización. Si bien el clima organizacional abarca diversos aspectos como las relaciones interpersonales, ambiente físico y las regulaciones formales dentro de la organización, también presentan límites específicos para su conceptualización donde Bustamante, S, Maldonado, M. & Pérez de Maldonado, I. et al (2006) sostiene que la definición de clima organizacional nace a partir de las descripciones de las características percibidas por el entorno laboral y esto es en primer lugar una evaluación perceptiva más que una característica objetiva de la organización y en segundo lugar, es un fenómeno colectivo o social conformado a partir de las visiones, normas, ideas y creencias, generadas o establecidas por un grupo de personas. (p. 340).

Dentro del Clima Organizacional, Bowers & Taylor en el 2000 determinan que analizar el clima tiene que ver con 5 dimensiones, las cuales por su relevancia serán

tomadas en cuenta en la nuestra investigación. **Apertura a los cambios tecnológicos:** se refiere a la apertura que la dirección manifiesta con respecto a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el desempeño del trabajo de sus empleados. Ya sean plataforma tecnológica, acuerdos de intercambios tecnológicos e Innovación. **Recursos Humanos:** es la atención prestada por la dirección para mantener el bienestar de los empleados en el trabajo. Basados en crecimiento personal, desempeño, valores, valores espirituales y trabajo en equipo. **Comunicación:** Esta dimensión tiene como base fundamental, las redes de comunicación existentes dentro de la organización, así mismo tiene que ver con la facilidad que tienen los empleados para que sean escuchadas sus quejas en la dirección. Que se determina mediante la empatía, sinergia y tolerancia. **Motivación:** es lo concerniente a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar con una intensidad mayor o menor dentro de la organización. Estas condiciones se basan en necesidades físicas, necesidades emocionales y necesidades mentales. **Toma de decisiones:** evalúa y analiza la información utilizada en las decisiones que se toman dentro de la organización, también hace lo mismo con el papel desempeñado de los empleados en este proceso importante. Que se determinan mediante la participación, delegando poder y la planificación estratégica del personal. (Pasini y Rivas, 2013, pp. 120-123). Según **Mendoza, Angulo & Gómez (2012)** en su tesis titulada “Instrumento para la medición del clima organizacional basado en las 5 dimensiones de “Bowers & Taylor” de la universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, tuvo como objetivo principal diseñar un instrumento que mide el clima organizacional dentro de cualquier empresa basado en las 5 dimensiones de Bowers & Taylor. El diseño es de tipo documental, descriptiva y

comparativa. El instrumento consta de 30 preguntas con sus respectivas respuestas con opciones en escala de Likert. Finalmente, la validez es determinada por un juicio de expertos por las áreas de metodología, experto y estadístico obteniendo un resultado confiable de 0,96. Asimismo concluyó que se diseña este tipo de cuestionario con el fin de evaluar la conducta organizacional de cualquier tipo de entidad en base a las dimensiones dichas por Bowers & Taylor. Sin embargo, existen otros modelos de Clima Organizacional tal como lo indica Castillo (2016) en su tesis “Estudio de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores y servidoras del proceso agregado de valor del ministerio de inclusión económica y social” donde aplicó a su investigación la muestra de estudio del Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) revisado en el año 2001, el cual consta de 53 ítems que contienen las variables de respuesta: Muy de Desacuerdo, En desacuerdo, De acuerdo, Muy de Acuerdo, el mismo que se encuentra enfocado en 9 dimensiones, las cuales están vinculadas con propiedades específicas de la organización que son percibidas por los miembros de la misma: **a) Estructura:** Es la percepción de los trabajadores o miembros de la organización, sobre los procedimientos, normas y trámites que debe cumplir durante la realización de sus tareas **b) Responsabilidad (empowerment):** Nivel de autonomía en la toma de decisiones respecto de las tareas realizadas que puede adquirir un trabajador. **c) Recompensa:** Percepción de la adecuación de la remuneración y los incentivos a la calidad y cantidad de labor realizada, si hay equidad en el sistema de promociones y remociones. **d) Desafío:** Es la percepción sobre el grado de desafío que puede proponer la realización de las tareas y actividades encomendadas. **e) Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un

ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados f) **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. g) **Estándares:** Cómo es percibido por el trabajador el énfasis que pone la empresa en el cumplimiento de estándares, normas de procedimientos y pautas de rendimiento. h) **Conflictos:** Percepción del trabajador sobre las formas y mecanismos que se implementan para solucionar conflictos dentro de la organización y nivel de afrontamiento de los conflictos. i) **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo; de alguna manera refleja si hay coincidencias entre los objetivos personales y los de la organización; que explicarían la percepción de los trabajadores en cuanto al clima existente en el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Asimismo, según Cabrera (2018) en su tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una institución Pública Peruana”, utilizó para dicho estudio la escala de Clima Organizacional (CL-SPC), elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999), profesora e investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú; La cual mide 5 aspectos: **Involucramiento laboral:** Hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización. **Supervisión:** Describe las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitorizar y controlar la actividad laboral de sus subordinados. Considera también la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento diario. **Comunicación:** Percepción en cuanto al nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento de la organización, además evalúa lo implicado en el proceso de

atención a usuarios y/o clientes de la organización. **Condiciones Laborales:** Se refiere al reconocimiento que los colaboradores tienen en la organización, es decir si aceptan o no que la organización, brinde los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones encargadas.

Autorrealización: La apreciación que tiene el colaborador tiene en relación a posibilidades del entorno de la entidad. Esta bajo evaluación si es que la organización favorece el desarrollo tanto profesional como personal, contingente a la tarea y con miras a futuro. Dicho instrumento consta de 50 preguntas que contienen la calificación de respuesta: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En parte de acuerdo o en parte en desacuerdo, en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo. Otra de las Teorías de Clima Organizacional koys & decottis (1991), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización. Dicha teoría cuenta con ocho escalas señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que

los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización. Dicha teoría cuenta con ocho escalas tales como Autonomía, percepción del trabajador acerca de la responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a las metas: Cohesión, percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable; Confianza, la percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores; Presión, la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea; Apoyo, la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, Equidad, la percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución, Innovación, la percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia

Para la presente investigación, se estudiará a la empresa Turismo Diez Ases S.A, dedicada al transporte urbano y suburbano de pasajeros por vía terrestre, el cual es una entidad formal con R.U.C N° 20481477710; cuenta con 60 trabajadores. Dentro de esta organización se pudo determinar gracias a la entrevista realizada al Gerente General el Sr. Santos Wilmer Corcuera Gutiérrez, que involucra el comportamiento de los colaboradores, su desempeño laboral y el rendimiento. Uno de los problemas es la disminución de la productividad laboral, uno de los factores que le impide avanzar en su enorme potencial, es la insatisfacción de los trabajadores con los que cuenta la empresa, muchos de ellos están descontentos al no recibir incentivos laborales por lo que se encuentran desmotivados y no cumplen correctamente sus obligaciones y funciones de trabajo. La ausencia de personal es ocasionada porque

los trabajadores no tienen ganas ni interés en trabajar en la empresa, es decir presentan desgana en el cumplimiento de los objetivos. Otro de los problemas presentados, son los conflictos más recurrentes entre los trabajadores, esto es originado por la mala comunicación entre ellos y el gerente de la empresa, donde este último solo indica las funciones que tiene que realizar los colaboradores, y no establece una relación más cercana con ellos. Así mismo, en muchas ocasiones, el empleado ha tenido que realizar algunas tareas que le corresponden a otro empleado, por lo que ha generado molestias e incomodidades en los trabajadores. Según **González, Figueroa & González. (2014)**, en su tesis “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: caso Catering Gourmet de Durango, México”, de la universidad Juárez del Estado de Durango, menciona que la percepción de un liderazgo que no satisface a los trabajadores da como consecuencia una insatisfacción de los empleados y por lo tanto malos cimientos del clima organizacional. Así mismo, en estilos de liderazgo más flexibles y menos jerarquizados, la participación de los trabajadores es más importante, y esto puede producir organizaciones donde los seguidores se encuentran satisfechos, ya que el grado de satisfacción está ligado a las habilidades de liderazgo de quien está a cargo. En consecuencia, es de suma importancia reconocer el patrón de conducta del gerente con respecto a la influencia ejercida y dirección de sus trabajadores, así como refiere National Minority AIDS Council (s.f.), en su artículo publicado sobre desarrollo de liderazgo, el “Liderazgo involucra influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o “seguidores” y así cumplir con los objetivos de la entidad o del grupo” (p. 17).

Por otro lado Miñán (2016) en su artículo escrito en el diario Gestión, señala que “el 57% de empresas peruanas planea invertir hasta US\$ 100,000 anuales en cultura

organizacional, gestión y evaluación del desempeño de sus colaboradores el presente año” (párr., 3), con lo relatado anteriormente es de vital importancia que los dueños o jefes de las organizaciones valoren como inversión los distintos recursos económicos para reforzar sus áreas de recursos humanos mejorando así el clima organizacional. Son abundantes las consecuencias que trae un mal funcionamiento de clima organizacional, como la inadaptación, baja productividad, ausentismo, poca innovación, entre otros problemas que causa el mal manejo de clima en las empresas (Impakto, 2014, párr. 7).

