

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Y RECURSOS HUMANOS**



**ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
COLABORADORES DE UNA EMPRESA BANCARIA DEL ESTADO
CON AGENCIAS EN LIMA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

AUTORA: BACHILLER YELINA VIRGINIA RAMÍREZ ORTIZ

ASESOR: Dr. LUIS VICUÑA PERI

LIMA – PERÚ

2017

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento especial a todos mis profesores de la Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos de la Universidad Ricardo Palma por su dedicación y aporte en este proyecto.

A mis compañeros y colegas gestores en Recursos Humanos que día a día entregan sus labores en beneficio de los colaboradores de cada una de las empresas.

A Camila Vega, mi gran amiga y compañera porque juntas emprendimos este reto y nos apoyamos mutuamente.

Finalmente, a mi querida madre y familia que son mi fuente de inspiración y perseverancia, gracias a su apoyo incondicional me fue posible culminar con el anhelado proyecto.

Dedicatoria

A mis padres, por todo el amor que me brindaron, por sus enseñanzas, apoyo incondicional, y unión que forjaron en mis hermanos y en mí, y en especial a María Angélica ,mi madre , y estrella que ilumina mis días.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima. Esta investigación es de tipo aplicada, el nivel de estudio fue correlacional de corte transversal.

Para efectuar esta investigación se consideró una muestra de 116 colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la prueba y el instrumento fue el cuestionario respectivamente, lo que permitió la recolección de datos, los que posteriormente fueron analizados por el programa estadístico SPSS 21.

Se concluyó que la variable estilos de liderazgo y sus dimensiones estilo autocrático, estilo democrático y estilo laissez faire están relacionados con el clima organizacional de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima.

Palabras clave: Liderazgo, Clima organizacional. Autocrático, Democrático, Laissez Faire.

ABSTRACT

This research had the objective to determine the relationship between leadership styles and organizational climate in the collaborators of a state-owned banking company based in Lima. This research is of an applied type, the level of study was correlational cross-sectional.

In order to carry out this investigation, a sample of 116 employees of a state bank with agencies in Lima was considered. For the data collection, the test technique was applied and the instrument was the questionnaire, respectively, which allowed the data collection, Which were later analyzed by the statistical program spss 21.

It was concluded that the variable leadership styles and their autocratic style, democratic style and laissez faire style dimensions are related to the organizational climate of a state bank with agencies in Lima.

Key words: leadership, organizational climate, autocratic, democratic, laissez faire.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	2
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	7
1.1 INTRODUCCIÓN.....	7
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	9
1.3 ANTECEDENTES RELACIONADO CON EL TEMA.....	11
1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	17
1.5 LIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	18
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA.....	19
2.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS.....	35
2.3 HIPÓTESIS.....	36
2.4. VARIABLES.....	37
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	43
3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	47
CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	48
4.1.- RESULTADOS.....	48
4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	73
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENTACIONES.....	76
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS.....	87

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, uno de los hechos que se han podido observar, producto del avance de la ciencia y a tecnología en el país, es la implementación de cajeros automáticos, los cuales reemplazan la atención directa de las diferentes transacciones bancarias. Por ello, en la actualidad a raíz de esta ola digital, las organizaciones buscan ser eficientes y estar a la vanguardia de las exigencias del entorno y, el reto es, estar alertas ante los cambios corporativos que aumentan día a día a consecuencia de este fenómeno.

Sin embargo, el sistema bancario aún brinda atención al usuario de manera directa, es así que, es relevante conocer el estilo de liderazgo administrativo y estar al tanto del clima organizacional en las entidades de este sector, por motivo que, estas variables afectan el desempeño de los colaboradores dado que las organizaciones deben ser capaces de maniobrar esta situación; para ello, es indispensable un proceso de evolución y reinversión permanente.

Todos estos desafíos por lo que pasan las organizaciones bancarias, conllevan a cuestionar el rol importante del líder en la administración del sistema bancario, con un clima organizacional en armonía, donde cada trabajador cumpla sus funciones. Asimismo, se sabe que a lo largo de los años se han dado muchas definiciones acerca del liderazgo, muchos autores han desarrollado modelos teóricos que sustentan variaciones en su definición. Para Stogdill, R. (1948) citado por Arbaiza, L. (2010), “el liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas”. Mientras que para Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982), “el liderazgo es un proceso de influencia de las actividades de un individuo o grupo en esfuerzos hacia el logro de las metas en una situación dada”.

Asimismo, para Gil, A. (2003) citado por Arbaiza, L. (2010), sostuvieron en el estudio y evolución del concepto de liderazgo desde varios enfoques, en la teoría basada en rasgos, a finales de los cuarenta, hasta el nuevo concepto del liderazgo carismático o transformacional que viene argumentándose desde principios de los ochenta. Para Arbaiza, L. (2010), “el liderazgo en las organizaciones del XXI pone en movimiento y energiza al equipo de trabajo en torno a la misión compartida de la empresa”; en otras palabras, el liderazgo fortalece al equipo, dándole la certeza de que es posible el logro de la misión que se han propuesto y esto es fundamental para la continuidad de la organización, de esa manera se tiene mayor probabilidad de conseguir lo que se persigue porque se tiene una visión compartida.

En este proceso dinámico el equipo encuentra satisfacción con lo que hace y así se construye el trabajo en equipo. Mientras para Bass, B. (1990) “ el liderazgo es un proceso de interacción entre dos o más personas que normalmente implica estructurar o reestructurar la situación, percepciones, expectativas, siendo el líder un agente de cambio, dándose el liderazgo cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los otros miembros del grupo”.

En cuanto al clima organizacional, Aguado, M. (2004) citado por Goncalves (2002), lo conceptualiza al proceso cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, que es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, otros. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

A manera de síntesis, el factor humano, juega un papel relevante dentro de las organizaciones, debido a las relaciones existentes entre colaboradores, directivos de la organización, identificando los motivos y por ende, las consecuencias de cada uno de ellos en su quehacer dentro de un marco de gestión estratégica. El hecho que los colaboradores no se sientan respaldados, dirigidos y por ende involucrados trae consigo disminución de la eficacia, muchos aspectos negativos para la

organización, como son las demoras en la atención, baja productividad, inseguridad en el logro de metas, objetivos como equipo de trabajo.

Además, es importante el estudio del liderazgo sabiendo que el liderazgo administrativo debe guiar, dar el camino a los trabajadores y/o miembros del equipo debido a que son los pilares dentro de la organización, se propone realizar un estudio sistematizado que ayude a mejorar la problemática descrita, ya que los problemas, cambios, inseguridades y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, determinación que puedan mover a los subordinados para hacerse valer, unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo, metas organizativas compartidas Bass, B. (1981) citado por Arbaiza, L. (2010).

En el contexto de la investigación se observa que es importante saber cómo los que administran las entidades bancarias ponen en práctica el estilo de liderazgo en el clima organizacional. Por ello, se evidencian situaciones que demostrarían dificultades en cuanto al estilo de liderazgo que emplean los administradores de los bancos, dado que los colaboradores manifiestan que no se sienten respaldados por el líder o líderes que forman parte de la organización y esa percepción influye en su desenvolvimiento laboral.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación es importante porque permitirá a la organización conocer la percepción que tienen los empleados sobre los diferentes estilos de liderazgo de sus jefes y como se relacionan con el clima organizacional. Actualmente, los gestores carecen de habilidades para liderar las instituciones, lo que no les permite contribuir a tener un buen clima organizacional. Este hecho ha generado diversos cuestionamientos de funcionarios y gerentes del sistema bancario sobre la relación liderazgo – clima organizacional y sus implicancias en la gestión de las organizaciones.

Los colaboradores evidenciaron un alto índice de incertidumbre por que no pueden realizar sus tareas siguiendo el criterio de sus jefes inmediatos y empeora

según el nivel de responsabilidad que implique la intervención de un jefe en la labor que desempeñan, presentando mayores dificultades para encontrar soluciones rápidas en la ejecución de las transacciones de mayor responsabilidad. Igualmente, manifestaron que sus líderes no delegan, no asumen, no se involucran con la función que desempeñan, sienten que no los inspiran a que realicen mejor sus labores, porque no les transmiten optimismo, entusiasmo y seguridad.

Además, los empleados expresaron que les gustaría contribuir en mejorar esta situación siempre y cuando, les permitan su participación y que sus jefes inmediatos formen parte activa de este cambio, para así poder fomentar un nuevo enfoque que ayude a encontrar soluciones rápidas, creativas frente cualquier problema o situación. Por el contrario, a los empleados se les prohíbe tomar decisiones fuera de sus funciones, ocasionando presión por las altas metas que se les impone como grupo, no sienten que sus jefes inmediatos se ganen el respeto, confianza, seguridad para que los ayuden o los incentiven para el logro de las metas y objetivos.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que la percepción del estilo de liderazgo y el clima organizacional juegan un papel relevante en las organizaciones, es la importancia del presente estudio, donde se ha considerado fundamental determinar la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima.

Por lo antes expuesto, se pretende responder la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima?

El estudio aportará, entre otros aspectos, a plantear planes de intervención que ayude a mejorar la capacidad de liderazgo de los gestores de la institución bancaria y por ende mejorar el clima organizacional en todos sus niveles.

1.3 ANTECEDENTES RELACIONADO CON EL TEMA

En relación a las variables de investigación, se desarrollaron investigaciones desde diferentes enfoques y contextos. A continuación, se presentan estudios realizados por investigadores nacionales e internacionales, que ayudaran a nuestra investigación, los cuales se detallan a continuación:

INVESTIGACIONES INTERNACIONALES

León, J. (2013), investigó sobre la relación del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional – transeccional. El objetivo de esta investigación fue identificar los aportes de las dimensiones liderazgo, comunicación y trabajo en equipo al clima organizacional en el caso Bancolombia, Arauca. Para ello, se utilizó el instrumento de recolección de datos adaptado Organizational Climate Questional, modelo de Litwin y Stringer. Los resultados demostraron que las 3 dimensiones aplicadas para la determinación del clima se encuentran percibidas de forma positiva por los empleados de la organización. Además, constató que el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo son componentes claves que aportan significativamente a la gestión administrativa del sistema, convirtiéndose en un valor agregado para la competitividad, productividad de la empresa Grupo Bancolombia, Arauca. A partir de dicho resultado, se mostraron algunas recomendaciones para mejorar la percepción del clima organizacional.

Ozuna, N. (2012), determinó la relación existente entre el liderazgo y la cultura del clima organizacional en la productividad de una institución financiera dentro de Santander México. La investigación fue descriptiva correlacional-transeccional. Se necesitó del apoyo de un instrumento que midiera la cultura organizacional a través de directivos de área de corporativo y sucursal para así conocer el liderazgo con la cultura del clima organizacional en la productividad de una institución financiera que tienen los directivos del banco Santander México. Por otra parte, se analizó el informe anual de Santander México con la intención de identificar las dimensiones de productividad. Ya con los datos de ambas variables se analizaron los resultados, se detectó que el nivel de cultura organizacional coincide con los indicadores de productividad, demostrando así la problemática que existe

dentro de la institución. Finalmente, se determinó la relación existente entre el grado de Cultura Organizacional que poseen los miembros de una institución financiera con respecto al nivel de productividad.

Villarreal, M. (2010), propuso lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales, dirigido a los voceros y voceras del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua, enmarcado dentro de un diseño no experimental, del tipo investigación de campo, con un nivel descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por diez voceros (as) y la muestra fue censal. Se aplicó un instrumento: anónimo, único y policotómico de cuatro opciones. El análisis de resultados permitió concluir que: los estilos de liderazgo predominantes son: el liberal, el autocrático, no conocen las competencias gerenciales y la renovación del estilo de liderazgo hacia lo transformacional es valorada, aceptada por ellos.

Entre las conclusiones se destacaron la capacitación como estrategia para renovar el estilo de liderazgo, la aplicación de las competencias gerenciales en el ámbito comunitario. Entre las recomendaciones se destaca la aplicación de los lineamientos estratégicos.

Sánchez, L. (2008), determinó el impacto de los tipos de liderazgo y el clima organizacional en la satisfacción del cliente en una empresa de servicios bancarios en México. El tipo de investigación fue no experimental cuantitativo-cualitativo, con un nivel de análisis exploratorio, la obtención de datos fue transversal, la fuente de información se dio mediante la encuesta. La encuesta se aplicó a un total de cajeros que laboran en la sucursal y a 100 clientes por políticas de liderazgo de la institución, los cuales se eligieron por conveniencia del Banco Azul .Se aplicó una encuesta, con escala de Likert.

Se concluyó que el Banco Azul se encuentra posicionada en el lugar 87 de 100 mejores empresas bancarias para trabajar en México por su capacidad de liderazgo y el clima organizacional en fomentar un poco más de cooperación entre los miembros que integran el equipo de trabajo, mejor comunicación entre los empleados o los jefes. Por lo tanto, se aceptó la hipótesis donde el investigador

plantea que el impacto de los tipos de liderazgo tiene una alta relación con el clima organizacional en la satisfacción del cliente en una empresa de servicios bancarios en México.

Camargo, K. (2007), determinó la relación con los estilos de liderazgo, la escala del clima organizacional bancario en los empleados de la banca Bolivariana de Venezuela. El cual condujo a la elaboración de un sustrato teórico explicativo que permitió conocer la relación entre ambos contextos. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional, aplicado a una muestra de 160 trabajadores del Banco de Venezuela elegidos de manera intencional no probabilística. Los instrumentos fueron validados mediante expertos. La aplicación del Alfa Combrach arrojó 0,85 para el instrumento que mide los estilos de liderazgo y 0,90 para el instrumento que mide clima organizacional, ambos coeficientes indicaron que son confiables. Los resultados de la investigación demostraron una relación directa, estadísticamente significativa.

