



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

Influencia del liderazgo en el clima laboral de los colaboradores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la covid-19, distrito de San Isidro - Perú, 2021.

TESIS

Para Optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Gerencia

AUTOR

Santa María Rojas, Jacqueline Rocio
(ORCID: 0000-0002-5100-0276)

ASESOR

Lucero Vega, Jorge Luis
(ORCID: 0000-0002-6600-1730)

Lima, Perú
2023

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Santa María Rojas, Jacqueline Rocio

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 44168891

Datos de asesor

Lucero Vega, Jorge Luis

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 07923634

Datos del jurado

JURADO 1: Yto Yto Juan Luis, dni:07815722, orcid 0000-0003-2454-4179

JURADO 2: Ramos de Rosas Alvarez del Villar Javier Demetrio, dni:07794250, orcid 0000-0003-1648-2254

JURADO 3: Camones Figueroa Lorgio Jesús, dni: 31630075, orcid 0000-0001-5275-3221

JURADO 4: Bouroncle Velasquez Mauricio Renato, dni: 04758277, orcid 0000-0001-8621-3717

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 413256

A:

Dedico a Dios esta tesis por permitirme terminar este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre querida, que con su apoyo incondicional me dio fuerzas y valor para perseverar para lograr mis objetivos propuestos.

A mi hijo que es mi orgullo, la razón de mi ser para seguir siempre adelante.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre el liderazgo del jefe de una oficina en una entidad pública y el clima laboral percibido subjetivamente por el equipo de trabajo designado a su cargo. Por un lado, el liderazgo se descompone en cuatro dimensiones (habilidades administrativas, pericia técnica, habilidades políticas y habilidades interpersonales), mientras que el clima organizacional será medido mediante una de sus dimensiones principales: la confianza. Establecemos esta relación entre liderazgo y clima laboral en un contexto de crisis sanitaria en una oficina de una entidad pública, lo cual conduce a particularidades que nos remiten a la gestión pública como un campo de acción diferenciado y complejo. Mediante encuestas aplicadas a la totalidad de un equipo de trabajo se ha logrado recoger una importante cantidad de información que nos permite comprobar mediante la prueba del chi-cuadrado que no existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables, esto permite interpretar que el liderazgo del jefe de oficina no influye sobre el clima laboral percibido por los trabajadores. Pese a ello sí existe influencia efectiva de algunas dimensiones del liderazgo del jefe sobre el clima laboral de su equipo de trabajo.

Palabras clave: Liderazgo, clima laboral, gestión pública, motivación, confianza

ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between the leadership of the head of an office in a public entity and the work environment perceived subjectively by the work team designated in charge. On the one hand, leadership is broken down into four dimensions (administrative skills, technical expertise, political skills, and interpersonal skills), while organizational climate is broken down into four other dimensions (motivation, confidence, identity, and work performance). We establish this relationship between leadership and work environment in a context of health crisis in an office of a public entity, which leads to particularities that refer us to public management as a differentiated and complex field of action. Through surveys applied to the entire work team, it has been possible to collect a significant amount of information that allows us to verify through the chi-square test that there is no statistically significant association between the variables, this allows us to interpret that the leadership of the office manager does not influence the work environment perceived by the workers. Despite this, there is an effective influence of some dimensions of the boss's leadership on the work environment of his work team.

Keywords: Leadership, work environment, public management, motivation, trust

PRESENTACIÓN

La presente tesis aborda la relación entre el liderazgo que ejerce un jefe de oficina y el clima laboral. El contexto inmediato en el que se circunscribe esta investigación es el del sector público, razón por la que es importante comprender algunas singularidades que la distinguen de otros entornos ligados al trabajo en el sector privado o empresarial.

Una de las primeras singularidades es que existe una dimensión política por la que un jefe de oficina asume un cargo de confianza dentro de la estructura del Estado, principalmente a nivel de gobierno central (Poder Ejecutivo) así como gobiernos locales (Gobierno Regional y alcaldías). Este elemento implica también una dinámica dentro de cada entidad pública en la que los diferentes jefes de oficina se organizan jerárquicamente mediante el Reglamento de Organización de Funciones (ROF). Esta particularidad implica el desarrollo de habilidades políticas propias de las organizaciones partidarias. La influencia de estas habilidades políticas y su adecuación a la gestión pública tiene un amplio margen de posibilidades en las que podemos hallar en un extremo a los perfiles autoritarios y del otro a los perfiles más democráticos.