Como se ha podido observar tanto los teóricos como los investigadores muestran resultados que evidencian una relación directa o causal entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional. Sin embargo, en la empresa Turismo Diez Ases S.A, no se ha hecho una evaluación ni tampoco un estudio que permita ahondar en estos dos aspectos de la investigación y especialmente en la relación existente. Por lo tanto, se hace necesario un estudio para hacer satisfacer esta necesidad.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera influye el estilo de liderazgo (modelo de Bernard Bass) en el clima organizacional dentro de la empresa Turismo Diez Ases SA, Trujillo, 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar la influencia del estilo de liderazgo (el modelo de Bernard Bass) en el clima organizacional de la empresa Turismo Diez Ases S. A., Trujillo, 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el estilo de liderazgo predominante, según el modelo de Bernard Bass en la empresa Turismo Diez Ases S.A.
- Identificar los factores más relevantes de los estilos de Liderazgo de la empresa Turismo Diez Ases S.A
- Identificar el nivel de Clima Organizacional de la empresa Turismo Diez Ases S.A.
- Identificar los factores críticos del Clima Organizacional de la empresa Turismo Diez Ases S.A.
- Determinar la relación entre estilo de Liderazgo de Bernard Bass y el clima organizacional de la empresa Turismo Diez Ases S.A

1.4. Hipótesis

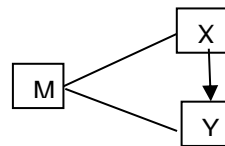
1.4.1. Hipótesis general

El estilo de liderazgo (modelo de Bernard Bass) influye de manera positiva en el clima organizacional de la empresa Turismo Diez Ases S.A., Trujillo, 2019.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación es No Experimental de corte Transversal de tipo Explicativo. Es No experimental porque, se observó el clima laboral, así como también el comportamiento de los trabajadores y gerente general de la empresa, tal y como se da en el contexto natural o su realidad, para luego analizar sus actitudes. Es transversal porque, se recolectan datos de la empresa en un solo momento, en un tiempo único, con el objetivo de describir las variables y analizar su incidencia, en el periodo de tiempo que se encuentra analizando, año 2019. Es explicativo porque en esta investigación, no solo se describe el problema, sino que busca una explicación del comportamiento de las dos variables, con el fin de explicar las causas que originan la situación problemática de la empresa.



Dónde:

X: Estilo de Liderazgo

Y: Clima Organizacional

M: Muestra

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

La población en estudio está conformada por los 60 trabajadores de la empresa Turismo Diez Ases S.A., del distrito Trujillo, durante el año 2019.

Muestra de la Empresa Turismo Diez Ases S.A	
Áreas	Cantidad de Trabajadores
Administración	2
Contabilidad	2
Ventas	9
Conductores	43
Controladores	4
TOTAL	60

Tabla 1. Muestra de la empresa Turismo Diez Ases S.A

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Los instrumentos utilizados para este estudio fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5x) en la versión disponible corta de Bass y Avolio en el 2004 sustraída de Sánchez (2015) en donde el trabajador responde de acuerdo con la percepción que tienen sobre la capacidad de mando y trabajo de su superior. Este cuestionario consta de 45 ítems, y su estructura muestra tres dimensiones de primer nivel, cada una de las cuales se desglosa en varios factores. En total, estos subfactores son nueve. Asimismo, a este cuestionario de liderazgo se añadió un breve cuestionario de datos sociodemográficos formado por siete ítems con el fin de obtener resultados que permitiesen analizar datos cualitativos como el sexo o el nivel de máximos estudios, y cuantitativos como la edad o la antigüedad. El cuestionario de Clima

organizacional evaluará las 5 dimensiones del clima: Apertura a los cambios tecnológicos; Toma de decisiones; Motivación; Comunicación y Recursos Humanos, efectuados por Bowers & Taylor (1968), modificada y sustraída por Mendoza, Angulo y Gómez (2012) que está compuesta por 30 ítems. Cada instrumento se responde bajo una escala de Likert, teniendo una base numérica, donde 0 es nunca, 1 casi nunca, 2 a veces, 3 casi siempre y 4 siempre. Cabe resaltar que para la validez y confiabilidad del instrumento se utilizó la prueba estadística del coeficiente Alpha de Cronbach: para Estilo de liderazgo un valor de 0.829 y para Clima organizacional 0.887, siendo confiables ambos resultados.

2.4. Procedimiento

Para obtener información de la empresa Turismo Diez Ases S.A, se procedió a realizar una entrevista al Gerente General de la empresa con la finalidad de que nos brinde toda la información y llegar a tener una autorización para realizar satisfactoriamente las encuestas a sus trabajadores. Al conseguir dicha autorización se inició con las encuestas a los 60 individuos, estas encuestas se entregaron a cada trabajador en su horario de trabajo y fueron llenadas según su criterio. Después de 5 días de aplicación de los instrumentos (encuesta de Liderazgo y Clima organizacional) y obtener toda la información, se procedió a clasificar y distribuir a través de un vaciado de datos por medio de un análisis estadístico se utilizó suma y media de cada indicador según las respuestas de los encuestados, seguidamente los datos se tabularon y se organizaron en tablas y gráficos... usando hojas de cálculo de Microsoft Excel 2013, con el fin de resumir la información tanto a nivel general como específica. El análisis de datos obtenidos se realizó en base a los objetivos.

Operacionalización de variables

A continuación, se realizó la operacionalización de las variables de estudio. La primera variable que es el estilo de liderazgo como variable independiente consta de tres dimensiones: Transformacional, Transaccional y Laissez Faire, además para poder definir y determinar cada una de ellas, cuentan con sub-dimensiones que también junto con las dimensiones son propuestas por Bernard M. Bass; para su medición se hace uso el cuestionario multifactorial de liderazgo – Forma 5x Corta propuesta en el 2004 por Bass y Avolio, midiendo el estilo de liderazgo, con una escala de Likert. Por otra parte, en el cuadro de operacionalización de la segunda variable dependiente de clima organizacional, se basa en las 5 dimensiones propuestas por Bowers & Taylor, para su medición se hace uso de un cuestionario con 30 enunciados que son propuestos y utilizados por los autores.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo y Escala de medición
Estilos de liderazgo	El estilo de liderazgo son los diferentes patrones de conductas que desarrollan los líderes durante el proceso de influencia y dirección de los trabajadores (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 518).	Transformacional	Motivación por inspiración	Motiva a los trabajadores a un continuo desarrollo.	9,13,26 y 36	Escala de Likert
			Influencia idealizada	Influye a través de la visión.	6,10,14,18,21,23,25 y 34	
			Estimulo intelectual	Genera que usen la lógica y razón para la resolución de conflictos.	2,8,30 y 32	
				Promueve la participación de ideas creativas que permiten ver a la dificultad como oportunidad.		
		Consideración individual	Le preocupa las necesidades individuales de sus colaboradores.	15,19,29 y 31		
		Transaccional	Reconocimiento contingente	Negocia con sus seguidores.	1,11,16 y 35	Escala de Likert
			Gerencia por excepción activa	Otorga reconocimientos a sus seguidores, si cumplen con los objetivos.		
		Gerencia por excepción pasiva	Supervisa los procedimientos y cumplimiento de las normas.	4,22,24 y 27		
		Laissez Faire	Gerencia por excepción pasiva	No suelen asumir cambios, dejando las cosas como están, solo intervienen cuando ocurre algo extremo o serio.	3,12, 17 y 20	Escala de Likert

Tabla 2. Operacionalización de la variable Estilos de Liderazgo

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items	Tipo y Escala de medición
Clima organizacional	Es la cualidad, relativamente permanente, del ambiente interno de una organización, experimentada por sus miembros y que influyen en la conducta de los mismos. (Chiavenato, 2011, p. 49)	Apertura a los cambios tecnológicos.	Plataforma tecnológica. Acuerdos de intercambio tecnológico Innovación	1,2,3 y 4	Escala de likert
		Toma de Decisiones	Participación Delegar poder Planificación estratégica Personal	5,6,7,8,9,10,11 y 12	Escala de likert
		Motivación	Necesidades físicas Necesidades emocionales Necesidades mentales	13,14,15 y 16	Escala de likert
		Comunicación	Empatía Sinergia Tolerancia	17,18.19 y 20	Escala de likert
		Recursos Humanos	Crecimiento personal Desempeño Valores Valores espirituales Trabajo en equipo	21,22,23,24,25,26, 27,28,29 y 30	Escala de likert

Tabla 3. Operacionalización de la Variable Clima Organizacional

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante la investigación, estos se adquirieron mediante la aplicación del instrumento al personal que labora en la empresa de transporte, objeto de estudio según se mencionó en la metodología. El Objetivo general de analizar la influencia del estilo de liderazgo (el modelo de Bernard Bass), en el clima organizacional de la empresa, se logra mediante la aplicación del cuestionario MLQ-5X y del cuestionario de Clima Organizacional de Bowers & Taylor y el análisis de los resultados obtenidos, de acuerdo con los diferentes objetivos específicos.

Los datos recogidos en el cuestionario permiten analizar variables cualitativas como el sexo, el nivel máximo de estudios, cargo que ocupa en la organización y tipo de puesto desempeñado. Entre las variables cuantitativas se encuentra la edad.

Antes de mostrar los resultados obtenidos de la investigación, se describe a la organización tal como se detalla a continuación:

Edades	Mujeres	% Mujeres	Hombres	% Hombres
21-25	5	8%	6	12%
26-30	2	3%	2	4%
31-35	2	3%	5	10%
36-40	0	0%	12	24%
41-45	0	0%	11	22%
46-51	0	0%	15	29%
Total	9	15%	51	85%

Tabla 4. Porcentaje de hombres y mujeres encuestados

El porcentaje de hombres encuestados corresponde al 85% del total – 51 sujetos- mientras que las mujeres ocupan un 15% restante- 9 participantes. Por otro lado, se muestra tanto la edad individual de cada trabajador. A través de la tabla se observa que el trabajador más joven de la muestra tiene 21 de edad, siendo 51 años la edad más avanzada.