El estudio partió del supuesto básico de que existe una relación con los estilos de liderazgo y la escala del clima organizacional bancario. El 46% general calificó la forma de atención en los bancos como buena, el clima organizacional se calificó con un puntaje de 47% y las relaciones entre trabajador y el jefe con un puntaje 49%, donde podríamos interpretar que los estilos de liderazgos estuvieron de acuerdo con la forma de la escala del clima organizacional.

Jeria, F., Muñoz, J., Torres, L. (2006), evaluaron el clima organizacional de la Tesorería General de la República. El estudio fue documental, de nivel exploratorio – descriptivo. La muestra estuvo conformada por 88 trabajadores de la tesorería general de la República Chilena. El instrumento aplicado contenía 102 ítems, (con 4 alternativas de respuesta, de una escala de tipo Likert) que medían un número importante de factores (14), con el objeto de cubrir los comportamientos individuales y grupales que más ocurren en la organización y que tenían mayor incidencia en el clima laboral. Los instrumentos fueron validados mediante expertos y la aplicación del Alfa Combrach. Según los resultados, se concluyó de los 14 factores evaluados, un 85.7 % fueron consideradas fortalezas o fortaleza relativas del clima. Sólo los

factores físicos ambientales, las remuneraciones aparecieron como debilidades críticas, con un 14.2%. Ningún factor apareció como debilidades graves.

La motivación laboral, el sentido de pertenencia e identidad y la probidad constituyeron fortalezas del servicio que pertenecían al ámbito valórico del área cognitiva-afectiva. Se concluyó que el término es de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De él dependería la eficacia la productividad de las mismas.

INVESTIGACIONES NACIONALES

Camacho, M. (2013), determinó la relación entre los estilos de liderazgo del administrador con la calidad del clima organizacional en una Institución Bancaria privada del Cercado de Lima. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional-transeccional, aplicado a una muestra de 180 trabajadores del Banco del Comercio elegidos de manera intencional no probabilística. Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos (cinco jueces) donde se determinó que son válidos con el alfa de Cronbach (0,80 para el instrumento que midió los estilos de liderazgo) y de 0,97 que midieron el clima organizacional lo que determinó que ambos eran confiables. Las tablas de frecuencias se elaboraron con el software estadístico SPSS 19, se realizó análisis descriptivo; en tanto, la prueba de hipótesis se efectuó con Pearson, por tratarse de variables a relacionar.

Los resultados de la investigación demostraron una relación directa, estadísticamente significativa, llegando a la conclusión que existe una relación alta entre los estilos de liderazgo del administrador, la calidad del clima organizacional bancario, ya que más del 70% de los encuestados manifestaron que cuando el administrador evidencia un estilo de liderazgo autoritario el clima laboral es tenso, no se motivan a laborar con satisfacción, ya que el ambiente es desagradable. Se dio la relación del 0,86 (estilos de liderazgo, clima organizacional); de los estilos: autoritario (0,98), democrático (0,092), transformacional (0,1) por lo que se aceptó la hipótesis donde planteó el investigador que los estilos de liderazgo del administrador tuvo una relación significativa con la calidad del clima organizacional bancario en los empleados de la banca privada del Cercado de Lima.

Grados, J. (2013), estudió si existe relación entre los estilos de liderazgo empresarial y los niveles de calidad del clima organizacional de un banco privado de la región Callao. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional, aplicado a una muestra no probabilística de 80 trabajadores del Banco del Crédito. Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y determinan que fueron validados con el alfa de Cronbach (0,86) para el instrumento que mide los estilos de liderazgo) y de 0,97 que midió la calidad clima organizacional, lo que indicaron que ambos fueron confiables. Las tablas de frecuencias se elaboraron con el SPSS 20 y fueron analizados descriptivamente; en tanto, la prueba de hipótesis se efectuó con Pearson, por tratarse de variables a relacionar. Los resultados de la investigación demostraron una relación directa, estadísticamente significativa, llegando a la conclusión que el área comercial del banco líder en estudio, los promedios de la satisfacción laboral de las variables demográficas puesto laboral, edad de los empleados tienen diferencias significativas.

En relación al puesto laboral, existieron diferencias considerables en el liderazgo empresarial, los niveles de la calidad del clima organizacional de los puestos administrativos (gerente, funcionario), los puestos operativos (promotor de servicio, asesor de ventas y servicios). A mayor jerarquía laboral, mayores son los niveles de satisfacción laboral, existe una relación directa en esta variable demográfica. No existe una diferencia significativa si los puestos laborales son vistos desde sub-grupos de sexo, factores. Siempre los gerentes tienen mayores niveles de satisfacción laboral, seguidos por los funcionarios, debajo de ellos los promotores de venta, asesores de ventas, servicios.

Gómez, F. (2012), estudió si existe relación entre los estilos de liderazgo del administrador con el clima organizacional de los intermediarios bancarios en el desarrollo empresarial de la Pymes textiles de Lima. El tipo de investigación fue no experimental descriptiva correlacional, se aplicó a una muestra de 80 usuarios que solicitaban crédito en los bancos de la Nación, quienes elegidos de manera intencional no probabilística. Los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y

Croffhan. Las tablas de frecuencias se elaboraron con el software estadístico SPSS 21; en tanto, la prueba de hipótesis se efectuó con Pearson por tratarse de variables a relacionar.

Los resultados de la investigación demostraron una relación directa, estadísticamente significativa, llegando a la conclusión que existe una relación significativa entre estilos de liderazgo del administrador, el clima organizacional de los intermediarios bancarios en el desarrollo empresarial de las PYMES textiles en Lima, ya que más del 50% de los encuestados manifestaron que cuando solicitan préstamos a los bancos sienten que son tratados de manera poco democrática por los gerentes. No les atienden con rapidez, por lo que prefieren asistir a los bancos privados donde la atención es inmediata y les brindan orientación necesaria en relación a la inversión de sus empresas.

Flores, A. (2012), describió los estilos de liderazgo, el clima organizacional que se perciben en la Universidad Privada de Tacna definiendo la relación existente entre ambas variables. Para ello se analizaron dos niveles. A nivel macro se elaboró un diagnóstico situacional de la gestión universitaria a nivel de Latinoamérica y Perú, a nivel micro se identificaron las características organizacionales de la Universidad. Finalmente, mediante la aplicación de instrumentos de medición para ambas variables se determinó cuáles son los estilos predominantes del liderazgo identificando los aspectos positivos, negativos del clima organizacional.

Acuña, P. (2010), determinó la forma como el liderazgo gerencial contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada. Participaron de la investigación, por un lado todas las áreas de Telefónica del Perú, su subsidiaria, Telefónica empresas, y por otro lado, un grupo representativo de clientes TOP, a quienes se denominó clientes preferentes provenientes de distintos sectores económicos del país. El estudio tuvo una utilidad práctica para Telefónica del Perú, dado que al identificar los estilos de liderazgo que contribuyen a aumentar la satisfacción de los clientes, se obtendría información valiosa para fidelizarlos logrando de este modo mayores beneficios. De las diferentes teorías sobre el liderazgo, se consideró la teoría Trayectoria – Meta, por su aplicabilidad a la naturaleza flexible, dinámica de las actividades en Telefónica del Perú.

El análisis de la información permitió determinar que los jefes, los trabajadores demostraron que ejercen un proceso de autocontrol, auto-motivación, que tienen claro lo que se espera de ellos y que se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; un porcentaje alto de jefes, el 86%, tienen el estilo orientado a los resultados que dentro de éste grupo, los jefes con estilo participativo, influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores, determinando un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades. Asimismo, al haber encontrado una asociación entre los estilos de liderazgo directivo y poco solidario, con un bajo índice de satisfacción con el clima laboral, se recomendó que Telefónica del Perú cree programas de sensibilización y/o capacitación a los jefes, en temas de liderazgo. Se encontró también que el estilo de liderazgo orientado a los resultados, genera mayor satisfacción en los clientes.

1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

GENERAL

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima.

ESPECÍFICO.

- Identificar la relación existente entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima.
- Identificar la relación existente entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima.
- Identificar la relación existente entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima.

- Identificar mediante un análisis complementario el rol que juegan las variables demográficas tales como: el cargo, la profesión, antigüedad, la edad y el estado civil en los estilos de liderazgo y en el clima organizacional.

1.5 LIMITACIÓN DEL ESTUDIO

LIMITACION ESPACIAL Y GEOGRÁFICA.

El ámbito en el cual se desarrolló la investigación comprende una empresa bancaria del estado con sedes en Lima.

LIMITACIÓN SOCIAL.

La población donde se trabajó el estudio comprende a 457 colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima. Asimismo, los resultados son aplicables solo a poblaciones con características similares.

LIMITACIÓN CONCEPTUAL.

La limitación conceptual de la investigación se basó en el estudio propuesto por Kurt Lewin donde establece tres estilos de ejercicio de liderazgo: Autocrático, democrático y laissez faire. Asimismo, para la variable clima organizacional se tomó lo propuesto por Likert.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA

LIDERAZGO

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon, organizaron exploraciones, encabezaron, controlaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma, Hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares, la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial. Los historiadores han mostrado diferentes etapas de la evolución humana. Sin embargo, se tomaron estas por su importancia en el bienestar, en el desarrollo de los pueblos, el impacto en las organizaciones formales e informales y su influencia en el desarrollo de la administración actual.

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de lo que podríamos llamar la "Teoría del Gran Hombre", que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc., "La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían" Arenas, V. (2004).

Hoy en día sabemos que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder. Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por Stogdill, R.M. (1948), ampliada, revisada 25 años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo, concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas

por una situación específica. El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar con de situaciones que facilitan interactuar con el medio, para dirigir con eficiencia los destinos de la organización. Los estilos de liderazgo deben relacionarse con las cualidades permanentes, innatas o adquiridas por el individuo con el fin de intervenir adecuadamente en los procesos de evolución o involución de las comunidades.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma.

A lo largo de la historia de la administración, el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma, se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional. Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmosfera psicológica que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Según el criterio de Betzhold, J. (2006), la primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939), para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, laissez faire (dejar hacer) y autoritario). Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas

sociales. Se considera que aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico.

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Elton Mayo (1945), citado por Betzhold, J. (2006), encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo.

Finalmente como señala Rubio, E. (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos, trabajadores. Desde el movimiento humanista también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Aquí se destacan autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide de necesidades que explica la existencia de diferentes niveles de estas en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura. Otros a destacar son Herzberg, Likert, Argyris y McGregor (Albalade, 2011).

El solo hecho de considerar a la organización como una entidad social o un nuevo hogar, le atribuye a estos autores el mérito de haber evaluado el espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor: el trabajo, como necesariamente positivo para la obtención de mejores resultados. Visto como clima organizacional este concepto ha sido muy discutido y motivo de múltiples investigaciones que cada día le aportan a su enriquecimiento. Fue introducido en la psicología industrial en el año 1960 por Gellerman (Brunet,1999). También lo podemos encontrar en investigaciones realizadas por Halpin, A. y Croft, D. (1963), Litwin, G. y Stringer, R. (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert, R., & Bowers, D. G. (1969), Campbell, J. Dunnette, M., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970), Gairín, J. (1996), Brunet, L. (1999). Desde entonces se han continuado otros estudios, manteniéndose preferiblemente conceptualizado como clima organizacional.

El clima organizacional, es un tema de gran importancia para todas las organizaciones en la búsqueda de la mejora continua. Por ello, la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento del mismo. El clima organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Las empresas bancarias en el contexto de la modernidad tienen claro que el activo más importante de cualquier empresa es su factor humano. Parece claro, también, que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades, deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu.

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos, sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. Un estudio del clima organizacional proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

MODELOS TRADICIONALES DE LIDERAZGO

A continuación se presentan los modelos tradicionales de liderazgo.

a. Modelo conductual (1940-1950)

Este modelo se basó en lo que hacen los líderes y como lo hacen, además postulan que son las conductas lo que distinguen a los líderes de los que no lo son. Estudian el comportamiento de los líderes, teniendo como interrogante si existe algo especial en la forma como se comportan los líderes eficaces, más allá de sus rasgos. Este modelo tiene como sus principales estudios: Estudios de la Universidad Estatal de Ohio (1940), estudios de la Universidad de Michigan (1947), y estudios de la Rejilla Gerencial de Blake, Robert R., Jane S. Mouton, (1960).

b. Modelos situacionales o de la contingencia

Las teorías situacionales, parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación, en tal sentido se describirá los modelos situaciones del liderazgo más influyentes:

c. Modelo de la contingencia de Fedler (1951)

Desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el liderazgo, plateándose a partir de la relación entre el rendimiento organizacional, las actitudes del líder. Esta teoría situacional sobre el liderazgo, planteó que el desempeño de los grupos eficaces depende de la vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación permite ejercer control e influencia. Fiedler & sus colaboradores, para poder medir esas variables, desarrollaron el cuestionario del compañero menos preferido (CMP), que en inglés se denomina "Least Preferred Co-worker" (LPC), escala que mide el grado o niveles de indulgencia con el que el líder evalúa al compañero menos deseado. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que definen los factores situacionales que determina la eficacia del liderazgo que son: relaciones entre el líder y los miembros, estructura de tarea y posición de poder.

d. Modelo Situacional de Hersey & Blanchard (1960-1990)

Teoría que se enfoca en los seguidores. Plantearon que para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto, el cual, según los autores, depende de la madurez de los seguidores. Estos autores definen la madurez como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. El modelo definió la existencia de

cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados.

e. Modelo de Liderazgo de Vroom – Jago (1973)

Es también conocido como el modelo de participación del líder, debido a que provee un conjunto de reglas para determinar el grado de participación en la toma de decisiones en diferentes situaciones. Asimismo, plantearon que los líderes deben evaluar la situación primero y luego deciden cómo comportarse.