Una segunda particularidad presente en las entidades públicas es la obligatoriedad del cumplimiento de metas institucionales definidas por el Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Estratégico Institucional (PEI) definidos por cada pliego (presupuestal), unidad orgánica y perfil laboral de cada trabajador. Por lo tanto, de una u otra forma, el cumplimiento de metas institucionales definidas se cumplen anualmente al 100 % de manera formal y se presentan de manera agrupada como parte de la memoria institucional. Pese a ello, la presentación de informes de cumplimiento de metas mediante

informes situacionales y entregas de cargo muchas veces oculta factores cualitativos relativos a las dimensiones mentales, emocionales o psicológicas.

Una tercera particularidad, relacionada a las dos anteriores, es que el jefe de cada oficina debe contar con habilidades académicas y administrativas de los sistemas de gestión pública tanto a nivel de planeamiento (POI, PEI) como de ejecución. En el caso de algunas oficinas existen sistemas administrativos definidos como el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) y el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). Sumado a ello, el jefe de oficina debe regir en delegación de tareas, organización de equipos de trabajo, distribución de cargas laborales, así como descansos, permisos y rotaciones de personal. La pericia en estos conocimientos académicos y administrativos se combinan con habilidades blandas relacionadas a la comunicación, empatía, disciplina, etc.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, estas particularidades influyen directa e indirectamente en las dimensiones del clima laboral como lo son: la motivación, la confianza y la identidad. Todas ellas son elementos subjetivos, mentales o psicológicos que pueden ser medidos mediante encuestas de percepción.

La presente tesis abordará esta relación y las diferentes formas de combinación en las percepciones subjetivas del personal de una oficina frente al liderazgo del jefe de oficina dentro de una entidad pública.

El primer capítulo presenta la formulación del problema, objetivos y justificación. En este capítulo formulamos el planteamiento del tema de manera global, se presenta las preguntas de investigación (general y específicas) así como los objetivos asociados a ellas (generales y específicas también). Asimismo, presentamos la

justificación académica del tema de la tesis, así como las limitaciones y restricciones que se han establecido.

En el segundo capítulo se presenta un marco teórico para definir los conceptos y las características generales o teóricas de las dos variables que son parte de esta investigación. Se parte de referencias teóricas internacionales y nacionales que son presentadas desde lo más general hasta lo más específico. Finalmente, este capítulo cierra con un listado de términos básicos y las definiciones que emplearemos en el análisis de los datos recogidos.

En el tercer y cuarto capítulo se presenta las hipótesis, variables y el método a emplearse para el análisis de los datos. Este capítulo se cierra con la matriz lógica de consistencia donde se estructura de manera lógica todos estos elementos.

El quinto capítulo presenta los datos agrupados en tablas y gráficos por cada indicador de cada variable, así como diferentes combinaciones entre ellas, así mismo se presenta una interpretación de los datos. Así mismo se podrá encontrar la comprobación estadística de las hipótesis y la discusión de resultados obtenidos.

El sexto y última parte armoniza los datos en las conclusiones de acuerdo con los objetivos y las hipótesis, seguido de una interpretación general y cerrando el capítulo se derivan recomendaciones asociadas a las cuatro hipótesis presentadas en las conclusiones.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
PRESENTACIÓN	vi
Lista de tablas	xi
Lista de gráficos	xii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Objetivos, General y Específicos	4
1.3. Justificación o importancia del estudio	5
1.4. Alcance	6
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1. Antecedentes internacionales	8
2.1.2. Antecedentes nacionales	14
2.2. Bases científicas y teóricas	20
2.2.1. Liderazgo	20
2.2.2. Clima laboral	27
2.3. Definición de términos básicos	31
CAPÍTULO III	35
HIPÓTESIS Y VARIABLES	35
3.1. Hipótesis y/o Supuestos básicos	35
3.1.1. Hipótesis general	35
3.2. Variables o Unidades de análisis	36
3.2.1. Variable independiente	36
3.2.2. Variable dependiente	36
3.3. Matriz lógica de consistencia	37
CAPÍTULO IV	38
MÉTODO	38
4.1. Tipo y método de investigación	38
4.2. Enfoque	39