Encargado de área	Total	%
No	56	93%
Si	4	7%
Total	60	100%

Tabla 5. Porcentaje de trabajadores encargados de un área

El porcentaje de trabajadores de la muestra que ocupan un puesto de responsable de sección es de 7% - 4 participantes- mientras que el 93% restante-56 participantes- no ocupan ningún cargo de responsabilidad en la empresa. Estos porcentajes fueron obtenidos a partir del número de respuestas marcadas por los encuestados a la pregunta “¿Es usted encargado/a o jefe en su área de trabajo?”.

Puesto de Trabajo	Total	%
Administración y Oficinas en interior	13	22%
Trabajo manual en exterior (transporte)	47	78%
Total	60	100%

Tabla 6. Porcentaje de trabajadores que ocupan un puesto de trabajo

El porcentaje de trabajadores que ocupan puestos de administración y oficinas en interior es el 22%- 13 encuestados, mientras que el 78%- 47 individuos tienen un trabajo manual en exterior (transporte), es decir este porcentaje representa a los conductores y ayudantes del servicio de transporte. Además, dichos porcentajes fueron obtenidos a partir del número de respuestas marcadas por los trabajadores a la pregunta “¿En qué tipo de puesto trabaja usted actualmente en la empresa?”

Nivel de Estudios	Total	%
Escuela Primaria	9	15%
Graduado escolar o ESO	24	40%
Formación Profesional	17	28%
Bachillerato	4	7%
Estudios Universitarios	6	10%
Total	60	100%

Tabla 7. Porcentaje de Nivel de Estudios de los trabajadores

Se muestra el nivel de estudios de cada trabajador que labora en la empresa, donde el mayor porcentaje lo obtiene Graduado escolar o ESO (educación secundaria) con un 40%-24 individuos, seguidamente el cuadro nos muestra que los encuestados ocupan un 28% - 17 trabajadores que corresponde a Formación profesional; un 15% - 9 posee estudios de nivel primaria y por último un 10%-6 y 7% -4 empleados, obtiene estudios universitarios y bachillerato respectivamente.

Objetivo 1. Determinar el estilo de liderazgo predominante, según el modelo de Bernard Bass en la empresa Turismo Diez Ases S.A.

Comparativa Entre los tres tipos de liderazgo	
Liderazgo	Medias Aritméticas
Liderazgo Transformacional	12,75
Liderazgo Transaccional	14,24 (Mayor)
Liderazgo Laissez Faire	11,23 (Menor)

Tabla 8. Comparativa entre los tres tipos de Liderazgo

La estructura del cuestionario MLQ-5X permite la comparativa entre los tres estilos de liderazgo, calculando las medias aritméticas de cada uno de ellos.

El estilo transaccional es el estilo más valorado por los trabajadores que integran la muestra con una media de 14.24 puntos. El último puesto y con menor puntaje, lo ocupa el denominado liderazgo “laissez-faire”, su media aritmética corresponde a 11.23.- (Tabla

8)

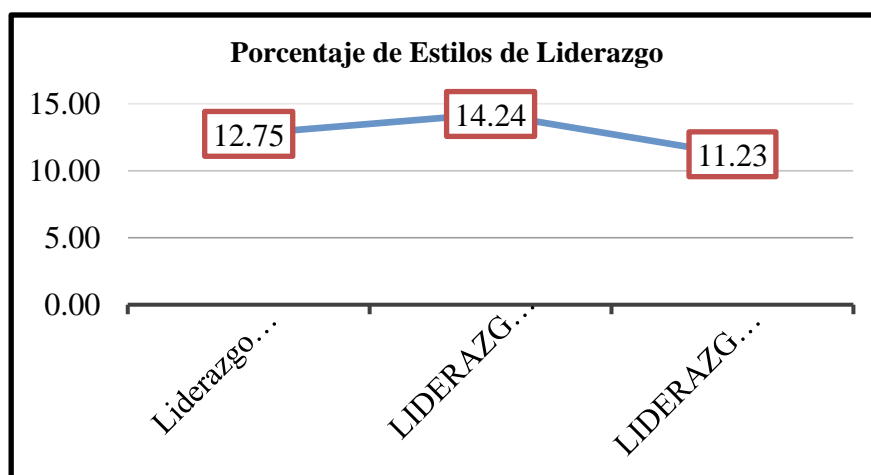


Figura 1. Porcentaje de Estilos de Liderazgo

En la figura 1 muestra los porcentajes obtenidos tras analizar los resultados de los cuestionarios enviados a los trabajadores con relación a los tres estilos de liderazgo propuestos por Bass y Avolio en el MLQ -5X.

Objetivo 2. Identificar los factores más relevantes de los estilos de Liderazgo de la empresa Turismo Diez Ases S.A

Los factores más valorados del liderazgo transformacional, transaccional y “laissez faire” se han extraído analizando cada uno de ellos de forma independiente, obteniendo su media aritmética. A través de estas estimaciones, ha sido posible realizar una comparativa para reconocer e interpretar el factor más valorado de cada uno de los estilos de liderazgo señalados.

Liderazgo Transaccional	
Factores	Medias Aritméticas
Reconocimiento Contingente	14.17 (Mayor)
Gerencia por excepción activa	14.02

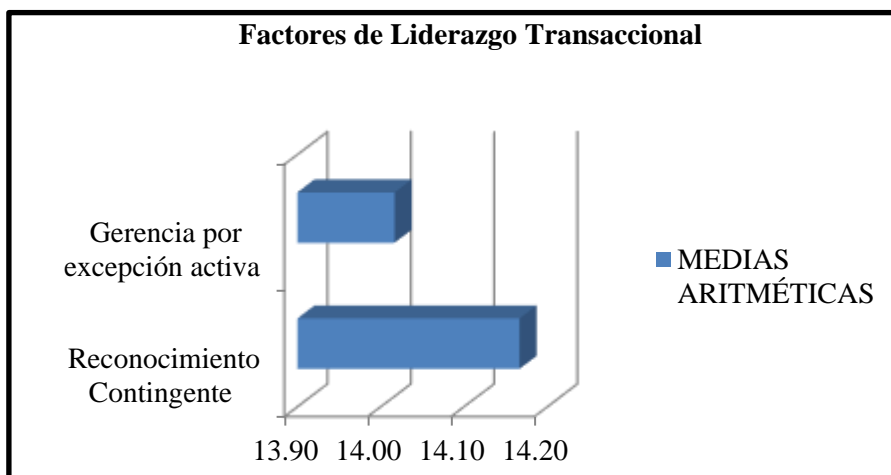
Tabla 9. Factores de Liderazgo Transaccional

Los factores que componen el liderazgo transaccional son recompensa contingente y gerencia por excepción activa, siendo el primero (Recompensa Contingente) el que obtiene mayor puntaje (14.17). (Tabla 9).

Liderazgo Transformacional

Factores	Medias Aritméticas
Motivación por inspiración	10.38
Influencia Idealizada	19.32 (Mayor)
Estimulo Intelectual	11.18
Consideración Individual	10.13 (Menor)

los
de



*Figura 2.
Medias de
Factores
Liderazgo*

Transaccional

En la Figura 2 muestra un promedio de los factores que componen el estilo de liderazgo transaccional según los parámetros fijados por Bass y Avolio.

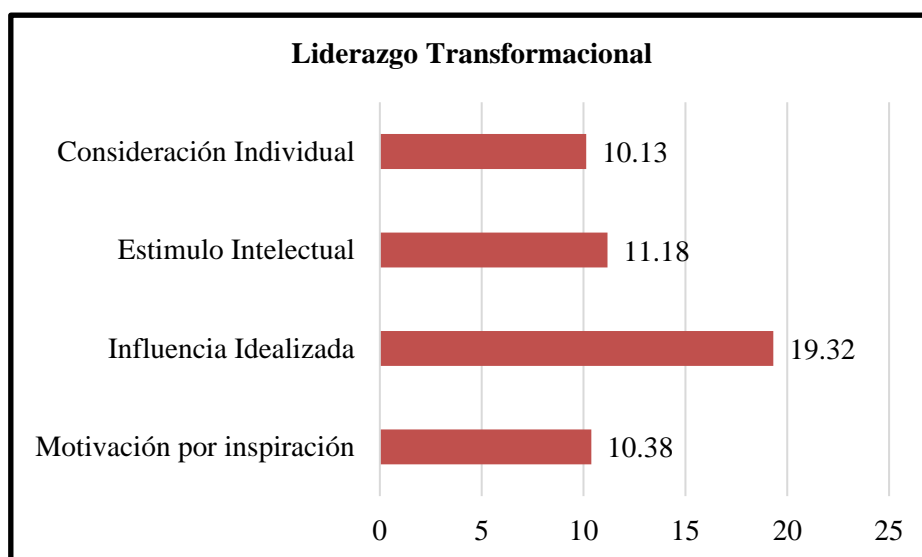


Tabla 10.
Factores de Liderazgo

Transformacional

Por su parte, el liderazgo transformacional se desglosa en cuatro factores. Influencia idealizada se posiciona como el factor más valorado por los trabajadores con una media de 19.32. Por otro lado, se encuentran los factores estímulo intelectual y motivación por inspiración con una media de 11.18 y 10.38 respectivamente, y el factor menos valorado por los individuos, lo ocupa la consideración individual con una media de 10.13 (Tabla 10).