Definieron cinco estilos esenciales de liderazgo: estilo de decisión (toma la decisión y la anuncia, promueve con el equipo), estilo de conducta individual (el líder presenta de forma individual el problema a los miembros del equipo), estilo de consulta a su equipo (el líder presenta en una reunión de manera conjunta el problema, escuchando sugerencias, luego toma la decisión), estilo de facilitador (el líder presenta a los miembros del equipo de manera conjunta el problema y estilo de delegación (el líder permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos), siendo este el estilo que representa el más elevado nivel de delegación de autoridad a los subordinados. Las limitaciones de este modelo fue que se desarrollaron para ayudar a los líderes a tomar la decisión de cuándo y en qué amplitud deberían involucrar a los subordinados en la resolución de un problema en particular. Sin embargo la administración participativa no es adecuada en los casos. Arbaiza, L. (2010).

f. Modelos Emergentes (1990-actual)

-Liderazgo Transaccional - Hollander (1990), planteó que los líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles, tareas. El concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios, obtiene por ello salario, otros beneficios. Por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir, facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. El líder otorga a sus trabajadores intereses, recompensas y éstos responden con su trabajo.

-Liderazgo Carismático, es definido por Weber, M. (1955) citado por Arbaiza, L. (2010), como el liderazgo que descansa sobre una dedicación excepcional a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona, sobre patrones normativos o sobre ordenes reveladas por él. El liderazgo carismático consiste en utilizar la aptitud de liderar y el carisma para llevar a cabo un liderazgo efectivo como el que más. Para que se entienda mejor en que consiste el liderazgo y en que consiste el carisma, se explicara punto por punto.

-Liderazgo Transformacional Bass (1981), planteó que el auténtico liderazgo transformacional tiene una base moral; existen tres maneras de para transformar a los seguidores: aumentar la conciencia de la importancia, valor de la tarea, concentrarse en metas y activar las necesidades de mayor orden. Bass, también desarrolló el primer instrumento elaborado para medir estilos de liderazgo (transformacional, transaccional), así como la ausencia de liderazgo («laissez-faire»), el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

-Liderazgo Estratégico – Handscombe & Norman (1992), planteó que este liderazgo, es considerado como la evolución del liderazgo carismático, transformacional. Este modelo se basó en la idea de cambio y la preparación para el futuro. El liderazgo estratégico, se asocia con la gestión. Su papel estratégico como creador y gestor del significado de la actividad empresarial, es importante a la hora de entender “quien es y hacia dónde quiere ir” la empresa. El liderazgo estratégico, por tanto, al aglutinar, el ideario colectivo de la empresa (crear una identidad de propósito, objetivos entre todos los empleados permite que funcione de un modo más ágil, con menos fricción y mayor unidad de criterio, para alcanzar sus objetivos empresariales.

TEORÍA DE LIDERAZGO

a. Teoría de Kurt Lewin (1939)

El interés de Lewin por la psicología de los grupos se basó en la creciente preocupación de los problemas sociales. Afirmó que la conducta del individuo está determinada por el conjunto del sujeto, su ambiente y tiende a restablecer el

equilibrio entre ambos con objeto de eliminar las tensiones. Entre los estudios que realizó, destaca con luz propia por su aporte a la educación, el estudio donde identificó diferentes estilos directivos. El autor establece tres estilos del ejercicio del liderazgo Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K (1939). Ellos constituyeron grupos con escolares de alrededor de 10 años de edad, los que asistían en forma voluntaria después de clases. De esta forma, participaron en un club destinado a hacer trabajos manuales (talla de madera, modelado, diseño de aviones de juguete, etc.)

Los grupos estaban a cargo de adultos con instrucciones precisas para regular su acción ("liderazgo") conforme a determinados modelos de actuación. En efecto, hubo grupos democráticos, otros autocráticos "laissez-faire". En los grupos democráticos los monitores reunían a los niños y discutía con ellos lo que había de hacerse. Los niños recibieron varias sugerencias de su monitor, quién se ofreció para proporcionarles mayor información si lo desearán. La decisión final quedó siempre en manos de los niños. Ellos decidieron que hacer, elaboraron planes completos y dispusieron que miembros trabajarían juntos. El monitor actuó como un miembro más del grupo.

Los monitores de los grupos autocráticos impusieron en sus grupos los acuerdos logrados en los grupos democráticos, de manera que se hacía el mismo trabajo en los dos tipos de grupos. Con la diferencia de que en el primero era producto de una decisión del grupo, en los autocráticos era impuesto por el monitor. En estos últimos el monitor les dijo que hacer a los niños en cada paso, sin revelar lo que correspondía en el paso siguiente. Organizó subgrupos para trabajar juntos sin considerar las preferencias de los niños. Dirigía a todos, pero manteniéndose al margen en una actitud amigable pero impersonal. No dio motivos para ser alabado o culpado en contraste con los monitores democráticos. Los monitores "laissez-faire" permitieron que los niños hicieran lo que les gustase. Podían pedir la información que quisieran y se les proporcionó el material necesario. Los monitores no participaban ni ofrecían ayuda a menos que se lo pidieran. No elogiaban ni culpaban a nadie. Por lo demás, los niños rara vez pidieron información y menos aún, ayuda.

Los resultados de estas experiencias muestran notorias diferencias entre los distintos tipos de grupos. Los que tuvieron liderazgo autocrático tuvieron un ambiente con mucha agresividad. Temían al monitor, por ello empleaban formas indirectas de agresión. Aparentaban no escuchar cuando se les hablaba, violaban las normas "por equivocación", se iban antes de la hora indicada y estropeaban los materiales. Una vez amenazaron con declararse en huelga, pedían a menudo la intervención de su profesor de la escuela. Pero este se negó a intervenir diciéndole que trataran ellos mismos directamente el problema, entonces estalló la huelga. La agresión no sólo era contra el monitor sino también entre los mismos niños. Cada cual despreciaba el trabajo de los demás haciendo resaltar lo mejor del trabajo propio. No querían cooperar. En un caso concentraron su hostilidad sobre uno de ellos, que abandonó el grupo con pretexto médico (aparentemente por problemas de la vista).

En otro grupo con un monitor autócrata, estaban tan alterados como en el anterior y en entrevistas manifestaron resentimientos, disgustos equivalentes. Aunque aquí no hubo expresiones abiertas de agresión, los niños aparecían tensos, torpes, sometidos, apáticos, no sonreían, ni bromeaban ni jugaban juntos. Pero, si el monitor no estaba, suspendían el trabajo, corrían por la sala y gritaban, como aliviando la tensión.

Los grupos "laissez-faire" tuvieron un ambiente caótico. Había allí gran agresividad, aunque aparentemente sin la tensión detectada en los grupos autoritarios. Los niños hacían lo que les antojaba, estuviese o no presente el monitor, y prácticamente no trabajaban.

Los niños de los grupos democráticos actuaron en forma muy distinta. Hablaban muy bien del monitor. Fueron más productivos que los otros grupos, trabajaban juntos con gusto y esperaban con ansia las reuniones. Desarrollaron espíritu de cuerpo, hablaban de "nuestro (grupo, modelos, actividades, etc.). Admiraban los trabajos de los más hábiles sin mostrar envidia. Las críticas que se hacían entre sí sobre sus trabajos eran justas, objetivas. Cuando se les dijo que podían guardar para sí mismos los trabajos hechos, muchos se los ofrecieron al monitor. Si el monitor dejaba la sala, el trabajo proseguía sin problemas. La

productividad fue mejor en cantidad, calidad, que la de los otros grupos. Como control de estos experimentos se cambió a los niños de grupos entremezclándolos, los resultados se mantuvieron en forma independiente de las características personales de los niños. Se concluyó entonces que el tipo de liderazgo fue decisivo en la conducta de los niños.

Lewin aplicó igualmente sus supuestos en el llamado cambio de actitudes aparentemente con éxito, aunque desde un punto de vista estrictamente científico sus resultados son discutibles de manera similar a lo que sucede con las experiencias de liderazgo realizado con niños. En todo caso, estos planteamientos se llevaron a la práctica en la industria. Para confirmar la utilidad del liderazgo democrático y la participación se preparó al efecto especialistas que quedaban en condición de obtener, en reuniones ad hoc con el personal, acuerdos similares a lo proyectado en el respectivo Departamento Técnico con anterioridad. Tal como lo indica, por lo demás el Adiestramiento dentro de la industria desarrollado en Estados Unidos e Inglaterra, basado en esta orientación, se enseñó a los supervisores que "la buena supervisión equivale a obtener de los individuos de un departamento lo que el supervisor quiere que se haga cuando él quiera y en la forma que él dice, porque ellos quieren hacerlo". Brown, S. (1977. p. 265-269).

Por tanto, podemos afirmar que en esta etapa se inició uno de los principales estudios sobre el liderazgo. A continuación se menciona los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo planteado por Lewin:

El liderazgo autoritario: El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional en el que los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.

El liderazgo democrático: Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.

El liderazgo "laissez faire": El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propia iniciativa.

Asimismo, al ver estos resultados de la investigación realizada por Lewin, se menciona otras teorías que nos brinda grandes aportes a la presente investigación sobre liderazgo y clima organización, como son las diferentes teorías que detallamos a continuación:

b. Teoría de Clima Organizacional de Likert (1946)

Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Likert (1946), establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido cita:

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona, obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa, la administrativa, las decisiones, competencia, actitudes.

VARIABLES INTERMEDIAS: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación, toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

VARIABLES FINALES: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales, las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional son: clima de tipo autoritario, sistema I: autoritarismo explotador: Sistema II: autoritarismo paternalista. clima de tipo participativo, sistema III consultivo, sistema IV participación en grupo. Brunet, L. (1999).

c. Teoría de las Expectativas (1964)

Una de las teorías con mayor aceptación en el campo de la motivación, es la planteada por Vroom, V. (1964), donde “planteo que los empleados tienden más posibilidades de estar motivados cuando ven y sienten que sus esfuerzos son reconocidos, recompensados”. Según esta teoría las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. Asimismo, planteó que las personas se sienten motivadas cuando se aseguran que pueden cumplir una tarea (resultado intermedio) que las recompensas (resultado final) que se deriven de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen. Existen términos importantes, tales como:

Resultados de primer y segundo orden: Primer orden, son aquellos resultados relacionados con la realización del trabajo (desempeño), como la productividad, el ausentismo, la rotación, etc. Los de segundo orden (recompensas), son aquellos que hacen que surjan los de primer nivel, como son el aumento de sueldo por mérito, ascensos, promociones, etc.

Instrumentalidad: Es aquí donde se planteó que se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. Son las creencias de una persona que el desempeño está relacionado con las recompensas.

Valencia: Es el valor o importancia que se le da a una recompensa determinada. Por lo tanto una valencia positiva sería el deseo por lograr un resultado final. Mientras la valencia negativa sería el deseo por evitar el resultado final.

Expectativa: Es la creencia de que el esfuerzo conllevará a un desempeño deseado. En lo laboral, las personas tienen expectativa de desempeño, esfuerzo, esto quiere decir, que una persona percibe lo difícil que será lograr un determinado comportamiento.

Esta teoría planteó que los administradores y gerentes deben brindar importancia a los procesos de pensamiento de sus empleados y en base a ellos tomar ciertas medidas que los lleven a la obtención de resultados positivos para la organización.

d. Teorías sobre motivación

El valor que en los momentos actuales adquiere el hombre en la organización es cada día de mayor relevancia.

Puchol, L. (2007) planteó lo siguiente: “La pérdida de capital de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros la obtención de un préstamo, pero para la fuga de recursos humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar”. Toma años reclutar, capacitar, desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa: Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia. La accesibilidad:

Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

e. Teorías sobre satisfacción laboral

Este factor reviste una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende, así valorará de forma más objetiva y positiva el clima que le rodea.

Acercas de la satisfacción e insatisfacción Bustos, P. (2005) señala que para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención, manipulación de la empresa con la conocida frase 'como hacen que me pagan, hago que trabajo'. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción, baja productividad; el personal está mal remunerado, por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo, esto provoca a su vez insatisfacción.

Bustos, P. (2005.) comenta que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo, a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores.

Márquez, P. (2001), mencionó que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias, valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Consideramos que hay un gran acercamiento acerca de los factores o grupos a considerar, presentamos la experiencia de los trabajos realizados por un grupo de investigadores. Con esta concepción los grupos o factores que serán considerados están vinculados a:

- La naturaleza y contenido de trabajo
- El trabajo en grupo y sus directivos
- Las condiciones de trabajo
- El esfuerzo y los resultados individuales
- Las condiciones de bienestar.

2.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS

Clima: Es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, en un marco próximo determinado (contexto interno) y un marco socioeducativo externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante. (Martín, M. ,1999).

Clima organizacional: Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.(Chiavenato, I. ,2007).

Dirección: Constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender, contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización. La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollar y eficacia cuando conjugan en si tres elementos esenciales; el poder, el liderazgo y el mando.(Arbaiza,L., 2010).

Liderazgo: Proceso de interacción entre dos o más personas, que normalmente implica estructurar o reestructurar la situación, percepciones, y expectativas, siendo el líder un agente de cambio, dándose el liderazgo cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los otros miembros del grupo. Asimismo, planteo un nuevo enfoque de los estilos de liderazgo. (Chiavenato, I., 2005).

Liderazgo Democrático: En el estilo democrático, el líder involucra a la gente en la toma de decisiones, aunque el proceso de la decisión final puede variar de un líder que tiene la última palabra y facilita el consenso en el grupo. (Brunet, L., 1999).