4.3. Diseño específico de investigación	39
4.4. Población y muestra participante	39
4.5. Instrumentos de recogida de datos	39
4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	40
4.7. Procedimiento para la ejecución del estudio	40
RESULTADOS OBTENIDOS Y DISCUSIÓN	41
5.1. Presentación y análisis de variables e indicadores	41
5.1.1. Dimensión Pericia Técnica	41
5.1.2. Dimensiones Pericia Técnica y Confianza	42
5.1.3. Dimensión Habilidades interpersonales	44
5.1.4. Dimensión Habilidades interpersonales y confianza	45
5.1.5. Dimensión Habilidades administrativas	47
5.1.6. Dimensión Habilidades administrativas y confianza	49
5.1.7. Dimensión Habilidades Políticas	50
5.1.8. Dimensión Habilidades Políticas y confianza	52
5.1.9. Dimensión Confianza	54
5.2. Comprobación de las hipótesis	59
5.3. Discusión de los resultados	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
6.1. Conclusiones	66
6.2. Recomendaciones	67
REFERENCIAS – BIBLIOGRAFÍA	69
APÉNDICE A	73

Lista de tablas

Tabla 1 Cualidades del líder	24
Tabla 2 Pericia Técnica.....	41
Tabla 3 Pericia Técnica y confianza	43
Tabla 4 Habilidades interpersonales	45
Tabla 5 Habilidades interpersonales y confianza	46
Tabla 6 Habilidades administrativas.....	48
Tabla 7 Habilidades administrativas y confianza	49
Tabla 8 Habilidades Políticas	51
Tabla 9 Habilidades Políticas y confianza.....	53
Tabla 10 Confianza entre compañeros.....	55
Tabla 11 Confianza auto percibida por los compañeros de trabajo.....	56
Tabla 12 Confianza hacia el jefe de oficina.....	58
Tabla 13 Influencia del liderazgo del jefe de oficina sobre el clima laboral percibido por los trabajadores	59
Tabla 14 Prueba de chi cuadrado de la Hipótesis General	60
Tabla 15 Influencia de la pericia técnica sobre la confianza	60
Tabla 16 Prueba de chi cuadrado de hipótesis 1	61
Tabla 17 influencia de las habilidades interpersonales del jefe sobre la confianza.....	61
Tabla 18 Prueba de chi cuadrado de hipótesis 2.....	62
Tabla 19 influencia de las habilidades administrativas de gestión del jefe sobre la confianza.....	62
Tabla 20 Prueba de chi cuadrado de hipótesis 3	63
Tabla 21 influencia de las habilidades políticas del jefe sobre la confianza	63
Tabla 22 Prueba de chi cuadrado de hipótesis 4.....	64

Lista de gráficos

Gráfico 1 Pericia Técnica	42
Gráfico 2 Pericia Técnica y confianza.....	44
Gráfico 3 Habilidades interpersonales.....	45
Gráfico 4 Habilidades interpersonales y confianza	47
Gráfico 5 Habilidades administrativas.....	48
Gráfico 6 Habilidades administrativas y confianza	50
Gráfico 7 Habilidades Políticas	52
Gráfico 8 Habilidades Políticas y confianza.....	54
Gráfico 9 Confianza entre compañeros	55
Gráfico 10 Confianza auto percibida por los compañeros de trabajo.....	57
Gráfico 11 Confianza hacia el jefe de oficina.....	58

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Realidad problemática

El clima laboral se halla influenciado por las capacidades de liderazgo de muchos jefes. En instituciones públicas esta relación es definida por las características de la burocracia especializada en gestión pública. Esto aplica en países latinoamericanos, bloques continentales y en general a nivel mundial en todo país que cuente con un Estado, instituciones públicas, constituciones y leyes regulatorias. Estas precisiones son importantes dado que nuestra realidad problemática alude al campo laboral del sector estatal en Perú, cuya sede institucional se halla en el distrito de San Isidro.