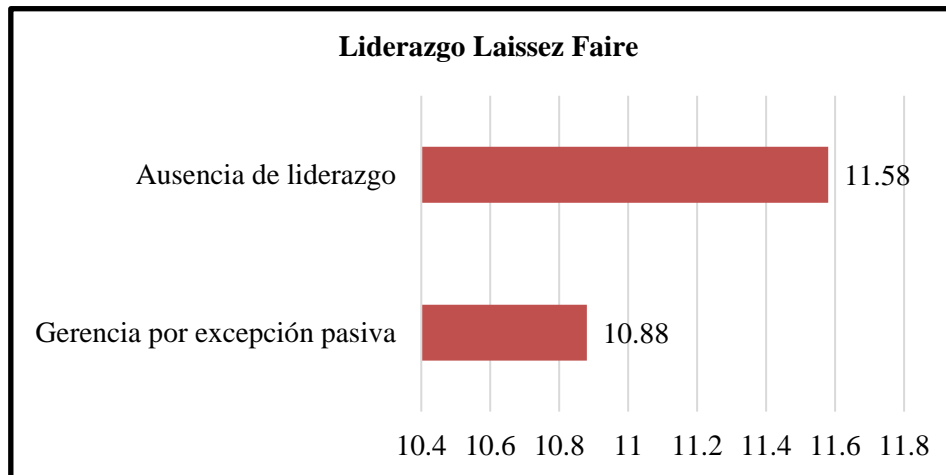
Figura 3. Medias de los Factores del Estilo Transformacional

Las puntuaciones otorgadas por los participantes a cada uno de los ítems previstos en el MLQ para este estilo de liderazgo convierten a influencia idealizada en el factor más valorado (Grafico 3).

Liderazgo "Laissez Faire"	
Factores	Medias Aritméticas
Gerencia por excepción pasiva	10.88
Ausencia de liderazgo	11.58 (Mayor)

Tabla 11. Factores de Liderazgo Laissez Faire

Bass y Avolio (2004) atribuyeron dos factores al liderazgo “Laissez Faire”. El primero, Ausencia de Liderazgo, se posiciona como el más valorado por los trabajadores, con una media de 11.58 puntos. Mientras el factor que obtienen menor puntaje es Gerencia por Excepción Pasiva con una media de 10.88 puntos. (Tabla 11)



*Figura 4.
Medias
de los
Factores
del
Liderazgo
Laissez
Faire*

A través

del Grafico 4 se observa la valoración media de los participantes en relación a los factores que componen el liderazgo “laissez-faire”.

Objetivo 3. Identificar el nivel de clima organizacional de la empresa Turismo Diez

Ases, S.A.

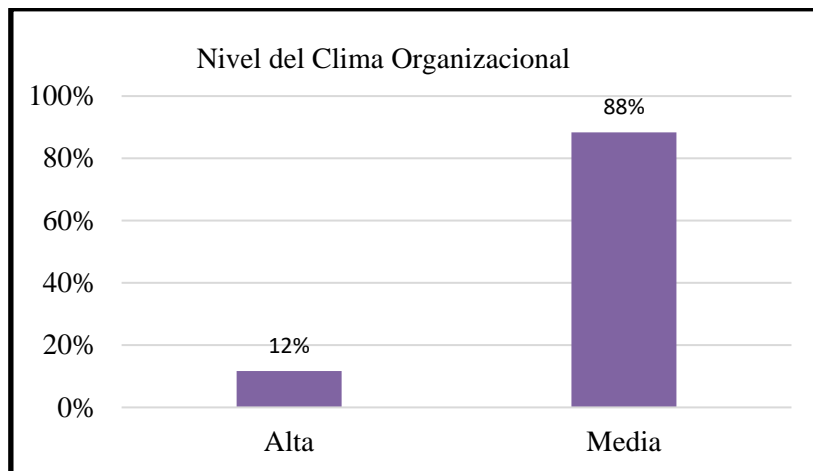


Figura 5. Nivel de Clima Organizacional

De acuerdo a la evaluación realizada para identificar el nivel de clima organizacional en la empresa de transporte objeto de estudio, se puede decir que, de los resultados obtenidos del análisis de los factores de Apertura de cambios tecnológicos, Toma de decisiones, Motivación, Comunicación y Recursos Humanos demuestra un nivel de Clima Organizacional **MEDIO** (88%). (Grafico 5)

Objetivo 4. Identificar los factores críticos del clima organizacional de la empresa

Turismo Diez Ases, S.A

NIVEL	Apertura a los cambios tecnológicos		Toma de Decisiones		Motivación		Comunicación		Recursos Humanos		CLIMA TOTAL	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Alta	6	10%	14	23%	9	15%	7	12%	21	35%	7	12%
Media	52	87%	46	77%	51	85%	49	82%	39	65%	53	88%
Baja	2	3%	0	0%	0	0%	4	7%	0	0%	0	0%
	60	100%	60	100%	60	100%	60	100%	60	100%	60	100%
	8.55	Media	18.9	Media	9.32	Media	8.48	Media	25.02	Media	70.27	Media

Figura 6. Porcentaje de Factores de Clima Organizacional

Escala de Evaluación del Clima Organizacional

	Bajo	Medio	Alto
Apertura a los cambios tecnológicos	0 - 5	6 - 11	12 - 16
Toma Decisiones	0 - 10	11 - 21	22 - 32
Motivación	0 - 5	6 - 11	12 - 16
Comunicación	0 - 5	6 - 11	12 - 16
Recursos Humanos	0 - 13	14 - 27	28 - 40
Total Clima	0 - 39	40 - 79	80 - 120

Tabla 12. Escala de Evaluación de Clima Organizacional

Los resultados obtenidos demuestran que el nivel del factor de **Apertura de Cambios Tecnológicos** es medio (m=8.55) que representa el 87%, lo que revela que está en un estado promedio, es decir en un estado de deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorar la gestión de los recursos tecnológicos que permita renovar en forma proactiva las potencialidades de su capital humano.

El nivel obtenido en el factor de **Toma de Decisiones** es medio (18.9) que representa el 77% lo que manifiesta que su estado va en desgaste, y hay que aplicar acciones para estimular la participación creativa del personal en el proceso de toma de decisiones.

El nivel alcanzado en el factor de **Motivación** es medio (9.32) que representa el 85%, lo que señala que esta en un potencial estado de disminución y es necesario tomar acciones a corto plazo, para que el gerente de la organización se interese en determinar prioridades motivacionales del personal con base a su autoestima para mejorar la calidad de sus servicios.

Los resultados obtenidos demuestran que el factor de **Comunicación** se encuentra en un nivel medio ($m= 8.48$) con porcentaje del 82%, lo que manifiesta que su estado va en detrimento, y hay que fijar acciones, con el fin de que el proceso de comunicación dentro de la organización este basado en la comprensión mutua, así como también que la empresa se apoye en las TIC para garantizar una comunicación efectiva.

Por último, el factor de **Recursos Humanos** obtiene un nivel medio ($m=25.02$) que representa el 65% lo que manifiesta que su estado es medio y es conveniente tomar acciones, para mejorar el espíritu de trabajo en equipo que es una herramienta de integración para orientar los esfuerzos de cada trabajador al logro de los objetivos estratégicos e impulsar el bienestar integral de sus trabajadores para obtener una ventaja productiva en forma de una fuerza laboral comprometida y motivada.

Objetivo 5. Determinar la influencia entre estilo de Liderazgo de Bernad Bass y el clima organizacional de la empresa Turismo Diez Ases S.A

	<i>Apertura de cambios tecnológicos</i>	<i>Toma de decisiones</i>	<i>Motivación</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Recursos Humanos</i>	<i>CLIMA TOTAL</i>
Liderazgo Transaccional	0,42	0,66	0,62	0,67	0,71	0,91
Liderazgo Transformacional	0,26	0,50	0,59	0,47	0,65	0,74
Liderazgo Laissez Faire	0,10	-0,06	-0,28	0,04	0,01	-0,05

Tabla 13. Relación entre Clima y Estilo de Liderazgo

Para contrastar la siguiente hipótesis: El estilo de liderazgo según el modelo de Bernard Bass, influye de manera positiva en el clima de la organización de la empresa Turismo Diez Ases S.A, se procedió a realizar el análisis estadístico entre la variable dependiente de clima organizacional y las independientes de estilo de liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire que se muestran en la Tabla 14.

Como parte de los resultados, se observa que el estilo de liderazgo Transaccional tiene una alta relación con el Clima organizacional ($r = 0.91$). Así mismo, el liderazgo Transformacional también se relaciona fuertemente con el Clima Organizacional ($r = 0.74$). Por otro lado, el liderazgo Laissez Faire no tiene relación alguna con el Clima Organizacional ($r = - 0.05$).

Cabe resaltar, que el Liderazgo Transaccional se relaciona altamente con el clima organizacional en la subdimensión de Recursos Humanos ($r = 0.71$). De igual manera, el

Liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con el factor Recursos Humanos ($r = 0.65$).