Liderazgo Autocrático: En el estilo autocrático, el líder toma decisiones sin consultar con los demás. La decisión se toma sin ningún tipo de consulta. En los experimentos de Lewin, se encontró que este causó más nivel de descontento. (Brunet, L., 1999).

Liderazgo Laissez Faire: El estilo laissez-faire es reducir al mínimo la participación del líder en la toma de decisiones. Por lo tanto permite a las personas a tomar sus propias decisiones, a pesar de que todavía puede ser responsable de los resultados. (Brunet, L., 1999).

Organización: Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas, objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. (Chiavenato, I., 2007).

2.3 HIPÓTESIS

GENERAL

H_i: Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima.

ESPECÍFICAS

H₁: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima.

*H*₂: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima.

*H*₃: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima.

2.4. VARIABLES

Las variables a considerar son estilos de liderazgo y clima organizacional.

Variable X de estudio = Estilos de Liderazgo

VARIABLE X₁= Estilo de liderazgo autocrático

VARIABLE X₂= Estilo de liderazgo democrático

VARIABLE X₃= Estilo de liderazgo laissez faire

Variable Y de estudio = Clima Organizacional

VARIABLE Y₁= Dimensión estructura

VARIABLE Y₂= Dimensión responsabilidad

VARIABLE Y₃= Dimensión recompensa

VARIABLE Y₄= Dimensión desafío

VARIABLE Y₅= Dimensión relaciones

VARIABLE Y₆= Dimensión cooperación

VARIABLE Y₇= Dimensión estándares

VARIABLE Y₈= Dimensión conflictos

VARIABLE Y₉= Dimensión identidad

VARIABLE DE CONTROL= Trabajadores de las agencias de una empresa bancaria estatal con sedes en Lima.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación de tipo aplicada. Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas. Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010).

Se establece relaciones entre categorías o hechos ocurridos o que están ocurriendo en determinado lapso de tiempo sin pretensiones de introducir variables en ella, en la realidad o en el proceso social examinado. La investigación fue transversal correlacional, pues los datos se obtuvieron observando las relaciones de las variables en un momento único en el tiempo. Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010).

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio estuvo conformada por 457 colaboradores operativos de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima. No se incluye al personal administrativo, ni funcionarios, porque son los que asumen el rol de líder en el objeto de estudio de la presente tesis.

Tabla 1

Distribución Poblacional de los colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima

Nº	AGENCIAS	CANTIDAD DE TRABAJADORES
1	CALLAO	25
2	CENTRO CIVICO	24
3	CHORRILLOS	25
4	COMAS	33
5	28 DE JULIO	38
6	JAVIER PRADO	41
7	PUEBLO LIBRE	32
8	LIMA	42
9	MIRAFLORES	28
10	SAN ISIDRO	32
11	SAN BORJA	52
12	SJM	26
13	SMP	27
14	PLAZA PIZARRO	32
TOTAL		457

En la determinación óptima de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Donde:

N : Población total es de 457colaboradores de las agencias de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima.

Z : Nivel de Confianza al 95%; Normal (dos colas) = 1.96

E : Error tolerado o Margen de error = 10%= 0.10

P : Probabilidad de cumplimiento de la variable (no se conoce) = 0.5

q : 1-p

Entonces si N fuera Infinito:

$$\frac{n = Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = ((1.96)^2 (0.5) (0.5)) / (0.10)^2$$
$$n = 96.04 = 96$$

Pero N= 457

Entonces la muestra es:

$$Mc = \frac{n}{1 + n / N}$$
$$Mc = \frac{96}{(1 + (96 / 457))}$$
$$Mc = 116$$

Tabla 2

Distribución Muestral de los colaboradores operativos de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima

Nº	AGENCIAS	CANTIDAD DE TRABAJADORES	%
1	CALLAO	25	6
2	CENTRO CIVICO	24	6
3	CHORRILLOS	25	6
4	COMAS	33	8
5	28 DE JULIO	38	10
6	JAVIER PRADO	41	10
7	PUEBLO LIBRE	32	8
8	LIMA	42	11
9	MIRAFLORES	28	7
10	SAN ISIDRO	32	8
11	SAN BORJA	52	13
12	SJM	26	7
13	SMP	27	7
14	PLAZA PIZARRO	32	8
	TOTAL	457	116

La muestra que resultó elegida fue tomada al azar, quedando integrada por varones y mujeres, que ocupan los cargos de recibidores-pagadores, quienes trabaja en ventanilla en contacto con el público brindando servicio de transacciones múltiples, el otro segmento de la muestra estuvo constituido por técnicos operativos. Quienes se encargan de la gestión comercial, y el último segmento son los promotores de servicio, cuyo trabajo principal es guiar al usuario.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

FICHA TECNICA DE LA PERCEPCION DE ESTILOS DE LIDERAZGO.

Nombre original : Test de Liderazgo

Autor : Kurt Lewin

Procedencia : E.E.U.U.

Administración : Individual o colectiva

Duración : 15 a 20 minutos aproximadamente

Objetivo : Valoración de los estilos de liderazgo

Dimensiones : Estilo autocrático, democrático y laissez faire

Confiabilidad.- se revisó la confiabilidad utilizando el método de la consistencia interna con el procedimiento Alfa de Cronbach encontrando para las tres escalas y escala total coeficientes mayores de 0.80, que nos dice que el cuestionario utilizado mide con bajo riesgo de error como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 3

De Confiabilidad por el método de la consistencia interna Alfa de Cronbach del test de liderazgo

	Alfa de Cronbach basada		
	Alfa de Cronbach	en elementos estandarizados	N de elementos
Autocrático	,884	,889	11
Democrático	0,884	0,893	11
Permisivo	0,863	0,871	11
Test General	0,926	0,933	33

Validez.- se obtuvo por el método de constructo por el cual se correlaciona cada ítem con cada uno de los demás y se determina el poder de discriminación del ítem, los coeficientes deben ser iguales o mayores de 0.21 y si se elimina el ítem el coeficiente Alfa no debe subir, de esta forma se encontró que los ítems cumplen con el criterio por tanto podemos afirmar que el test mide lo que se propuso, ver tablas 03 y 04.

Tabla 4

Matriz de correlaciones inter subtes y test total

	<i>Autocrático</i>	<i>Democrático</i>	<i>Permisivo</i>	<i>Total General</i>
Autocrático	1			
Democrático	0,570	1		
Permisivo	-0,019	-0,199	1	
Total General	0,377	0,215	0,904	1

Tabla 5

Matriz de correlaciones y valores Alfa de cada ítem del Test de Liderazgo

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
i1	113,2241	450,019	,275	,927
i4	112,8103	418,833	,718	,921
i7	113,3534	446,039	,505	,925
i10	113,4397	437,049	,517	,924
i13	113,1897	436,468	,722	,922
i16	113,9914	428,739	,616	,923
i19	113,9138	438,062	,566	,924
i22	114,0948	452,626	,208	,928
i25	112,8276	436,544	,409	,926
i28	112,8621	438,242	,781	,922
i31	112,1983	430,630	,629	,923
i2	112,7069	444,592	,231	,930
i5	112,2328	432,632	,568	,924
i8	111,8793	430,820	,565	,924
i11	111,6293	427,209	,581	,923
i14	112,6034	431,494	,531	,924
i17	112,2328	434,563	,557	,924
i20	113,0172	430,574	,718	,922
i23	112,7414	453,446	,283	,927
i26	112,9483	446,536	,520	,925
i29	112,9224	439,342	,501	,924
i32	113,1897	434,955	,491	,925
i3	114,0000	446,470	,389	,926
i6	113,6207	440,655	,572	,924

i9	113,1207	441,324	,464	,925
i12	112,6983	441,552	,569	,924
i15	112,6293	444,166	,488	,925
i18	113,3621	427,050	,766	,921
i21	112,8879	425,318	,749	,921
i24	113,0948	445,913	,489	,925
i27	112,9310	447,039	,630	,924
i30	112,9828	446,191	,315	,927
i33	114,3190	445,732	,389	,926

Variable X : Estilos de liderazgo: Autocrático, Democrático y Permisivo o Laissez Faire.

Técnica : Encuesta

Instrumento: Cuestionario - Escala tipo Lickert.

FICHA TECNICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nombre original : Cuestionario de clima organizacional

Autor : Litwin y Stringer

Procedencia : LIMA

Administración : Individual o colectiva

Duración : 15 a 20 minutos aproximadamente

Objetivo : Determinación del clima organizacional

Dimensiones : Ambiente laboral, Cumplimiento de funciones, Atención al usuario.

Validez : Fue por el método de análisis de constructo, por la que se esperó que los examinados comprendidos dentro del cuartil tres difieran significativamente de los examinados comprendidos en el cuartil uno, mediante la discriminación de los Ítems para lo cual se contrastó las medias aritméticas del grupo superior e inferior mediante la prueba t., cuyos resultados se reproducen en la siguiente tabla obtenida por Lecaros, K. (2006).

Confiabilidad : El índice de error de medición del cuestionario fue por el método de la consistencia interna utilizando la fórmula K20 de Kuder-Richardson en Límale 2006 por Lecaros Katherine, en su tesis de Maestría con mención en

Comportamiento Organizacional y recursos Humanos en la Escuela de Posgrado de la Universidad Ricardo Palma encontrando un coeficiente de 0.92 muy alta.

Sin embargo, se revisó la confiabilidad esta vez utilizando el procedimiento de consistencia interna de Cronbach y se ratifica la confiabilidad encontrada, esta vez se registró un coeficiente de 0.917 tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 6

De Confiabilidad por el método de la consistencia interna Alfa de Cronbach del test de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,917	,924	9

La validez de constructo indica que las nueve dimensiones discriminan adecuadamente y constituyen una unidad métrica en relación al factor medido.

Tabla 7

Matriz de correlaciones y valores Alfa de cada ítem del Test de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Estructura	53,1810	228,776	,581	,861	,917
Responsabilidad	52,9655	232,990	,723	,896	,908
Recompensa	54,6207	229,594	,515	,572	,923
Desafío	52,4741	222,843	,834	,917	,900
Relaciones	52,7155	226,588	,633	,897	,913
Cooperación	51,7328	215,676	,879	,922	,896
Estándares	52,5603	219,205	,648	,811	,913
Conflictos	51,8879	214,483	,895	,879	,895
Identidad	53,0345	225,721	,805	,866	,902

Variable Y : El clima organizacional

Técnica : Encuesta

Instrumento: Cuestionario - Escala tipo Lickert.

3.4. RECOLECCIÓN DE DATOS

Se solicitó al presidente general la autorización para el desarrollo de la presente investigación. Luego se coordinó las acciones pertinentes para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en los colaboradores de las sucursales; indicando, lugar, hora, fecha, aplicación individual o grupal.

El examinador antes de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, sensibilizó y guío a los examinados apelando a que sus respuestas sean objetivas, las mismas que son totalmente anónimas.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos con sus respectivas interpretaciones para tal efecto primero se analizaron los datos con la prueba de Kolmogórov-Smirnov para verificar si éstos mantienen una distribución conforme a la normal estadística y decidir por el estadístico adecuado.

Luego para la prueba de hipótesis se presentan los resultados en estricto orden de la presentación respectiva y se concluye con un análisis complementario con fines diagnósticos utilizando para ello las variables demográficas que se levantaron.

4.1.- RESULTADOS

ANÁLISIS DE NORMALIDAD ESTADÍSTICA DE LOS DATOS OBTENIDOS

Para establecer si los datos recogidos se distribuyen conforme a la norma estadística se ha utilizado la prueba de Kolmogorov-Sminov, encontrando en los datos correspondientes a liderazgo valores cuyas significaciones asintóticas son menores que 0.05 por tanto se afirma que los datos obtenidos son discrepantes con el modelo estocástico de la normal estadística, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 8

Prueba de normalidad estadística de Kolmogorov-Smirnov para los datos correspondientes a Liderazgo

		Autocrático	Democrático	Permisivo
N		116	116	116
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,3966	3,9138	3,3017
	Desviación estándar	,93138	,81900	,68803
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,241	,335	,273
	Positivo	,165	,251	,273
	Negativo	-,241	-,335	-,241
Estadístico de prueba		,241	,335	,273
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Análisis idéntico se efectuó con los datos del clima organizacional y también se ha encontrado que los datos no se distribuyen conforme a la normal estadística, por tanto el estadístico de análisis inferencial será no paramétricos.

Tabla 9

Prueba de normalidad estadística de Kolmogorov-Smirnov para los datos correspondientes a Clima Organizacional

		Estructura	Responsab.	Recompensa	Desafío	Relaciones	Recompensa	Cooperación	Estándares	Conflictos
N		116	116	116	116	116	116	116	116	116
Parámetros normales ^{a,b}	Media	6,21	6,43	4,77	6,92	6,68	7,66	6,83	7,50	6,36
	Desviación estándar	2,570	1,979	2,772	2,135	2,504	2,306	2,791	2,316	2,080
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,282	,183	,222	,271	,330	,365	,308	,343	,156
	Positivo	,211	,144	,222	,131	,185	,186	,210	,156	,121
	Negativo	-,282	-,183	-,203	-,271	-,330	-,365	-,308	-,343	-,156
Estadístico de prueba		,282	,183	,222	,271	,330	,365	,308	,343	,156
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c								

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

RELACION ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA BANCARIA DEL ESTADO CON AGENCIAS EN LIMA.