Existe una relación estrecha entre el liderazgo y el clima laboral en toda área de trabajo. Las características del líder pueden influir en los niveles de confianza, motivación y rendimiento de los trabajadores. Esto se evidencia a nivel internacional y, por ende, también a nivel nacional y local. En el marco de la pandemia por covid-19 esta relación entre el liderazgo y el clima laboral se ha tornado más compleja debido a nuevas formas de relaciones laborales mediadas por el trabajo remoto y el teletrabajo que se implementaron. Como es de conocimiento público, por definición una “pandemia” tiene

efectos a nivel global, y estos efectos difieren según cada realidad social, política e institucional. La presente tesis se sitúa en el plano nacional a partir de la experiencia recogida en una entidad pública del sector del Poder Ejecutivo, pero que fenomenológicamente acontece en el distrito de San Isidro, Lima, Perú. La razón de esta concreción se halla en que las entidades públicas poseen sedes institucionales donde el trabajo y teletrabajo se delimitan espacialmente.

Sumado a ello, en el ámbito de la gestión pública peruana existen principios y objetivos institucionales que se evalúan a lo largo de cada gestión y que son de obligatorio cumplimiento, lo que conduce a que el logro de las metas institucionales en la coyuntura de crisis sanitaria pueda generar problemas laborales. En ese ámbito es que el liderazgo representa una de las bases para la superación de dificultades.

Cabe señalar también que la crisis sanitaria fue agravada por una crisis política desde el año 2017 y que terminó con sucesivos cambios de mando del gobierno central y en el nombramiento de funcionarios a todo nivel. Todo esto trajo como consecuencia un efecto sobre el estado de ánimo de trabajadores del sector público y por ende en el clima laboral de cada entidad.

En ese sentido, nuevamente podemos señalar que es fundamental la calidad del liderazgo de los jefes institucionales, así como los de órganos de línea y de oficinas de apoyo administrativo. Todos estos niveles jerárquicos de mandos medios tienen diferentes personas que asumen los cargos por periodos específicos, por lo general mediante dispositivos legales que son de carácter público. El tiempo que dura cada función está marcado por las capacidades singulares del profesional que asume el liderazgo de un equipo de trabajo.

Actualmente se necesita evaluar las nuevas formas con las que se puede definir al liderazgo no sólo bajo criterios de la Administración de Empresas sino también desde el enfoque de la Gestión Pública en un marco de crisis sanitaria que crea nuevas relaciones sociales lo que se refleja en el clima laboral al mismo tiempo que los efectos residuales de la crisis política ha dejado condiciones subjetivas que pueden ser medidas y evaluadas.

Para tal efecto debemos situar nuestra realidad problemática en el ámbito laboral en una entidad pública. En ese sentido, el liderazgo del jefe de una oficina cobra aspectos singulares que son determinados por la normativa de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Ley 29158) y la Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444). Del mismo modo, el rendimiento laboral de cada trabajador, así como el rendimiento de cada oficina se enmarca en los parámetros regulados por los instrumentos de gestión pública aprobados como son el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional.

La crisis sanitaria producida por la pandemia, así como los efectos de la crisis política permanente desde el 2017 han afectado el cumplimiento de actividades normadas en el Estado, los problemas derivados de estos factores se relacionan directamente con el incumplimiento de metas o el retraso en los plazos asignados. Dentro de esa complejidad, el rol del líder (jefe de oficina) es crucial para resolver, superar y mejorar las condiciones laborales y por ende también mejorar el clima laboral de la oficina.

1.1.1. Problema general

PG: ¿Existe una influencia del liderazgo del jefe de oficina sobre el clima laboral percibido por los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021?

1.1.2. Problemas específicos

PE1: ¿Existe una influencia de la pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021?

PE2: ¿Existe una influencia de las habilidades interpersonales (comunicación, empatía) del jefe de la oficina influye sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021?

PE3: ¿Existe una influencia de las habilidades administrativas de gestión del jefe de la oficina influyen sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021?

PE4: ¿Existe una influencia de las habilidades políticas del jefe de la oficina influyen sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021?

1.2. Objetivos, General y Específicos

1.2.1. Objetivo general

OG: Determinar si existe una relación de influencia entre el liderazgo del jefe de oficina influye y el clima laboral percibido por los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.

1.2.2. Objetivos específicos

OE1: Establecer si existe una influencia de la pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.