Por otro lado, el objetivo central de esta investigación es analizar la influencia del estilo de liderazgo (modelo de Bernard Bass) sobre el clima organizacional de la empresa Turismo Diez Ases S.A. Es por ello, que la Tabla 17 muestra que tanto el factor de estímulo intelectual y consideración individual con un coeficiente de 1.67 y 1.53 respectivamente que pertenecen al Estilo de Liderazgo son los que más influyen en el Clima Organizacional, mientras que el factor Gerencia por excepción pasiva con un coeficiente de -1.11, influye en el clima organizacional inversamente.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.65
Coefficiente de determinación R²	0.42
R² ajustado	0.33
Error típico	8.06
Observaciones	60

Tabla 14. Estadísticas de la Regresión

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	8	2368.27	296.03	4.56	0.00
Residuos	51	3313.47	64.97		
Total	59	5681.73			

Tabla 15. Análisis de Varianza

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	46.60	16.83	2.77	0.01	12.82	80.39	12.82	80.39
Motivación por inspiración	0.25	0.45	0.55	0.58	-0.65	1.15	-0.65	1.15
Influencia Idealizada	0.53	0.36	1.46	0.15	-0.20	1.25	-0.20	1.25
Estimulo Intelectual	1.67	0.49	3.41	0.00	0.69	2.65	0.69	2.65
Consideración Individual	1.53	0.62	2.48	0.02	0.29	2.76	0.29	2.76
Reconocimiento Contingente	0.77	0.51	1.51	0.14	-0.25	1.79	-0.25	1.79
Gerencia por excepción activa	-0.95	0.57	-1.67	0.10	-2.09	0.19	-2.09	0.19
Gerencia por excepción pasiva	-1.11	0.57	-1.94	0.06	-2.26	0.04	-2.26	0.04
Ausencia de liderazgo	-0.76	0.63	-1.20	0.23	-2.02	0.51	-2.02	0.51

Tabla 16. Influencia del Estilo de Liderazgo con el Clima Organizacional

Ecuación

$$\text{Clima Organizacional} = 46.6 + 0.25 * \text{Motivación} + 0.53 * \text{Influencia} + 1.67 * \text{Estimulo Int} + 1.53 * \text{Consideración Ind} + 0.77 * \text{Reconocimiento} - 0.95 * \text{G. Activa} - 1.11 * \text{G. Pasiva} - 0.76 * \text{Ausencia}$$

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

El mundo organizacional actual está sometido a frecuentes exigencias y consideraciones de competencia donde el éxito es una demanda que compromete todo el talento humano y es ahí donde se debe estar presente al trabajo colaborativo bajo la guía y motivación de un líder que potencia la búsqueda de las metas de la empresa y el crecimiento de esta y de los individuos que la componen (Duran & Castañeda, 2014). La presente investigación plantea la siguiente hipótesis de investigación: El estilo de liderazgo según el modelo de Bernard Bass, influye de manera positiva en el clima de la organización de la empresa Turismo Diez Ases S.A. Los resultados de esta investigación comprueban dicha hipótesis propuesta, que afirma que el liderazgo es un factor principal que tiene influencia en el clima organizacional con un coeficiente de relación de Pearson ($r = 0.91$) (TABLA 12) y por ende de la conducta de los empleados y que el aspecto más importante para mejorar el clima laboral debe ser el estilo de liderazgo que ejerzan los directivos de la organización. Esta hipótesis se relaciona con lo dicho por González M., Figueroa E. & González R. (2014), que explica que los estilos de liderazgo más flexibles y menos jerarquizados, la participación de los trabajadores es más importante, y esto puede producir organizaciones donde los seguidores se encuentran satisfechos, ya que el grado de satisfacción está ligado a las habilidades de liderazgo de quien está a cargo. De acuerdo con algunos autores, para las organizaciones de hoy en día es de gran importancia contar con líderes que desarrollen el estilo transformacional y el transaccional en un alto nivel, a los cuales se puede definir como líderes de rango completo (Avolio et al., 1999). Para otros autores es esencial que cada

líder desarrolle la habilidad de distinguir el estilo apropiado según el contexto organizacional (Vega & Zavala, 2004). Así mismo, el estilo predominante en la empresa de transporte Turismo Diez Ases S.A, tal como se muestra en la (Tabla 08) es el Liderazgo Transaccional (media = 14,24), donde el gerente de la empresa se fija en los intereses personales de los miembros que conforman su equipo y de esta manera ambos adquieren un compromiso y logran alcanzar sus objetivos. Esto confirma lo dicho por Sánchez C. (2015), que manifiesta, que el liderazgo transaccional se caracteriza por el establecimiento de una especie de transacción o intercambio entre el líder y los miembros del grupo por la implicación y el compromiso, este motiva a sus seguidores hacia metas establecidas dirigiendo sus tareas. Los resultados (Según Bass y Reggio, 2006, 111) de la tesis “Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional”, de la universidad católica del Perú realizada a colaboradores del rubro bancario, es similar a esta investigación, ya que el liderazgo transaccional es el que muestra mayor relación con el compromiso organizacional de los trabajadores, sin embargo, tal como indica Frkovich. (2017), que solo con este estilo de liderazgo los colaboradores interiorizan metas y objetivos claros para su compromiso con el rol que tienen en dicha organización. Además, se obtuvieron los factores más relevantes en cuanto al estilo predominante, como los ítems que componen el factor recompensa contingente congregando una mayor puntuación ($m = 14.17$) por los empleados de la empresa, que las preguntas del factor Gerencia por Excepción activa ($m = 14.02$), lo que significa que el jefe brinda una recompensa según lo acordado con el seguidor, siempre y cuando este haya alcanzado los resultados esperados, tal como lo plantea Bass y Reggio (2006), este tipo de líder es aquel orientado a ofrecer reconocimientos cuando los seguidores cumplen con los objetivos establecidos, busca lograr los niveles esperados de desempeño. Así, como también lo establece la tesis de

Cárcamo & Rivas (2015), estableciendo que el estilo que predomina en los sectores público o privado en Temuco, Chile, es el liderazgo transaccional en enfermeras, docentes y supervisoras, que afecta el desarrollo y el fortalecimiento de un liderazgo esencial para una gestión del cuidado de calidad. Lo mencionado anteriormente, conlleva que dentro de la empresa exista un nivel de clima organizacional medio (88%), que significa que el ambiente donde los trabajadores desempeñan su trabajo diariamente no es el adecuado; donde el trato que el jefe tiene con sus subordinados no es el indicado y esto puede ser un obstáculo para el buen desempeño de la organización y de las personas que se encuentran dentro y fuera de ella. Cuando se indica que el trato del jefe hacia sus subordinados no es el indicado, se está hablando de liderazgo, en otras palabras un buen clima organizacional se relaciona con el adecuado desempeño de la organización y sobre todo con la calidad directiva o liderazgo dentro de la organización (Bager,2006) con respecto a este último señala que es el de mayor relevancia, ya que es sin duda el aspecto que más incide en el clima, sobre esta perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo influye sobre el clima, y este a su vez, lo hará sobre la creatividad y la productividad. Tal como también, lo indica (Serrano y Portalanza, 2014) que menciona que existen factores importantes que determinan de manera efectiva el clima organizacional y que pueden estar bajo el control de la organización, uno de ellos y el más importante son las prácticas del Liderazgo: el modo en que los gerentes dirigen a sus subordinados es causa fundamental para el establecimiento de un buen clima organizacional. En esta investigación el clima organizacional se basa en las cinco dimensiones propuestas por (Bower y Taylor, 2000), que guarda semejanza al diseño del instrumento aplicado según Mendoza, Angulo & Gómez (2012) en las tesis “Instrumento para la medición del clima organización basado en las 5 dimensiones de “Bowers & Taylor”, el cual consta de 30 preguntas con respectivas

respuestas con opciones en escala de Likert. La dimensión que más resalta es la Recursos Humanos (Figura 06), aquella que según Bower y Taylor es la atención prestada por la dirección para mantener el bienestar de los empleados en el trabajo. Basados en crecimiento personal, desempeño, valores, valores espirituales y trabajo en equipo. Es por ello, que Hodgetts y Altman (1985) en su libro de comportamiento en las organizaciones mencionan que las personas desempeñan un papel importante dentro de todas las empresas, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de las entidades. Por otro lado, para contrastar la hipótesis de nuestro estudio, se procedió a realizar un análisis estadístico entre variable dependiente de clima organizacional y la independiente de estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire, observándose influencia entre dichas variables, muy semejante a los resultados según Duran M. & Catañeda (2015) en su tesis “Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios”, donde la motivación de un líder hacia sus colaboradores en una organización es primordial para cumplir las metas y crecimiento de la empresa.

4.2- Conclusiones

1. De acuerdo con el objetivo general, se puede manifestar que el liderazgo crea influencia en la forma en que los trabajadores de la empresa Turismo Diez Ases S.A, perciben el clima organizacional dentro de ella. En este caso, el liderazgo que ejerce el gerente de dicha organización afecta la capacidad de retener empleados y también afecta la moral de sus trabajadores, la motivación y la productividad y por ende ocasiona un clima organizacional desfavorable para la empresa y no permite la satisfacción completa de los trabajadores.
2. Los participantes de esta empresa, perciben a su mando superior a un jefe que clarifica las expectativas, que promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de premios o reconocimientos cuando se consiguen los objetivos, que a un líder que interviene para corregir las tareas cuando estas no se ejecutan correctamente, es decir en esta organización está presente el estilo TRANSACCIONAL (m=14,24) (Figura 1).
3. En el Liderazgo Transaccional el factor más relevante es la dimensión reconocimiento contingente (m=14,17) (Tabla 9), haciendo énfasis a una negociación entre el líder y sus trabajadores con el fin de conseguir objetivos y metas. Por otro lado, en el Liderazgo Transformacional con una media de 12,75 (Tabla 8), el factor que sobresale es influencia idealizada (media=19.32) (Tabla 10), aquella en donde el líder tiene visión y sentido de misión, que se gana el respeto, y seguridad por parte de los trabajadores de la empresa. Y en cuanto al liderazgo Laissez Faire (media=11,23) (Tabla 8), el factor que está presente es Ausencia de Liderazgo (media=11,58) (Tabla 11), los seguidores consideran que

- en la empresa existe mucho desorden e incertidumbre y falta de motivación, todo ello a consecuencia de la carencia de un líder.
4. El 88% de los trabajadores se encuentra en un nivel MEDIO del Clima Organizacional, mientras que el 12% se encuentra en un nivel Alto de Clima en la empresa Turismo Diez Ases S.A (Figura 5), esto significa que son muchos factores como falta de motivación laboral, falta de comunicación, ausencia de un líder, entre otros factores que impiden un clima organizacional agradable
 5. En la Figura 6 se aprecia que los factores críticos del clima Organizacional son: la falta de Apertura de Cambios Tecnológicos con un (87%), la falta de Motivación con un (85%) y la falta de Comunicación con un (82%); estos con un nivel Medio. Mientras que en la Tabla 12 se observa que el Estilo de Liderazgo Transaccional se relaciona con el clima de la empresa Turismo Diez Ases en el factor Recursos Humanos ($r=0.71$). Del mismo modo, dicho factor se relaciona significativamente con el Liderazgo Transformacional.
 6. En la figura 13 se puede apreciar la influencia entre el Estilo de Liderazgo y el clima organizacional de la empresa de transporte, donde se establece que tanto el factor de estímulo intelectual con un coeficiente de 1.67 y consideración individual con un coeficiente de 1.53 que pertenecen al Estilo de Liderazgo son los que más influyen en el Clima Organizacional, mientras que el factor Gerencia por excepción pasiva con un coeficiente de -1.11, influye en el clima organizacional inversamente.