Para verificar la relación entre los estilos de liderazgo y la percepción del clima organizacional, los datos emparejados de cada examinado se correlacionó con el coeficiente Rho de Spearman, encontrando un coeficiente de -0.147 entre el liderazgo autocrático con la percepción del clima en general y de -0.036 con el liderazgo democrático, mientras que con el permisivo se registró un coeficientes de -0.611 muy significativa, dato que nos dice que el clima organizacional en su conjunto optó cualquier valor cuando el líder es percibido como autocrático o como democrático, pero el clima disminuye cuando aumenta las características permisivas del líder, en suma la percepción del clima organizacional solo guarda relación significativa y con dirección inversa negativa con el liderazgo permisivo, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 10

Coeficiente de correlación Rho de Spearman de los estilos de liderazgo con la percepción del Clima Organizacional

		Clima Organizacional
Autocrático	Coeficiente de correlación	-,147
	Sig. (bilateral)	,116
	N	116
Democrático	Coeficiente de correlación	-,036
	Sig. (bilateral)	,700
	N	116
Permisivo	Coeficiente de correlación	-,611**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	116

RELACION ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO AUTOCRATICO Y LAS DIMENSIONES DEL CLIMA EL ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA BANCARIA DEL ESTADO CON SEDES EN LIMA.

El estilo de liderazgo autocrático guarda relación significativa y con dirección inversa negativa con las dimensiones: responsabilidad, relaciones, cooperación, estándares y conflictos, esto es 5 de las nueve dimensiones que representa el 55%, no hay relación con las dimensiones: Estructura, recompensa, desafío e identidad.

Del análisis interpretativo, se identificó que cuando aumenta el liderazgo autocrático en los trabajadores disminuye la percepción que la supervisión ayuda a mejorar el trabajo para dar lugar a la percepción que la supervisión dificulta tomar decisiones propias.

La dimensión relaciones del clima, que se expresa en la percepción de la calidez en las interacciones entre jefes, subordinados y compañeros, disminuye cuando aumenta la autocracia.

La percepción de la cooperación, que se refiere al a la reciprocidad con los jefes, subordinados y compañeros disminuye cuando aumenta la percepción de autocracia.

La dimensión estándares del clima organizacional, relacionado con los criterios de justicia en la evaluación del rendimiento, disminuye cuando aumenta la percepción de liderazgo autocrático.

La dimensión de conflicto del clima organizacional en el sentido de aceptación de las ideas discrepantes y la búsqueda de la solución, disminuye cuando aumenta la percepción del liderazgo autocrático.

No se ha encontrado relación entre el liderazgo autocrático con las dimensiones: recompensa, desafío e identidad, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 11

Coefficientes de correlación Rho de Spearman del estilo de liderazgo autocrático y las dimensiones del clima organizacional

	Coefficiente Rho de correlación	Sig. (bilateral)	N
Estructura	-,061	,512	116
Responsabilidad	-,466**	,000	116
Recompensa	,107	,251	116
Desafío	-,107	,252	116
Relaciones	-,518**	,000	116
Cooperación	-,321**	,000	116
Estándares	-,309**	,001	116
Conflicto	-,188*	,044	116
Identidad	-,007	,938	116

RELACION ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRATICO Y LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA BANCARIA DEL ESTADO CON SEDES EN LIMA.

La percepción de liderazgo democrático guarda relación con cinco dimensiones correlaciones significativas de las cuales dos de ellas son directas positivas y tres inversas negativas.

La dimensión estructura es decir que la normas son suficientes para impulsar el desarrollo del trabajo aumenta cuando aumenta la percepción del liderazgo democrático.

La dimensión recompensa, esto es el reconocimiento al buen trabajo aumenta cuando aumenta la percepción del liderazgo democrático.

Las dimensiones desafío, relaciones y estándares presentan correlaciones significativas e inversas negativas, que nos dice que al aumentar la percepción del liderazgo democrático, disminuye la confianza de los jefes para asumir retos responsables, en lo correspondiente a la dimensión desafío, en la dimensión relaciones disminuye las interacciones cordiales en un ambiente de camaradería, y

la dimensión estándares disminuye para considerar que la evaluación es justa en la evaluación del rendimiento.

No hay correlación entre el estilo democrático con las dimensiones responsabilidad y conflicto del clima organizacional, tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 12

Coefficientes de correlación Rho de Spearman del estilo de liderazgo democrático y las dimensiones del clima organizacional

	Coeficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
Estructura	,234*	,011	116
Responsabilidad	,049	,599	116
Recompensa	,331**	,000	116
Desafío	-,357**	,000	116
Relaciones	-,421**	,000	116
Cooperación	-,067	,476	116
Estándares	-,508**	,000	116
Conflicto	,020	,831	116
Identidad	-,177	,058	116

RELACION ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE O PERMISIVO Y LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA BANCARIA DEL ESTADO CON SEDES EN LIMA.

El liderazgo permisivo mantiene 8 correlaciones significativas (89%) y todas ellas con dirección inversa negativa con las dimensiones del clima organizacional: estructura, responsabilidad, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad, solo no hay relación con la dimensión recompensa.

Esto significa que cuando aumenta la percepción de liderazgo permisivo disminuyen la percepción del clima organizacional de la forma siguiente:

En estructura se percibe exceso o carencia de normas que dificultan el desarrollo del trabajo.

En la dimensión responsabilidad, la supervisión al trabajo dificulta tomar decisiones propias.

En la dimensión desafío, no reciben la confianza suficiente para desarrollar su trabajo.

En la dimensión relaciones se percibe interacciones caracterizadas por la frialdad en la relación con el jefe, subordinados y compañeros.

En la dimensión cooperación, se percibe que cada uno percibe por su cuenta evitando el apoyo mutuo.

En la dimensión estándares, se percibe descuido para evaluar el rendimiento.

En la dimensión conflicto, los superiores y compañeros evitan las opiniones discrepantes, la idea es que nadie debe estar en desacuerdo.

En la dimensión identidad no se siente la necesidad de compartir los objetivos personales con los institucionales, tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 13

Coefficientes de correlación Rho de Spearman del estilo de liderazgo permisivo y las dimensiones del clima organizacional

	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
Estructura	-,546**	,000	116
Responsabilidad	-,402**	,000	116
Recompensa	-,115	,217	116
Desafío	-,655**	,000	116
Relaciones	-,449**	,000	116
Cooperación	-,531**	,000	116
estándares	-,796**	,000	116
Conflicto	-,469**	,000	116
Identidad	-,430**	,000	116

ANÁLISIS COMPLEMENTARIO

Este análisis se realiza para obtener información adicional que facilite la comprensión del comportamiento de las variables estudiadas y proponer recomendaciones que mejor se adecuen a la realidad estudiada; para lo cual se ha considerado pertinente separar las variables y estudiarlas según las variables demográficas registradas.

El liderazgo según el cargo

Los datos de la percepción del liderazgo autocrático se trabajó según el cargo del examinado encontrando que el liderazgo democrático registra una media aritmética de 3.91 a favor del liderazgo democrático que lo ubica en la categoría de tendencia alta, en tanto que la percepción del liderazgo autocrático y permisivo se ubican en el grado 3 que corresponde a la categoría tendencia baja, tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 14

Rangos promedio y descriptivos de los estilos de Liderazgo según el cargo

	CARGO	N	Rango promedio	Media	Desviación estándar
Autocrático	R/P	56	47,05	3,03	,9335
	Técnico	48	66,10	3,66	,8833
	Promotor	12	81,50	4,00	,0000
	Total	116		3,39	,9314
Democrático	R/P	56	47,82	3,58	1,0050
	Técnico	48	59,46	4,02	,1443
	Promotor	12	104,50	5,00	,0000
	Total	116		3,91	,8190
Permisivo	R/P	56	48,58	3,10	,5932
	Técnico	48	61,09	3,33	,7244
	Promotor	12	94,42	4,08	,2887
	Total	116		3,30	,6880

De la tabla se desprende que en el interior de cada estilo de liderazgo hay fluctuaciones en función al cargo, para determinar si éstas resultan significativas se contrasto los datos encontrando diferencias significativas en los tres grupos con las siguientes aclaraciones : En el grupo autocrático los promotores son quienes se ubican en la tendencia a alta autocracia, en el mismo grupo se ubican los de tendencia alta al liderazgo democrático y permisivo, por lo hallado se puede afirmar que la percepción del estilo de liderazgo difiere según el cargo en dirección a los promotores para el liderazgo, autocrático y permisivo, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 15

Prueba de contraste de Kruskal-Wallis de los estilos de liderazgo según el cargo

	Autocrático	Democrático	Permisivo
Chi-cuadrado	16,125	35,735	22,830
gl	2	2	2
Sig. asintótica	,000	,000	,000

El liderazgo según profesión

La profesión ha sido analizada en general y comparada con los que no tienen una profesión universitaria. Se encuentra que los colaboradores con profesión universitaria registran en el liderazgo democrático una media de 4 que los ubica en la categoría tendencia alta, como se puede ven en la siguiente tabla.

Tabla 16

Rango promedio y descriptivo de los estilos de Liderazgo según Profesión

Profesión		N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación Estándar
Autocrático	Ninguna	46	65,63	3019,00	3,5435	,88711
	Superior	70	53,81	3767,00	3,3000	,95326
	Total	116				
Democrático	Ninguna	46	48,54	2233,00	3,5870	1,08681
	Superior	70	65,04	4553,00	4,1286	,47917
	Total	116				
Permisivo	Ninguna	46	55,67	2561,00	3,2826	,50169
	Superior	70	60,36	4225,00	3,3143	,79021
	Total	116				

Para averiguar si hay diferencias significativas se contrastaron los resultados y se encontró diferencias significativas solo en el liderazgo democrático en dirección positiva a los profesionales como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 17

Prueba de contraste U de Mann Whitney de los estilos de liderazgo según profesión

	Autocrático	Democrático	Permisivo
U de Mann-Whitney	1282,000	1152,000	1480,000
Z	-1,949	-2,913	-,808
Sig. asintótica (bilateral)	,051	,004	,419

El liderazgo según la edad

Para conocer la interacción de la edad con los estilos de liderazgo se correlaciona con el coeficiente Rho de Spearman los datos de cada estilo de liderazgo con la edad cronológica de cada examinado y se encontró correlaciones significativas y con dirección positiva solo el liderazgo autocrático y permisivo, en el sentido que al

aumentar la edad aumenta la percepción de líderes autocráticos y permisivos, como se puede ver la percepción del liderazgo democrático, que no correlaciona con la edad, se encuentra en todos los grados en el continuo cronológico, allí radica la ausencia de correlación, este dato no significa la ausencia perceptiva de este tipo de liderazgo sino que se encuentra distribuida en los diferentes grupos cronológicos sin describir una regresión lineal, tal como se puede ver en las siguientes tablas:

Tabla 18

Coefficiente de correlación Rho de Spearman de la edad cronológica y los estilos de liderazgo

		Autocrático	Democrático	Permisivo
Edad	Coefficiente			
	de	,360**	-,074	,390**
	correlación			
	Sig.			
	(bilateral)	,000	,433	,000
	N	116	116	116

** La correlación es significativa en el nivel 0.01

El liderazgo según género

La percepción de liderazgo autocrático, a pesar de ubicarse en el límite de la categoría tendencia baja son los varones quienes significativamente perciben a sus jefes como autocráticos respecto a las mujeres, la percepción de liderazgo democrático y permisivo no difieren significativamente, siendo la percepción de liderazgo democrático la que se registra mayor media aritmética grado 4 que corresponde a la categoría tendencia positiva tal como se puede ver en las dos tablas que a continuación se presentan.

Tabla 19

Rangos promedio y descriptivos de los estilos de liderazgo según género

	Género	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación Estándar
Autocrático	Masculino	87	62,53	5440,50	3,4943	1,02155
	Femenino	29	46,40	1345,50	3,1034	,48879
	Total	116				
Democrático	Masculino	87	58,91	5125,50	3,8966	,92804
	Femenino	29	57,26	1660,50	3,9655	,32544
	Total	116				
Permisivo	Masculino	87	59,85	5207,00	3,3448	,64389
	Femenino	29	54,45	1579,00	3,1724	,80485
	Total	116				

Tabla 20

Prueba de contraste U de Mann Whitney de los estilos de liderazgo según género

	Autocrático	Democrático	Permisivo
U de Mann-Whitney	910,500	1225,500	1144,000
Z	-2,356	-,259	-,825
Sig. Asintótica (bilateral)	,018	,796	,410

El liderazgo según años de servicio

La antigüedad y la percepción de los estilos de liderazgo son independientes, esto es que el trabajador puede ser novato o tener más de 20 años de servicio y la percepción del estilo de liderazgo puede corresponder indistintamente al estilo autocrático, democrático o permisivo, allí radica la razón de la ausencia de correlación, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 21

Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la antigüedad y los estilos de liderazgo

		Autocrático	Democrático	Permisivo
Antigüedad	Coeficiente de correlación	-,013	-,084	-,170
	Sig. (bilateral)	,886	,368	,069
	N	116	116	116

El liderazgo según el estado civil

El estado civil no plantea diferencias significativas en la percepción de los estilos de liderazgo los que se encuentran, teniendo en cuenta las medias aritméticas, en el grado 3 en la percepción del liderazgo autocrático y permisivo, que corresponde a la categoría tendencia baja, mientras que en la percepción de liderazgo democrático se encuentran en el grado 4, correspondiente a la categoría tendencia alta, como se puede ver en las tablas 22 y 23.

Tabla 22

Rango promedio y descriptivo de los estilos de Liderazgo según Estado Civil

		N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación Estándar
Autocrático	Soltero	47	61,07	2870,50	3,4894	1,10084
	Casado	69	56,75	3915,50	3,3333	,79828
	Total	116				
Democrático	Soltero	47	57,48	2701,50	3,9574	,35859
	Casado	69	59,20	4084,50	3,8841	1,02234
	Total	116				
Permisivo	Soltero	47	44,14	2074,50	2,9574	,72103
	Casado	69	68,28	4711,50	3,5362	,55782
	Total	116				

Tabla 23

Prueba de contraste U de Mann Whitney de los estilos de liderazgo según estado civil

	Autocrático	Democrático	Permisivo
U de Mann-Whitney	1500,500	1573,500	946,500
Z	-,716	-,304	-4,178
Sig. asintótica (bilateral)	,474	,761	,000

El Clima organizacional según el cargo

Se efectuó un análisis similar al realizado con la percepción del liderazgo, con el clima organizacional en general y por sus dimensiones, encontrando en base a las medias aritméticas del clima general, que los R/P y técnicos se encuentran en la categoría tendencia positiva, en tanto que los promotores se ubican en la categoría de tendencia negativa, se puede apreciar que los resultados no son favorables, este resultado tiende a mantenerse en las dimensiones con diferencias significativas que se describe a continuación:

En la dimensión estructura el cargo no plantea diferencia significativa.

En la dimensión responsabilidad en el cargo de promotor se registra la media más baja, y la mayor ocurre en el cargo R/P, en esta dimensión el cargo si plantea diferencias significativas.

En la dimensión recompensa, también las diferencias son significativas siendo la mejor percepción en los técnico y la menor en los promotores.

En la dimensión desafío también se registra diferencias significativas, la media aritmética mayor corresponde al cargo R/P y la menor en el cargo de promotor.

En la dimensión relaciones en el cargo R/P se presenta la mejor percepción en tanto que la menos corresponde al cargo de promotor.

En la dimensión cooperación también hay diferencias significativas siendo mejo en el cargo R/P y la menor en los promotores.

En la dimensión estándares también hay diferencias es mejor el climas en el cargo de técnicos y R/P y menor en el cargo de promotor.

En la dimensión conflicto hay diferencias significativas siendo mejor en el cargo R/P y menor en el cargo de promotor.

La dimensión identidad es mejor en el cargo R/P y menor en el cargo de promotor como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 24

Rango promedio y descriptivo de las dimensiones del clima organizacional según el cargo

	CARGO	N	Rango promedio	Media	Desviación Estándar
Estructura	R/P	56	59,23	6,54	2,35
	Técnico	48	60,68	6,15	2,90
	Promotor	12	46,38	5,00	1,81
	Total	116		6,22	2,57
Responsabilidad	R/P	56	78,64	7,63	1,54
	Técnico	48	45,25	5,65	1,72
	Promotor	12	17,50	4,00	0,00
	Total	116		6,43	1,98
Recompensa	R/P	56	48,05	3,95	2,72
	Técnico	48	72,94	6,19	2,55
	Promotor	12	49,50	3,00	0,00
	Total	116		4,78	2,77
Desafío	R/P	56	67,29	7,48	1,79
	Técnico	48	55,00	6,75	2,30
	Promotor	12	31,50	5,00	1,81
	Total	116		6,92	2,14
Relaciones	R/P	56	82,34	8,32	1,49
	Técnico	48	41,81	5,69	2,25
	Promotor	12	14,00	3,00	0,00
	Total	116		6,68	2,50
Cooperación	R/P	56	67,00	8,52	1,49
	Técnico	48	55,40	7,29	2,56
	Promotor	12	31,25	5,17	2,33
	Total	116		7,66	2,31
Estándares	R/P	56	63,21	7,09	2,99

	Técnico	48	60,08	7,29	2,45
	Promotor	12	30,17	3,83	0,39
	Total	116		6,84	2,79
Conflicto	R/P	56	63,82	8,25	1,38
	Técnico	48	61,95	7,50	2,67
	Promotor	12	19,88	4,08	0,67
	Total	116		7,51	2,32
Identidad	R/P	56	62,46	6,75	1,89
	Técnico	48	64,06	6,54	2,14
	Promotor	12	17,75	3,83	0,39
	Total	116		6,36	2,09
C. General	R/P	56	65,06	7,18	2,62
	Técnico	48	60,28	6,56	2,15
	Promotor	12	20,75	4,1	0,69
	Total	116		6,6	2,48

Como se puede ver de las nueve dimensiones en 8 (89%) el cargo plantea diferencias significativas en siete de la nueve dimensiones en el cargo R/P la percepción de responsabilidad, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad es mayor, solo en la dimensión recompensa la percepción es significativamente mayor a favor de los técnicos.

El Cargo con menor percepción del clima organizacional corresponde a los promotores que en las siete dimensiones mencionadas más la dimensión de recompensa presentan las medias aritméticas más bajas que producen valores chi cuadrado con la prueba de Kruskal-Wallis significativamente menores, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 25

Prueba de contraste de Kruskal-Wallis de las dimensiones del clima organizacional según el cargo

	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafío	Relaciones	Cooperación	Estándares	Conflictos	Identidad	Clima general
Chi-cuadrado	1,90	46,58	15,80	12,73	65,78	14,33	11,37	19,19	20,31	17,62
gl	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	,387	,000	,000	,002	,000	,001	,003	,000	,000	,000

El Clima organizacional según profesión

En las dimensiones: estructura, responsabilidad y recompensa hay diferencias significativas en dirección favorable a los colaboradores con estudios superiores, mientras que en los que no tienen estudios superiores es mejor la dimensión relaciones y desafío.

No hay diferencias en las dimensiones cooperación, estándares, conflicto, e identidad, como se puede ver en las tablas 26 y 27.

Tabla 26

Rango promedio y descriptivo de las dimensiones del clima organizacional según la profesión

	CARGO	N	Rango promedio	Media	Desviación Estándar
Estructura	R/P	56	59,23	6,54	2,35
	Técnico	48	60,68	6,15	2,90
	Promotor	12	46,38	5,00	1,81
	Total	116		6,22	2,57
Responsabilidad	R/P	56	78,64	7,63	1,54
	Técnico	48	45,25	5,65	1,72
	Promotor	12	17,50	4,00	0,00
	Total	116		6,43	1,98
Recompensa	R/P	56	48,05	3,95	2,72
	Técnico	48	72,94	6,19	2,55
	Promotor	12	49,50	3,00	0,00
	Total	116		4,78	2,77
Desafío	R/P	56	67,29	7,48	1,79
	Técnico	48	55,00	6,75	2,30
	Promotor	12	31,50	5,00	1,81
	Total	116		6,92	2,14
Relaciones	R/P	56	82,34	8,32	1,49
	Técnico	48	41,81	5,69	2,25
	Promotor	12	14,00	3,00	0,00
	Total	116		6,68	2,50
Cooperación	R/P	56	67,00	8,52	1,49
	Técnico	48	55,40	7,29	2,56

	Promotor	12	31,25	5,17	2,33
	Total	116		7,66	2,31
Estándares	R/P	56	63,21	7,09	2,99
	Técnico	48	60,08	7,29	2,45
	Promotor	12	30,17	3,83	0,39
	Total	116		6,84	2,79
Conflicto	R/P	56	63,82	8,25	1,38
	Técnico	48	61,95	7,50	2,67
	Promotor	12	19,88	4,08	0,67
	Total	116		7,51	2,32
Identidad	R/P	56	62,46	6,75	1,89
	Técnico	48	64,06	6,54	2,14
	Promotor	12	17,75	3,83	0,39
	Total	116		6,36	2,09
C. General	R/P	56	65,06	7,18	2,62
	Técnico	48	60,28	6,56	2,15
	Promotor	12	20,75	4,1	0,69
	Total	116		6,6	2,48

Tabla 27

Prueba de contraste U de Mann Whitney de las dimensiones del clima organizacional según profesión

	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafío	Relaciones	Cooperación	Estándares	Conflictos	Identidad	Clima general
U de Mann-Whitney	950,0	1212,0	1236,0	1238,	1271,	1429,0	1411,0	1301,5	1508,0	1337,5
Z	-3,841	-2,276	-2,159	-2,153	-1,987	-1,123	-1,215	-1,811	-,584	-1,548
Sig. asintótica (bilateral)	,000	,023	,031	,031	,047	,262	,225	,070	,559	,122

El Clima organizacional según la edad

Se correlacionó la edad cronológica con cada una de las dimensiones y percepción general del clima organizacional, encontrando coeficientes Rho de Spearman

significativa e inversas negativas de la edad cronológica con las dimensiones: estructura, responsabilidad, relaciones, cooperación, estándares, conflictos y con el clima general, que representa el 67% y la ausencia de correlación el 33% cuya diferencia produce un Chi cuadrado de 5.76 cuya significación asintótica para pruebas bilaterales resulta significativa al 0.05, por tanto la edad incide en la percepción del clima organizacional.

Los coeficientes hallados en cada una de las dimensiones nos dice que al aumentar la edad disminuye la percepción del buen clima en las dimensiones mencionadas, es decir que perciben a la organización con exceso de normas que dificultan el trabajo, que la supervisión a sus trabajos dificultan tomar decisiones, que las interacciones se caracterizan por la frialdad en las relaciones entre sus compañeros, subordinados y jefes, que no hay apoyo mutuo en el trabajo, que la evaluación al trabajo no es justa, y que el trabajador debe alinearse a la política y decisiones institucionales.

No hay relación con las dimensiones de recompensa, desafío e identidad donde las percepciones no siguen una trayectoria tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 28

Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la edad y las dimensiones del clima organizacional

		Estructura	Responsab.	Recomp.	Desafío	Relaciones	Coopera.	Estándares	Conflictos	Identidad	Clima Gral.
Edad	Coeficiente de correlación	-,658**	-,662**	-,035	-,15	-,24*	-,497**	-,189*	-,406**	-,102	-,432**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,706	,120	,011	,000	,042	,000	,276	,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116

El Clima organizacional según género

Las dimensiones del clima difieren significativamente solo en cuatro dimensiones: responsabilidad, recompensa, conflictos e identidad es decir en el 44% en tanto que no tiene incidencias en el 56%, por lo que se afirma que el género no es una variable que determine el clima organizacional en la Institución de la referencia, tal como se puede ver en las tablas 27 y 28.

En la dimensiones donde se encontró diferencias tal como en responsabilidad el clima es significativamente mayor en dirección a los varones quienes asumen que la supervisión ayuda a mejorar su trabajo.

En la dimensión recompensa son las mujeres quienes presentan percepción favorable considerando que hay reconocimiento al buen trabajo.

En la dimensión conflictos en ambos la percepción es adecuada pero significativamente mayor en las mujeres quienes asumen que en la institución se aceptan las ideas discrepantes enfrentando y buscando la solución.

En la dimensión identidad la percepción es significativamente mayor en las mujeres quienes consideran que en la institución se comparten los objetivos personales con los institucionales.

Tabla 29

Rango promedio y descriptivo de las dimensiones del clima organizacional según género

	Género	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación Estándar
Estructura	Masculino	87	58,31	5073,00	6,23	2,47
	Femenino	29	59,07	1713,00	6,17	2,89
	Total	116				
Responsab.	Masculino	87	62,08	5401,00	6,63	2,18
	Femenino	29	47,76	1385,00	5,83	0,97
	Total	116				
Recompensa	Masculino	87	50,20	4367,00	3,94	2,63
	Femenino	29	83,41	2419,00	7,28	1,31
	Total	116				
Desafío	Masculino	87	57,28	4983,00	6,66	2,37
	Femenino	29	62,17	1803,00	7,72	0,80
	Total	116				
Relaciones	Masculino	87	60,07	5226,50	6,72	2,64

	Femenino	29	53,78	1559,50	6,55	2,06
	Total	116				
Cooperación	Masculino	87	59,11	5142,50	7,49	2,58
	Femenino	29	56,67	1643,50	8,17	1,04
	Total	116				
Estándares	Masculino	87	55,54	4832,00	6,29	3,02
	Femenino	29	67,38	1954,00	8,48	0,57
	Total	116				
Conflictos	Masculino	87	52,53	4570,50	7,05	2,45
	Femenino	29	76,40	2215,50	8,90	0,98
	Total	116				
Identidad	Masculino	87	51,44	4475,50	6,01	2,24
	Femenino	29	79,67	2310,50	7,41	0,95
	Total	116				

Tabla 30

Prueba de contraste U de Mann Whitney de las dimensiones del clima organizacional según género

	U de Mann- Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Estructura	1245,00	-,108	,914
Responsabilidad	950,00	-2,012	,044
Recompensa	539,00	-4,711	,000
Desafío	1155,00	-,697	,486
Relaciones	1124,50	-,907	,364
Cooperación	1208,50	-,371	,710
Estándares	1004,00	-1,775	,076
Conflictos	742,50	-3,442	,001
Identidad	647,50	-3,975	,000

El Clima organizacional según años de servicio

Tabla 31

Coefficiente de correlación Rho de Spearman de la antigüedad y las dimensiones del clima organizacional

	Dimensiones	Coefficiente Rho de correlación	Sig. (bilateral)	N
Antigüedad	Estructura	-,078	,402	116
	Responsabilidad	-,048	,606	116
	Recompensa	-,096	,304	116
	Desafío	,218*	,019	116
	Relaciones	,111	,237	116
	Cooperación	,089	,344	116
	Estándares	,095	,310	116
	Conflictos	,095	,308	116
	Identidad	,001	,993	116
	General	-,007	,939	116

Clima organizacional según el estado civil

El estado civil y las dimensiones del clima organizacional solo difieren en cuatro, esto es en el 44% y no en el 56%, la comparación no produce diferencias significativas razón por lo cual se afirma que el estado civil no es relevante en la percepción del clima organizacional, solo se encontró diferencias en estructura a favor de los solteros, en la dimensión relaciones a favor de los casados, y en las dimensiones cooperación y en estándares a favor de los solteros, como se puede ver en las tablas 32 y 33.