REFERENCIAS

- Ayoub, J. (2010) Estilo de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- Avolio, B., Eden, D., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*.
- Bass, M. y Riggio, E. (2006). *Transformational Leadership*. 2da. Edición. Mahwah, Nj.: Lawrence Erlbaum.
- Bravo, J. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto Post-Fusión de una empresa industrial de Lima (Tesis para optar título de licenciada en Psicología). Universidad Católica del Perú.
- Bratzo, M. (2017). Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional (Tesis para optar por el título de Licenciado en Psicología con mención en Psicología Social). Universidad Católica del Perú
- Bowers y Taylor (1970). Medición del clima dentro de las organizaciones. Recuperado de:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VgQ5_wH3qLwJ:revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/filodepalabra/article/viewFile/1445/1520+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe
- Bustamante, S., Maldonado, M. & Perez de Maldonado, I. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. Vol 21 N°2, Investigación y postgrado.
- Cárcamo, C. y Rivas, E. (2015). Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores públicos o privado en Temuco, Chile. Vol. 17 N°1, DOI: 10.5294/aquí.2017.17.1.7.

Catillo, C. (2016). Estudio de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores y servidoras del proceso agregador de valor del ministerio de inclusión económica y social. Ecuador: Guayaquil. Recuperado de: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/TESIS%20FINAL%2002-01-2016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/TESIS%20FINAL%2002-01-2016%20(1).pdf)

Castro, A y Nader, M. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. Vol 6 N°3, Universitas Psychologica.

Chiang, M., Salazar, M y Núñez. A. (0). Clima y Satisfacción laboral en instituciones Públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento. Madrid. Recuperado de: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-ClimaYSatisfaccionLaboralEnInstitucionesPublicas-2234840%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-ClimaYSatisfaccionLaboralEnInstitucionesPublicas-2234840%20(2).pdf)

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7° Ed. Brazil: Edición MacGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México D.F. McGraw Hill/Interamericana Editores.

Cruz, V (2017) Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una institución educativa superior tecnológico del distrito de villa el salvador. Perú

Daft, R. (2012). The leadership experience. 6ta. Ed. USA: Cengage Learning.

De la Mora, J (2003). Psicología del aprendizaje, 8° Ed. México: Progreso. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=yUBLJn5EFdsC&pg=PA161&dq=que+es+el+discernimiento&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjg9LayopHVAhUF1CYK>

HdqJBIIQ6AEIRDAH#v=onepage&q=que%20es%20el%20discernimiento&f=false

Duran, M. y Castañeda, D. (2015) Relación entre el liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en las empresas de servicios. Vol. 18 N°1, DOI: 10.14718/ACP.2015.18.1.13.

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2012). Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice. USA: Annu. Rev. Psychol.

Fred. D. (2003). Conceptos de Administracion Estrategica. 9° Ed. Mexico: Pearson.
Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA130&dq=sinergia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-sLDmn5PVAhVRziYKHaoRA804FBD0AQgyMAQ#v=onepage&q=sinergia&f=false>

García, M. (2015) Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Vol. 11 N° 1, Colombia: Entramado.

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review, Los Clásicos del HBR.

Gonzales, M., Figueroa, E., Gonzalez, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: Caso catering gourmet de Durango, México. Vol. 7 N° 2: Revista Internacional Administración y finanzas.

Impakto (06 de agosto, 2014). Consecuencias positivas y negativas del clima organizacional al interior de una compañía. Consultoría de Recursos Humanos.
Recuperado de: <https://impaktoconsultoriarrhh.wordpress.com/2014/08/06/consecuencias-positivas-y-negativas-del-clima-organizacional-al-interior-de-una-compania/>

- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012) Admisitración, una perspectiva global y empresarial. 14ta. Ed. México: McGrawHill-Educación.
- López, U. (2013). Clima Organizacional. (Tesis para optar el título de ingeniero en negocios y gestión empresarial). Universidad Tecnológica Tuja Tepeji, Pachuca de Soto, México.
- Lucke (1994). [Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal \(Instituciones públicas\).](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext&tlng=en) Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext&tlng=en
- Luna, A. (2014). Administración Estratégica. México: Patria. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=HPHhBAAQBAJ&pg=PA235&dq=rejilla+administrativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZtOmrpJHVAhVCLyYKHbnRANUQ6AEIOjAE#v=onepage&q=rejilla%20administrativa&f=false>
- Luperdi, R. (2017). liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una institución educativa superior tecnológico del distrito de villa el salvador. (Tesis para optar el grado de maestro). Universidad Peruana Cayetano Heredia. Escuela de Posgrado, Perú.
- Madrigal, T. (2005). Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje. México: Mc Graw Hill.
- Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. (Tesis para optar el grado de Doctor). Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- Miñán, W. (23 de diciembre del 2016). El 57% de empresas planean invertir hasta \$100,000 en su personal en el 2017. Blog: Diario Gestión. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/57-empresas-planea-invertir-us-100-000-personal-2017-149634-noticia/>

National Minority AIDS Council (s.f.) Desarrollo de Liderazgo. Washington: Technical Assistance, Training and Treatment Division.

Noboa, A. (s.f.). Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud. Investigación personal del autor. Obtenida en pdf.

Ortiz, C. y Mendoza, M. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Vol.14 N°1, Colombia: Revista Facultad de Ciencias Económicas: investigación y reflexión.

Pasini, S. y Rivas, G. (2013). Clima Organizacional, su aplicación en Empresas del Uruguay. (Tesis para la obtención del título de Licenciado en Administración), Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.

Paz, A. (10 de octubre 2007). Definición y escuelas de clima organizacional. Disponible de: <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-escuelas-de-clima-organizacional/>

Pons, F. y Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo en las prácticas de gestión de RR.HH. sobre el clima organizacional de innovación. Vol. 28 N°2, Madrid: Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones.

Quevedo, A. (2003). Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono. (tesis para optar el título de Ingeniero Industrial y de sistemas). Universidad de Piura, Perú.

Ramirez y Sgambatti (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del área metropolitana de Caraca. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/917>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. 13ra. Ed. México: Person Educación.

Robbins, S & De Cenzo, D. (2003). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. 3° Ed. Mexico: Prentice. Disponible de: https://books.google.com.pe/books?id=yly3Ak0GLyC&sitesec=buy&hl=es&source=gbs_vpt_read

Salas, L. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una institución pública peruana. Perú: Lima. Disponible de: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox?projector=1>

Sánchez, C (2015). Evaluación del liderazgo en una empresa del sector de telecomunicaciones. Salamanca. Disponible de: https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/127841/TG_SanchezBurdial_Evaluacion.pdf;jsessionid=AA20433BBA97364EC091F1EAB741EE2C?sequence=1

Serrano, B y Portalanza, A (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional. Vol. 5 N° 11, Artículos de Reflexión: Suma de Negocios.

Shaikh, M., Bhutto, N. y Maitlo, Q. (2012). Facets of job satisfaction and its association with performance. Vol. 3 N°7, International Journal of Business & Social Science.

Schneider, B., Reichers, A. (1990). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico – descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. España. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración. 6ta Ed. México Edición: Editorial Pearson Educación Ramirez, J y Sgambatti, V (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. vol. 7 N° 2, Venezuela: Visión Gerencial.

Stringer, R. (2001). Leadership and Organizational Climate. New Jersey: Prentice-Hall

Vega, E. (07 de mayo del 2015). Más empresas peruanas entran al ranking de GREAT PLACE To WORK. Blog: Diario el Comercio. Recuperado de:
<https://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/mas-empresas-peruanas-entran-al-ranking-great-place-to-work-noticia-1809442/1>

William, K. (1956). Psicología de la educación. 4° Ed. Madrid: Morata. Disponible de:
https://books.google.com.pe/books?id=ECaz9yx8MScC&pg=PA130&dq=que+es+el+intelecto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjw_rmLnZHVAhUM5iYKHTc_DicQ6AEII DAA#v=onepage&q=que%20es%20el%20intelecto&f=false

ANEXOS

Anexo N°1. Perfil de la empresa Turismo Diez Ases S.A

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

La empresa de transporte Turismo Diez Ases S.A sobre la cual vamos a realizar el informe.