Tabla 32

Rango promedio y descriptivo de las dimensiones del clima organizacional según estado civil

	E. CIVIL	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación Estándar
Estructura	Soltero	47	81,18	3815,50	7,6170	2,40066
	Casado	69	43,05	2970,50	5,2609	2,23378
	Total	116				
Responsabilidad	Soltero	47	61,97	2912,50	6,5957	2,16353
	Casado	69	56,14	3873,50	6,3188	1,85102
	Total	116				
Recompensa	Soltero	47	60,94	2864,00	5,0000	3,03602
	Casado	69	56,84	3922,00	4,6232	2,59015
	Total	116				
Desafío	Soltero	47	61,34	2883,00	6,9787	2,39101
	Casado	69	56,57	3903,00	6,8841	1,95941
	Total	116				
Relaciones	Soltero	47	49,82	2341,50	5,8723	2,52481
	Casado	69	64,41	4444,50	7,2319	2,35238
	Total	116				
Cooperación	Soltero	47	65,48	3077,50	7,7660	2,67202
	Casado	69	53,75	3708,50	7,5942	2,03873
	Total	116				
Estándares	Soltero	47	68,99	3242,50	7,5106	2,57810
	Casado	69	51,36	3543,50	6,3768	2,85483
	Total	116				
Conflictos	Soltero	47	62,29	2927,50	7,4894	2,70163
	Casado	69	55,92	3858,50	7,5217	2,03361
	Total	116				
Identidad	Soltero	47	58,34	2742,00	6,2979	2,15603
	Casado	69	58,61	4044,00	6,4058	2,05311
	Total	116				

En la siguiente tabla se puede ver las diferencias de las contrastaciones de las dimensiones del clima organizacional según el estado civil, mediante la prueba U de Mann-Whitney.

Tabla 33

Prueba de contraste U de Mann Whitney de las dimensiones del clima organizacional según estado civil

	U de Mann- Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Estructura	555,50	-6,181	,000
Responsabilidad	1458,50	-,929	,353
Recompensa	1507,00	-,659	,510
Desafío	1488,00	-,771	,441
Relaciones	1213,50	-2,383	,017
Cooperación	1293,50	-2,027	,043
Estándares	1128,50	-2,998	,003
Conflictos	1443,50	-1,041	,298
Identidad	1614,00	-,043	,966
General	1162,00	-2,601	,009

Con el propósito de conocer el perfil diagnóstico de la muestra estudiada se presenta los estadísticos descriptivos del clima organizacional y estilos de liderazgo.

Tabla 34

Estadísticos descriptivos del Clima Organizacional

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desviación estándar	Varianza
Estructura	116	6,00	3,00	9,00	721,00	6,2155	2,57008	6,605
Responsabilidad	116	6,00	3,00	9,00	746,00	6,4310	1,97913	3,917
Recompensa	116	8,00	1,00	9,00	554,00	4,7759	2,77281	7,688
Desafío	116	7,00	3,00	10,00	803,00	6,9224	2,13522	4,559
Relaciones	116	7,00	3,00	10,00	775,00	6,6810	2,50425	6,271
Cooperación	116	7,00	3,00	10,00	889,00	7,6638	2,30668	5,321
Estándares	116	8,00	2,00	10,00	793,00	6,8362	2,79112	7,790

Conflictos	116	7,00	3,00	10,00	871,00	7,5086	2,31628	5,365
Identidad	116	7,00	3,00	10,00	738,00	6,3621	2,08680	4,355
N válido (por lista)	116							

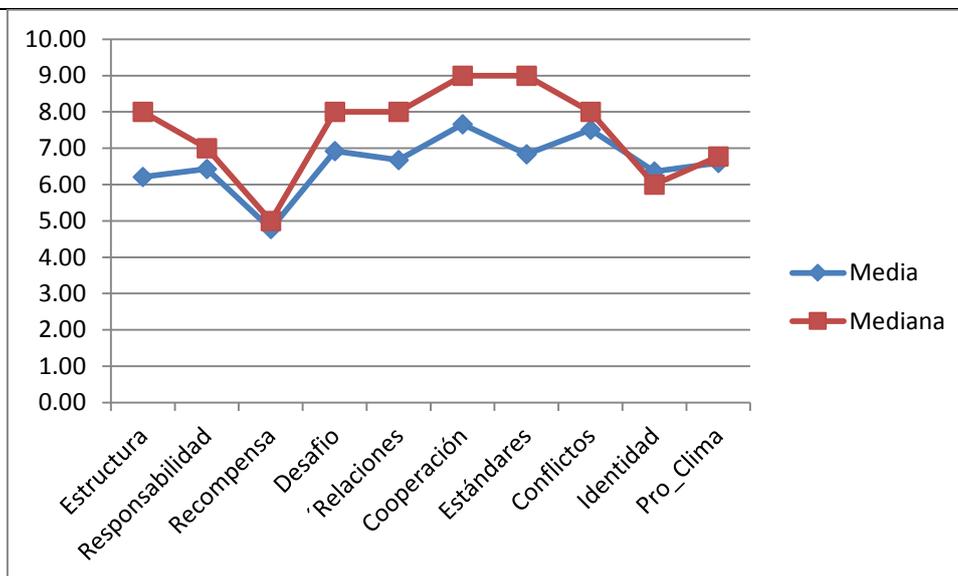


Figura 1

Dispersión de Medias aritméticas y Mediana del Clima Organizacional en la muestra total

El ideal es que la media y mediana no resulten asimétricas, y que los valores estén en el grado 8 a más que delimita la percepción positiva. Los valores hallados se encuentran en tendencia positiva que distribuye a los examinados en dos mitades equivalentes a partir del punto de corte (la Mediana). Las fortalezas corresponden a las dimensiones a Cooperación y a Estándares, le sigue estructura, desafío, relaciones, y conflicto, aparecen como debilidades recompensa, identidad y responsabilidad, que se deberá tener en cuenta para desarrollar programas de intervención.

Tabla 35

Estadísticos descriptivos de los estilos de liderazgo

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desviación estándar	Varianza
Autocrático	116	3,00	2,00	5,00	394,00	3,3966	,93138	,867

Democrático	116	3,00	2,00	5,00	454,00	3,9138	,81900	,671
Permisivo	116	3,00	2,00	5,00	383,00	3,3017	,68803	,473
N válido (por lista)	116							

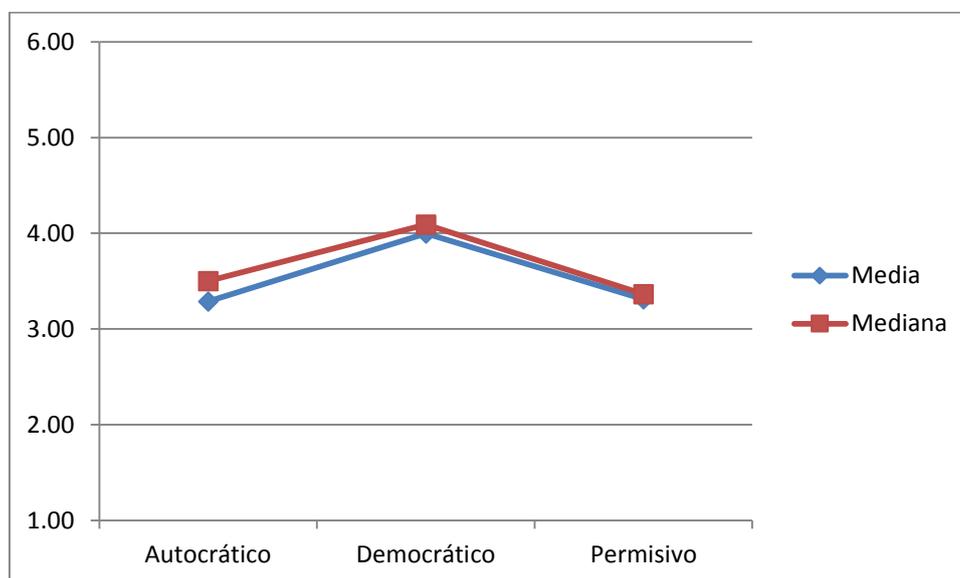


Figura 2

Dispercigráfico de Medias aritméticas y Mediana de los estilos de liderazgo en la muestra total.

Si bien la percepción democrática aparece como mayor no se puede considerar como una fortaleza, porque los mismos examinados estiman que el liderazgo autocrático y permisivo se encuentra aproximándose al grado cuatro, por tanto la institución deberá definir el tipo de liderazgo conveniente y asumir responsablemente su compromiso.

4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La acción del líder cobra sentido en el momento en que el colaborador hace consciente la forma típica de comportamiento de su líder o jefe, las interacciones que emergen a partir de este y el papel que tiene en la percepción del clima organizacional como lo demuestra León, J. (2013), en su tesis desarrollada en Bancolombia de Arauca, quien constató que el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo son componentes claves que aportan significativamente a la gestión

administrativa del sistema, convirtiéndose en un valor agregado para la competitividad. Ozuna, N. (2012), en su tesis desarrollada en una institución financiera de México, detectó que el nivel de cultura organizacional coincide con los indicadores de productividad.

Otros estudios como el de Villarroel D. (2010), con una muestra de consejeros del Barrio Bellavista de Cagua, concluyo que: los estilos de liderazgo predominantes son: el liberal, el autocrático, no conocen las competencias gerenciales y la renovación del estilo de liderazgo hacia lo transformacional es valorada y aceptada por ellos.

Paredes, L. (2008), en su tesis titulada: desarrollada en México aceptó la hipótesis donde el investigador plantea que el impacto de los tipos de liderazgo tiene una alta relación con el clima organizacional.

Investigaciones en nuestro medio como la de Camacho, M. (2013), desarrollada en el personal bancario de una banca privada del Cercado de Lima. Concluye que los estilos de liderazgo del administrador tiene una relación significativa con la calidad del clima organizacional bancario en los empleados de la banca privada del Cercado de Lima. Por su parte Grados, J. (2013), en su investigación con la banca comercial privada de la Región Callao. Universidad Católica del Perú. Encontró que la edad de los empleados tiene diferencias significativas en el clima organizacional y que en relación al puesto laboral, existen diferencias considerables en el liderazgo empresarial, los niveles de la calidad del clima organizacional de los puestos administrativos (gerente, funcionario), los puestos operativos (promotor de servicio, asesor de ventas y servicios). Donde a mayor jerarquía laboral, mayores son los niveles de satisfacción laboral. Como se puede ver liderazgo y clima son dos variables que no se pueden desligar fácilmente y que de conformidad con los estilos se define la intensidad y dirección de las correlaciones tal como hemos encontrado en el presente estudio, que a nivel general destaca el coeficiente de -0.61 entre la percepción del clima en general con el estilo de liderazgo Laissez Faire. Y ausencia de correlación con los otros estilos.

Los resultados varían cuando se analiza cada dimensión del clima organizacional con cada uno de los estilos de liderazgo, se encuentra un 55% de correlaciones significativas de dirección inversa negativa con el estilo autocrático, de forma análoga con el estilo democrático con la diferencia que existe una correlación positiva con la dimensión estructura y recompensa, donde a mayor estilo democrático es mayor la percepción de una estructura dinámica, flexible, justa y positiva con el trabajador. Lo esperado se cumple con el estilo permisivo de liderar con 8 dimensiones es decir el 89% se encuentra correlaciones significativas e inversa negativas, es decir que a mayor permisividad es menor el clima organizacional, se desprende de lo hallado que el estilo democrático inclina en alguna medida hacia un mejor clima organizacional, se deberá evitar el liderazgo permisivo y el autocrático.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENTACIONES

CONCLUSIONES

1.- Como resultado se ha encontrado que existe relación significativa e inversa negativa entre el estilo de liderazgo permisivo con la percepción del clima en general esto es que al aumentar la percepción de liderazgo permisivo disminuye la percepción favorable del clima organizacional, en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima.

2.- Existe relación significativa con dirección inversa negativa entre el estilo de liderazgo autocrático y las dimensiones del clima el organizacional: responsabilidad, relaciones, cooperación, estándares y conflicto en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima.

3.- Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y las dimensiones Estándares y recompensa del clima organizacional en dirección directa positiva, esto es cuando aumenta la percepción de liderazgo democrático aumenta la percepción positiva de estructura y recompensa.

Con las dimensiones Desafío, Relaciones y estándares la correlación también es significativa pero inversa negativa, en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima.

4.- Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo laissez-faire o permisivo con ocho dimensiones del clima organizacional en dirección inversa negativa en el sentido que cuando aumenta la percepción del liderazgo permisivo disminuye las percepciones de estructura, responsabilidad, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima.

5.- En el análisis complementario respecto al liderazgo se encontró:

- La percepción de liderazgo difiere significativamente según el cargo en dirección a los promotores.
- Los profesionales difieren significativamente en la percepción del liderazgo democrático, en el personal sin profesión es significativo la percepción autocrática.
- La edad cronológica y la percepción del liderazgo autocrático y permisivo, es significativa con dirección directa positiva, a mayor edad mayor es la percepción de líder autocrático y permisivo.
- El género solo plantea diferencias significativas en la percepción autocrática siendo mayor en los varones.
- La antigüedad o tiempo de servicio con la percepción de liderazgo no correlacionan significativamente.
- El estado civil solo en el grupo de casados predomina significativamente la percepción del liderazgo permisivo.

6.- En el análisis complementario en relación al Clima Organizacional se encontró:

- El clima organizacional si difiere significativamente en las dimensiones menos en recompensa, según el cargo, siendo mayor en el personal R/P.
- Las dimensiones del clima organizacional son significativamente mayor en el personal con profesión universitaria.
- La edad con las dimensiones del clima organizacional mantienen relación significativa con dirección inversa negativa, que nos dice que al aumentar la edad disminuye la percepción favorable del clima organizacional.
- El género no incide en las dimensiones del clima organizacional.
- La antigüedad o tiempo de servicio no incide en las dimensiones del clima organizacional.
- El estado civil y la percepción del clima organizacional son variables que no se afectan mutuamente.