1.1.1. Denominación y referencia de la empresa Turismo Diez Ases S.A

- Empresa : Turismo Diez Ases S.A
- Ruc : 20481477710 :
- Número de Trabajadores : 60 trabajadores
- Página web : turismodiezases@hotmail.com
- Creación : 12 de enero 2007
- Ciudad : Trujillo – La Libertad
- Sector : Transporte
- Dirección : Av. Nicolas de Piérola N° 1087
- Teléfono : 044-700469

1.1.2. Situación geográfica

- Región : La Libertad
- Provincia : Trujillo
- Distrito : Trujillo
- Localidad : Urb. Santa Inés

1.1.3. Equipo Directivo y/ Gerencia.

- Gerente General** : Santos Wilmer Corcuera Gutiérrez
- Administradora** : Stefany Corcuera Córdova
- Asistente Administrativo:** Celeste Manrique Jaramillo
- Contadora** : Olga Armas Álvarez
- Asistente de Contabilidad:** Olenka Guevara
- Jefe de Operaciones** : Jhonatan Corcuera Córdova
- Asistente de Operaciones:** José Luis Ganosa Honores

1.1.4. Logo



1.2. Visión

Ser dentro de cinco años, una de las empresas líder en el mercado de transporte a nivel nacional, desarrollando nuestro recurso humano y técnico para alcanzar un alto estándar de calidad y diferenciación.

1.3. Misión

Somos una empresa comprometida en brindar a nuestros clientes el servicio de transporte terrestre de pasajeros, con un nivel de alta calidad, puntualidad, seguridad y comodidad.

1.4. Valores

- **Puntualidad y Cumplimiento**

Turismo Diez Ases S.A busca que los servicios se brinden en el horario planificado. Teniendo rutas cortas y largas que cumplan con partidas y llegadas en los tiempos establecidos para su mejor servicio; superando expectativas en seguridad y comodidad.

- **Calidad**

Es trabajar con estándares de calidad de servicio y prevención de riesgos, actuando con responsabilidad y generando valor en los servicios, a fin de lograr confianza y satisfacción de los clientes y el desarrollo de los colaboradores.

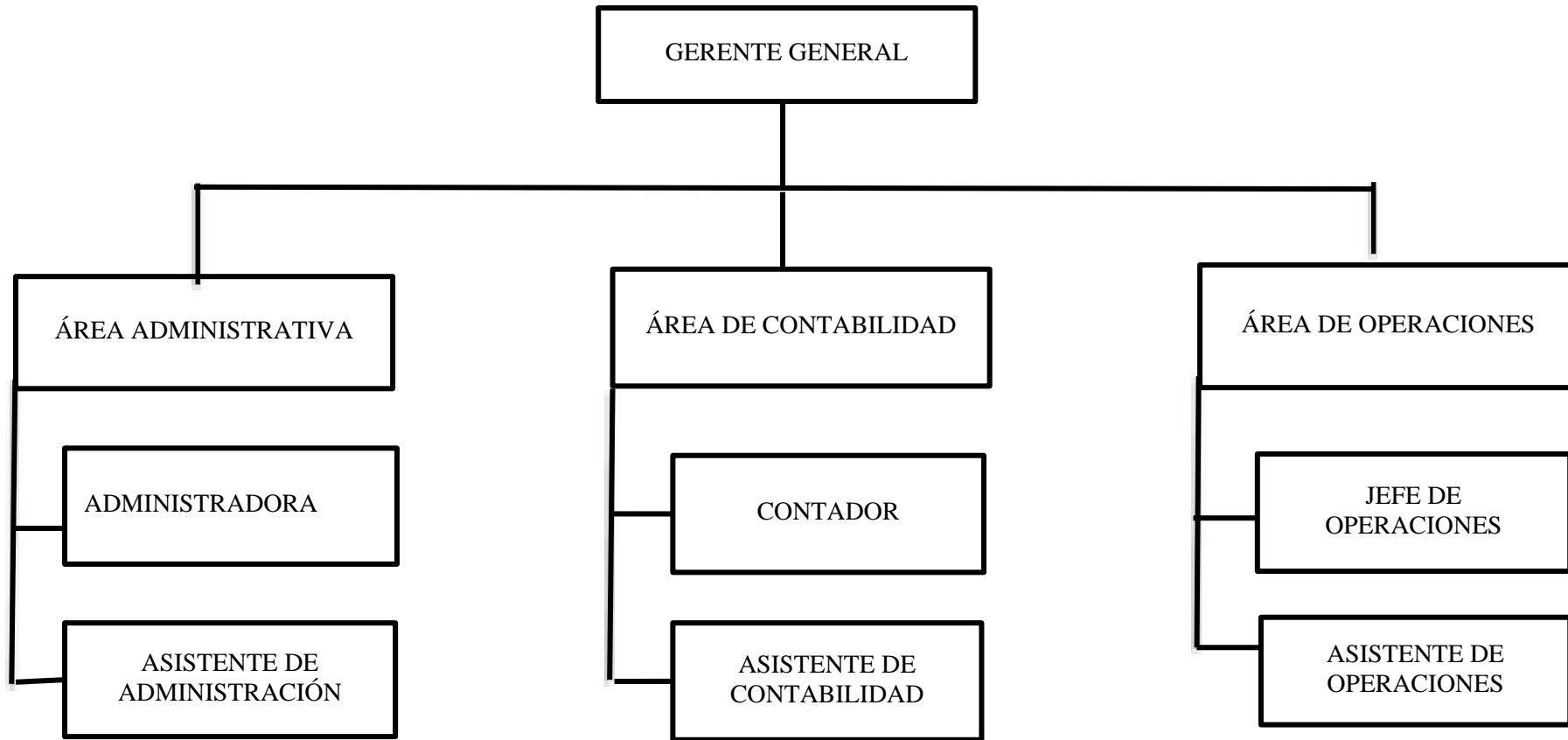
- **Innovación:**

Consiste en usar conocimiento, creatividad, tecnología e investigación para la mejora de los servicios de transporte.

- **Eficiencia y Honestidad**

Esfuerzo por aumentar la productividad en todas las áreas de la empresa, evitando inconvenientes en el servicio

Organigrama de la empresa Turismo Diez Ases S.A



Elaboración: Autores del proyecto

ANEXO n.º 1. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) – Bass & Avolio

**CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ)
Forma 5X Corta. Hetero Evaluación (Bass y Avolio, 2004)**

Este cuestionario sirve para describir la forma de dirigir o liderar en el trabajo de la persona que está por encima de usted en la empresa (su jefe/a o mando) tal como usted la ve. Por favor, responda todas las preguntas que aparecen a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma completamente ANÓNIMA. Si alguna le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no la responda.

INSTRUCCIONES

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones. Piense si lo que dice cada frase se ajusta a lo que su jefe/a o mando suele hacer en su trabajo. Use la siguiente escala para dar sus respuestas, marcando la que elija con una cruz o un círculo.

¿Con qué frecuencia hace usted en su trabajo lo que dice cada frase?

1 2 3 4 5
Nunca De vez en cuando A veces Bastante Casi siempre

PREGUNTAS

		Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	1	2	3	4	5
2	Acostumbra a evaluar de forma crítica las creencias y supuestos para ver si son apropiados	1	2	3	4	5
3	Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelven serios	1	2	3	4	5

4	Presta atención a aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, fallos o desviaciones con respecto a la norma esperada)	1	2	3	4	5
5	Evita involucrarse cuando surge algún problema importante.	1	2	3	4	5
6	Nos habla de sus valores y creencias más importantes	1	2	3	4	5
7	Está ausente cuando se le necesita	1	2	3	4	5
8	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	1	2	3	4	5
9	Habla del futuro con optimismo.	1	2	3	4	5
10	Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella	1	2	3	4	5
11	Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento.	1	2	3	4	5
12	Espera que las cosas vayan mal antes de actuar.	1	2	3	4	5
13	Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar.	1	2	3	4	5
14	Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos	1	2	3	4	5
15	Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación	1	2	3	4	5
16	Deja claro lo que podemos recibir si se consiguen los objetivos	1	2	3	4	5
17	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto, no lo arregles".	1	2	3	4	5
18	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo.	1	2	3	4	5
19	Me trata como una persona individual y no sólo como miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
20	Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar	1	2	3	4	5
21	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	1	2	3	4	5
22	Concentra toda su atención en resolver los problemas, errores o quejas.	1	2	3	4	5
23	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.	1	2	3	4	5

24	Hace un seguimiento de los errores que se producen.	1	2	3	4	5
25	Da muestras de poder y confianza en sí mismo/a	1	2	3	4	5
26	Presenta una convincente visión del futuro.	1	2	3	4	5
27	Comunica a la gente a su cargo los fracasos con el fin de superarlos	1	2	3	4	5
28	Evita tomar decisiones.	1	2	3	4	5
29	Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones	1	2	3	4	5
30	Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes.	1	2	3	4	5
31	Me ayuda a mejorar mis capacidades	1	2	3	4	5
32	Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	1	2	3	4	5
33	Se retrasa en responder a las cuestiones urgentes.	1	2	3	4	5
34	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	1	2	3	4	5
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	1	2	3	4	5
36	Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	1	2	3	4	5
37	Es eficaz a la hora de satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.	1	2	3	4	5
38	Usa métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios	1	2	3	4	5
39	Consigue que rinda más de lo que yo mismo/a esperaba.	1	2	3	4	5
40	Es eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior.	1	2	3	4	5
41	Trabaja conmigo de forma satisfactoria	1	2	3	4	5
42	Aumenta mi deseo de tener éxito	1	2	3	4	5
43	Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.	1	2	3	4	5
44	Incrementa en mí el deseo de trabajar más.	1	2	3	4	5
45	El grupo que dirige es eficaz.	1	2	3	4	5

Por último, le pedimos que rellene los siguientes datos para que podamos conocer las diferencias en lo que aquí se mide, entre hombres y mujeres, por grupos de edad, nivel de estudios, etc. Marque con una cruz o escriba las respuestas correspondientes. Recuerde que los datos de este cuestionario son TOTALMENTE CONFIDENCIALES Y ANÓNIMOS.