7.- El estilo de Liderazgo que ha obtenido mayor media aritmética escalar corresponde al liderazgo democrático, ubicado en la categoría tendencia alta, le sigue el liderazgo autocrático y luego el liderazgo permisivo ambos en la categoría de tendencia baja.

8.- El clima organizacional en general se ubica en la categoría tendencia alta, no es un resultado negativo; sin embargo lo ideal hubiese sido que se encontraran en el grado 8 que corresponde a la categoría positiva.

Las dimensiones que aparecen como fortalezas en la muestra estudiada son Cooperación y Estándares, le sigue estructura, desafío, relaciones, y conflicto, aparecen como debilidades recompensa, identidad y responsabilidad, que se deberá tener en cuenta para desarrollar programas de intervención.

RECOMENDACIONES

Se propone desarrollar un programa de liderazgo para identificar a los líderes que tienen características democráticas para asumir cargos de responsabilidad y los que actualmente ocupan cargos gerenciales y son autocráticos o permisivos mediante sesiones de coaching deberán reorientarse hacia el liderazgo democrático, ya que los permisivos y los autocráticos de una u otra forma generan un mal clima organizacional.

Se puede utilizar la fortaleza que presentan los líderes desde la percepción de los colaboradores, para quienes suelen comportarse de forma democrática, de allí que el perfil del clima organizacional no es negativa. Con estos datos se puede esperar que los trabajadores acepten retos, incluyendo nuevos estándares siempre que los conductores no se les perciban como autocráticos y permisivos.

Lo investigado en el presente estudio demuestra que la posición del trabajador no es la pasividad sino la participación activa, mediante el trabajo en equipo con una visión de carrera laboral hacia la gran empresa, así lo demuestra las correlaciones significativas e inversas negativas entre desafío, compromiso estándares identidad con los estilos de liderazgo autocráticos y permisivos.

En relación a los procesos de selección, se recomienda incluir la evaluación de los rasgos de liderazgo dando especial preferencia al perfil democrático.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, P. (2010). *El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú*. (Tesis de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial) .Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Albalate, J. (2011). *Sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Barcelona, España: Ediciones de la Universitat de Barcelona.
- Aguado, M. (2004). *Prevención y tratamiento del comportamiento antisocial desde la educación en trastornos del comportamiento en niños y adolescentes*. Madrid, España: Editorial MAFRE.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional. Bases y fundamentos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Cengage Learning.
- Arenas, V. (2004). *Administración por Resultados, Un enfoque teórico práctico para empresas cambiantes*. D.F., México: Editorial Limusa.
- Bass, B. (1981). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications Second Edition*. New York, USA: Edition The Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications Third Edition* . New York, USA: Edition The Free Press.
- Betzhold, J. (2006). *Importancia de las Percepciones de la Membresía y Propuesta de Modelo Sistémico del Clima Organizacional*. (Tesis de pregrado para optar título de Sociólogo). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

- Blake, R.R., Jane S. M. (1964). Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*, 42 (6), 133-155.
- Brown, S. (1977). Trends in assertion training research and practice. A content analysis the published literature. *Journal of Clinical Pshicology*. 1980 (36), 265-269.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Bustos, P. (2005). *Marco teórico del clima organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- Campbell, J. Dunnette, M, Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Camacho, M. (2013), *Estilos de Liderazgo del Administrador y la Calidad del clima Organizacional Bancario en los Empleados de la Banca Privada del Cercado de Lima*. (Tesis de Maestría en Administración). Universidad San Martin de Porres, Lima, Perú.
- Camargo, K. (2007). *Estilos de liderazgo y la escala del clima organizacional bancario en los empleados de la banca Bolivariana de Venezuela*. (Tesis de Maestría en Administración). Universidad Nacional de Carabobo, Venezuela.
- Chiavenato, I. (1999). *Teoría neoclásica de la administración*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana: S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana: S.A.
- Chiavenato, I. (2005). *Teoría general de la administración*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana: S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. Argentina: Editorial Thomson.

Flores, A. (2012). *Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Universidad Privada de Tacna* (Tesis de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Gairín, J. (1996). *La Detección de Necesidades de Formación*. En Gairín, J., Fernández A. (Coord.): *Formación para el Empleo – Dpto. Pedagogía aplicada* (p.71-116). Barcelona, Grupo CIFO.

Gil, A. & Alcover, C.M. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid, España: Alianza.

Gómez, F. (2012). *Estilos de Liderazgo del Administrador y el Clima Organizacional de los intermediarios bancarios en el Desarrollo Empresarial de las PYMES Textiles en Lima*. (Tesis para optar el grado de Contador con mención en Banca Financiera). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Goncalves, A. (2002). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado de: <http://www.qualidade.org/articles/dec97/htm>

Grados, J. (2013). *Estilos de Liderazgo Empresarial y los niveles de la Calidad del Clima Organizacional de la Banca Comercial Privada de la Región Callao*. (Tesis de Para optar el grado de Maestría en Administración estratégica de empresas). Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Halpin, A. & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jeria, F., Muñoz, J., Torres, L. (2006). *Análisis de Clima Organizacional de la Tesorería General de la República*. (Tesis para optar el título de Administrador Público).Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago, Chile.
- Lecaros, K. (2006). Clima organizacional según grupos ocupacionales en una institución de salud del sector público. *Pensamiento y Acción*, 1, (3), 98-105.
- León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. (Tesis de Maestría para optar el título de Magister en Administración).Universidad Nacional de Colombia, Arauca, Colombia.
- Lewin, K (1988). *La teoría del Campo en la Ciencia Social*. Barcelona, España :Paidós.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R.K. (1939).Patrones de comportamiento agresivo en las creaciones experimentales "Climas Sociales". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Likert, R., & Bowers, D. G. (1969). Organizational theory and human resource accounting. *American Psychologist*, 24(6), 585-592.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Márquez, P. (2001). *Satisfacción laboral*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.

McGregor, D. (1978): *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.

Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid, España: Universidad de Alcalá-MEC.

Mayo, E. (1945). *The social problem of an industrial civilization*. Boston: Escuela de Post grado de Administración Universidad de Harvard.

Omar, A., (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Revista Liberabit*, 17(2) ,129-137.

Ozuna, N. (2012). *La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera*. (Tesis para optar el grado de Maestro en Administración).Universidad Nacional de México, D.F., México.

Pérez, J., Camps, V. (2011). Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 27(1) ,17-29.

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos. 7ma. Edición*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

Rubio, E. (2003). *Estrategias Mentales para el Management*. Madrid. España: Editorial Fundación Confometal.

Sánchez, L. (2008). *El impacto de los tipos de liderazgo y el clima organizacional en la satisfacción del cliente en una empresa de servicios bancarios en México*. (Tesis para optar grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas). Universidad Autónoma de Aguas Calientes, México.

Santos, C. (2002). *Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.

Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25 (1), 35-71.

Tagiuri, R. & Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Villarroel, M. (2010). *Lineamientos Estratégicos de Liderazgo Transformacional Basado en las Competencias Gerenciales Dirigido a los Voceros y Voceras del Consejo Comunal nuestro futuro Barrio Bella vista De Cagua*. (Estudio para optar el grado de Magister en Recursos Humanos). Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional, Cagua, Venezuela.

Vroon, V. (1964). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo* citado por el libro de Palomo, María, 2010., Madrid, España: ESIC Editorial.

Weber, M. (1955). *Economía y sociedad*. DF, México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

ANEXOS

TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO

KURT LEWIN

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres (Opcional)

Cargo: _____ Profesión: _____ Edad: _____
Sexo: (M) (F)

Antigüedad: _____ Estado Civil: _____ Fecha de
Aplicación: _____

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor indique si está de ACUERDO o DESACUERDO con el grado en que cada afirmación describe la conducta que usted percibe de SU JEFE en el trato con los colaboradores. Marque con una X en el recuadro que mejor describa su respuesta según la siguiente clave:

*Si su respuesta es **Definitivamente en desacuerdo** marque en el recuadro **(DD)***

*Si su respuesta es **Muy en desacuerdo** marque en el recuadro **(MD)***

*Si su respuesta es **En desacuerdo** marque en el recuadro **(D)***

*Si su respuesta es **De acuerdo** marque en el recuadro **(A)***

*Si su respuesta es **Muy de acuerdo** marque en el recuadro **(MA)***

*Si su respuesta es **Definitivamente de acuerdo** marque en el recuadro **(DA)***

Es conveniente enfatizar que no hay respuesta buena ni mala, solo importa la forma como usted percibe ahora a su Jefe inmediato superior, asegúrese de contestar a todas las preguntas.

N°	SITUACIONES	DD	MD	D	A	MA	DA
01	La autoridad que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina						
02	Los colaboradores se comprometen más con las autoridades amistosas que con las que no lo son						
03	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe.						
04	El Jefe debe hacer sentir a su personal que él es el que tiene el control						
05	El Jefe convoca a reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.						
06	El jefe debe evitar implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.						
07	Sancionar el desacato a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.						
08	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización.						
09	Cuando un colaborador está descontento con la solución que su Jefe da a un problema, es mejor pedirle su propuesta y atenerse a ella.						
10	Es preferible que los objetivos de la organización los determine solo el jefe.						
11	El Jefe debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.						
12	El Jefe debe establecer los objetivos, los colaboradores repartirse los trabajos y la forma de llevarlos a cabo						
13	El Jefe considera la fecha para hacer mantenimiento. La mayoría de los trabajadores prefieren otra fecha, es el Jefe quien decide.						
14	El Jefe fija una fecha para hacer mantenimiento. La mayoría prefiere otra fecha. La mejor solución es someter el asunto a votación.						
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el Jefe debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.						

16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.						
17	Dos colaboradores discuten la forma de ejecutar una tarea, el Jefe deberá citarlos, y entre los tres buscar la solución.						
18	Es innecesario supervisar a los colaboradores que demuestren ser competentes.						
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor impedirá al colaborador que exprese sus diferencias de opiniones, excepto en privado.						
20	El Jefe debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.						
21	Si dos colaboradores discuten sobre la forma de ejecutar una tarea, el Jefe debe pedirles que resuelvan sus diferencias y le avisen del resultado.						
22	Un verdadero Jefe es aquél que puede despedir fácilmente a un colaborador cuando lo crea justificado.						
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al colaborador que le ayude a preparar los objetivos.						
24	Un Jefe evita preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.						
25	Un subordinado le debe lealtad en primer lugar a su Jefe inmediato.						
26	Cuando un colaborador critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.						
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.						
28	Cuando se fijan objetivos, el Jefe debe filtrar con bastante prudencia las recomendaciones de sus subordinados.						

29	Cuando se determinan objetivos, el supervisor debe fijarlos a través de una discusión amplia con los colaboradores inmediatos.					
30	Son los propios colaboradores quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.					
31	Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes, que en reuniones de pequeños grupos con el personal.					
32	Para ventilar problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el Jefe, que en una asamblea.					
33	El jefe verdadero se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.					

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

El estilo 1 es el "autoritario";
 El 2, el "democrático";
 El 3, el "laissez faire".

BAREMOS DE LIDERAZGO

Liderazgo	
33 - 88	Actitud desfavorable

89 - 144	Actitud indiferente
145 - 198	Actitud favorable
Autoritario, democrático y laissez-faire	
11 - 29	Actitud desfavorable
30 - 48	Actitud indiferente
48 - 66	Actitud favorable

**CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
POR LITWIN Y STRINGER 2006-LIMA**

DATOS GENERALES POR FAVOR CONSIGNE LOS DATOS SOLICITADOS	
Apellido y Nombres	
Profesión y cargo que desempeña	
Motivo de la aplicación	

INSTRUCCIONES

A CONTINUACIÓN ENCONTRARA NUEVE ESCALAS CON ENUNCIADOS POLARIZADOS EN CADA EXTREMO, PARA QUE USTED MARQUE CON UNA X SOBRE EL NUMERO QUE EXPRESA EL GRADO EN QUE DESDE SU PUNTO DE VISTA ESTAN LAS COSAS AHORA EN SU CENTRO LABORAL.

El apego a las normas dificultan el desarrollo del trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las normas son las suficientes impulsan a desarrollar el trabajo
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

La supervisión de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La supervisión es
------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

me dificulta tomar decisiones propias												general me siento jefe de lo que hago
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------------

En mi trabajo se descuida reconocer el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Veo equidad entre el premio y el reconocimiento al buen trabajo
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

Mis jefes controlan los riesgos, no siento los desafíos de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Asumo los riesgos de mi trabajo a manera de retos para lograr los objetivos propuestos
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

El ambiente de mi trabajo se caracteriza por la formalidad en la relación con mis compañeros jefes y subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mis jefes compañeros y subordinados, mantenemos relaciones cordiales en un ambiente de camaradería
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

Mis jefes , como mis compañeros y mis subordinados hacen lo suyo evitando el apoyo mutuo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El apoyo mutuo con mis jefes, compañeros y subordinados genera un espíritu de ayuda
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

En mi trabajo los jefes descuidan la cautela de las normas de rendimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Es claro el énfasis que pone mi organización sobre las normas de rendimiento
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

Mis jefes y compañeros, evitan las opiniones discrepantes, pareciera que temen enfrentar problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	En mi trabajo se aceptan las ideas discrepantes enfrentando y buscando la solución tan pronto como surja un problema
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

En mi trabajo, casi no se siente la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, me hace sentir que soy importante
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