1. Sexo	<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Hombre	2. ¿Cuántos años tiene usted?	
3. ¿Qué nivel máximo de estudios tiene usted?				
<input type="checkbox"/> Sin estudios <input type="checkbox"/> Escuela primaria <input type="checkbox"/> Graduado escolar o ESO <input type="checkbox"/> Formación profesional <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Estudios universitarios				
4. ¿Qué tipo de contrato tiene usted actualmente?				
<input type="checkbox"/> Contrato temporal <input type="checkbox"/> Contrato fijo, indefinido (o funcionario) <input type="checkbox"/> Otro (¿qué tipo?)				
5. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en esta empresa?				
6. ¿Es usted encargado/a o jefe en su área de trabajo?				
7. ¿En qué tipo de puesto trabaja usted actualmente en la empresa?				
<input type="checkbox"/> Administración y oficinas en interior <input type="checkbox"/> Trabajo manual en interior (tipo taller) <input type="checkbox"/> Administración en exteriores (calle, visitas, ventas, representación) <input type="checkbox"/> Trabajo manual en exterior (calle, obra, transporte). <input type="checkbox"/> Otro (¿qué tipo?)				
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN				

**ANEXO n.º 2. Cuestionario de Clima Organizacional – Bower
& Taylor**

Marque con una "X" la respuesta adecuada según su criterio:

Nº	Item	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
		4	3	2	1	0
DIMENSION: APERTURA A LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS						
1	¿Consideras que la organización dispone de la plataforma tecnológica necesaria para satisfacer los servicios requeridos por los usuarios?					
2	¿Crees que la organización cuenta con un proceso de gestión de los recursos tecnológicos que le permite renovar en forma proactiva las potencialidades de su capital humano?					
3	¿Consideras que la empresa propicia acuerdos para lograr el intercambio tecnológico con los Centros de Investigación e Instituciones de Educación Superior?					
4	¿Crees que en la organización se considera al personal como elemento responsable de la innovación de procesos, dentro de un contexto de mejoramiento continuo?					
DIMENSIÓN: TOMA DE DECISIONES						
5	¿Consideras que los gerentes de la empresa propician un clima organizacional que estimula la participación creativa del personal en el proceso de toma de decisiones?					
6	¿Crees que los gerentes de la organización realizan su gestión delegando poder y autonomía a cada trabajador?					
7	¿Consideras que la Planificación Estratégica Personal te permite mantenerte centrado en tus máximas prioridades?					
8	¿Crees que tus valores más preciados influyen en las decisiones relacionadas con tu misión personal?					

9	¿Consideras que cuentas con la capacidad para liderar equipos de trabajo, controlando factores emocionales?					
10	¿Consideras que existe una conexión entre tu misión personal y la misión de la organización?					
11	¿Consideras que en la empresa la gestión de los Recursos Humanos se basa en la participación de los trabajadores?					
12	¿Crees que has definido tu misión personal para concentrar tus energías en desarrollar aquellos aspectos que te resultan más significativos?					
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN						
13	¿Consideras que los gerentes de la organización se interesan en brindar seguridad y bienestar físico a sus trabajadores?					
14	¿Consideras que los gerentes de la organización se interesan en determinar las prioridades motivacionales del personal con base a su autoestima para mejorar la calidad de sus servicios?					
15	¿Consideras que en la empresa se propicia el desarrollo profesional de las personas, trabajando en los valores organizacionales?					
16	¿Consideras que la empresa cuenta con un personal con alta autoestima para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización?					
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN						
17	¿Consideras que en la organización el proceso de comunicación está basado en la comprensión mutua?					
18	¿Consideras que la gerencia de la organización se apoya en las TIC para garantizar una comunicación efectiva?					
19	¿Consideras que a través de las TIC la gerencia de la empresa controla y da seguimiento a la calidad de la comunicación dentro de la organización?					
20	¿Consideras que la gerencia de la organización propicia el desarrollo de la sinergia creativa como elemento impulsor de una comunicación efectiva?					
DIMENSIÓN: RECURSOS HUMANOS						

21	¿Consideras que la gerencia de la organización se interesa en el análisis de la calidad interna de su gente (Endocalidad)?					
22	¿Consideras que la gerencia de la organización impulsa el bienestar integral de sus trabajadores para obtener una ventaja productiva en forma de una fuerza laboral comprometida y motivada?					
23	¿Crees que los gerentes de la organización alientan a su personal a encontrar un sentido de realización a través de su trabajo, realizando aportes significativos a la sociedad?					
24	¿Crees que los trabajadores de la organización se sienten más realizados como personas al compartir sus valores espirituales?					
25	¿Sientes que en la organización el camino hacia el éxito está basado en las mejoras continuas dentro de un clima organizacional de confianza?					
26	¿Crees que el clima organizacional de la empresa promueve el espíritu de trabajo en equipo como herramienta de integración para orientar los esfuerzos de cada trabajador al logro de los objetivos estratégicos?					
27	¿Consideras que al desarrollar potencialidades humanas puedes lograr una excelente relación contigo mismo y con los demás?					
28	¿Consideras que la gerencia de la organización crea factores de evaluación del desempeño basados en la innovación profesional?					
29	¿Consideras que la gerencia de la organización crea factores de evaluación del desempeño basados en la innovación personal?					
30	¿Consideras que los gerentes de la organización gestionan la motivación de adentro hacia afuera (Endocalidad) promoviendo la calidad de vida?					

ANEXO N°4 : ENCUESTA DE CLIMA LABORAL (Palma, 1999)

sexo	masculino	()	femenino	()
antigüedad:	hasta 1 año	()		
	hasta 5 años	()		
	hasta 15 años	()		
	más de 15 años	()		

Instrucciones:

A continuación, encontrará frases sobre aspectos relacionados a las características del ambiente de trabajo donde usted labora. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con un aspa (X) la que mejor describa su contexto

Tome en consideración la siguiente gradiente:

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. En parte de acuerdo, en parte en desacuerdo
- D. en desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

1.	Existen oportunidades de procesar en la organización	
2.	Se siente comprometido con el éxito de la organización	
3.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre si	
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	
8.	En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo	

9. En mi oficina la información fluye adecuadamente	
10. Los objetivos 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 áreas de su responsabilidad	
16. Se valora los altos niveles de desempeño	
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización	
18. Se recibe preparación necesaria para realzar el trabajo	
19. Existen suficientes canales de comunicación	
20. El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado	
21. Los jefes de áreas expresan reconocimientos 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 el desarrollo del personal	

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 organización se afrontan y superan los obstáculos	
30. Existe una 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 organización fomenta y promueve la comunicación	
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	
36. La organización promueve el desarrollo del personal	
37. Los productos y/o servicios de la organización estudio, 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 organización	
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 facilita el trabajo	
46. Se reconoce los logros en el trabajo	
47. La universidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	
48. Existe un trato justo en la organización	
49. Se conocen los avances en otras áreas de la organización	
50. La remuneración está de acuerdo con el desempeño y logros	

**CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL DE LITWING Y STRINGER
(1968) REVISADO EN 2001**

EDAD: ___ **ANTIGÜEDAD** _____

 : **CARGO:** _____

SEXO: ___

DEPARTAMENTO: ___

<p>En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa. <i>(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de la derecha)</i></p>	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
1.- En esta organización las tareas están claramente definidas				
2.- En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3.- En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4.- Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5.- Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6.- En esta organización no existe mucho papeleo para hacer las cosas.				
7.- El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.				
8.- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9.- En esta organización a veces no se tiene claro				

a quien reportar.				
10.- Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11.- No nos confiamos mucho en juicios individuales, en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12.- Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo si estar verificándolo con ellos.				
13.- Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy muy responsable por el trabajo realizado.				
14.- En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15.- Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16.- En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17.- En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18.- En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19.- Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20.- Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21.- En esta organización hay muchísima crítica.				
22.- En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23.- Cuando cometo un error me sancionan.				

24.- La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25.- Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26.- En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27.- La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28.- Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.				
29.- Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30.- En esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31.- Es bastante difícil llegar a las personas en esta organización.				
32.- Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33.- Las relaciones Gerencia- Trabajadores tienden a ser agradables.				
34.- En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35.- La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36.- En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37.- La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.				
38.-Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39.- Me siento orgulloso de mi desempeño				

40.- Si me equivoco, las cosas van mal con los superiores.				
41.- En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42.- Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno de otro.				
43.- Mi jefe(a) y compañero(a) s me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44.- La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
45.- En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46.- La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47.- La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48.- Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49.- Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50.- Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta organización.				
51.- Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52.- Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.				
53.- En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

¡Gracias por su colaboració

INSTRUMENTO DE MEDIDA DE Koys & Decottis (1991).

CLIMA ORGANIZACIONAL

1= Nunca; 2= Casi Nunca; 3= Algunas Veces; Casi Siempre; 5= Siempre

Autonomía		1	2	3	4	5
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.					
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
Cohesión						
4	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.					
5	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre si.					
6	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.					
Confianza						
7	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
8	Mi jefe es una persona de principios definidos					
9	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
Presión						
10	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
11	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
12	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
Apoyo						
13	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
14	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
15	Mi jefe me respalda 100%					
Reconocimiento						
16	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
17	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
18	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
Equidad						
19	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
20	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
21	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.					
Innovación						
22	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
23	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas					