OE2: Establecer si existe una influencia de las habilidades interpersonales (comunicación, empatía) del jefe de la oficina influye sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021

OE3: Determinar si existe una influencia de las habilidades administrativas de gestión del jefe de la oficina influyen sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.

OE4: Establecer si existe una influencia de las habilidades políticas del jefe de la oficina influyen sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.

1.3. Justificación o importancia del estudio

La justificación académica de la presente tesis radica en actualizar el concepto de liderazgo bajo las nuevas condiciones sociales producidas por la crisis sanitaria global de la pandemia por covid-19. Bajo esa perspectiva se realizará una ampliación del concepto y se recogerá evidencia empírica para respaldar dicha ampliación conceptual.

Una segunda justificación práctica radica en hallar deficiencias en esta relación entre liderazgo y clima laboral para generar propuestas derivadas para la oficina de Recursos Humano de esta entidad pública ubicada en el distrito de San Isidro-Lima-Perú.

1.4. Alcance

El alcance empírico de esta tesis se restringe a una oficina de Administración (y sus subgrupos o equipos de trabajo) de una entidad pública ubicada en San Isidro en el marco de la crisis sanitaria de la covid-19 durante el año 2021. Por lo tanto, el liderazgo será limitado a un solo nivel (director de la Oficina de Administración) y la población que será considerada la totalidad de trabajadores de las modalidades de Nombrados, CAS y locadores de servicios (32 personas en total).

1.4. Limitaciones

Una de las limitaciones más relevantes es el que corresponde a la identidad de los entrevistados. El anonimato ofrece garantías de honestidad en las respuestas al cuestionario, por lo tanto, se asignará un orden numérico indistinto a cada entrevistado respetando el anonimato.

Una segunda limitación es el horario con el que se puede acceder a aplicar a los trabajadores dado que muchos de ellos no realizan labores presenciales sino remotas. Razón por la cual se utilizará un formulario de Google.com que permitirá el envío de las preguntas por medios electrónicos (mensaje de correo, WhatsApp, etc.).

Una tercera limitación es la restricción a una sola dimensión de la variable “Clima laboral”. En ese sentido, para facilitar las operaciones de comprobación hipotética se tomará en consideración una sola dimensión que es la “confianza”. Por razones de ser

precisos en las operaciones estadísticas y evitar un procesamiento demasiado extenso de datos, se dejará de estudiar las demás dimensiones de la variable “Clima organizacional”, las cuales son la “motivación”, la “identidad” y el “rendimiento laboral”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1. Antecedentes internacionales

Podemos señalar un primer antecedente relevante en Sfeir (2020). Su tesis de maestría¹ titulada “Equipos interculturales en el mundo global: desafíos en el trabajo de los equipos de trabajo virtuales” nos presenta un contexto importante y de vigencia notable: el liderazgo remoto. El planteamiento conceptual del liderazgo remoto en esta tesis se halla relacionada con la generación de confianza considerando particularidades interculturales propias de Argentina. Esta relación estrecha entre la construcción del liderazgo y la formación de confianza fue planteada de la siguiente manera:

En lo que respecta a los procesos de comunicación, éstos son los mecanismos subyacentes clave para establecer confianza. Existen varias razones por las cuales la comunicación y el procesamiento de la información juegan papeles importantes en la construcción de la confianza. La comunicación genera relaciones cooperativas, proporciona información perspicaz sobre la personalidad de los

¹ Tesis presentada como trabajo final de la Maestría en Recursos Humanos en la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

miembros del equipo, establece una base para desarrollar valores comunes y alienta interacción continua (Sfeir, 2020, p. 16).

El abordaje de este tema de investigación fue cualitativo, siendo a su vez de tipo descriptivo y correlacional. El instrumento utilizado fue de una encuesta semiestructurada en idioma inglés aplicado a los trabajadores de una consulta multinacional llamada Accenture (Sfeir, 2020, p. 39). Entre los principales hallazgos podemos señalar el descubrimiento de la influencia de la asincronía en la generación de confianza de los equipos virtuales, es decir, la influencia negativa de la latencia o retraso comunicacional de indicaciones. Asimismo, podemos notar las barreras idiomáticas presentes no sólo por el conocimiento de los idiomas, sino de las inflexiones del lenguaje cotidiano que rompe con los conocimientos estándar del idioma inglés. Y finalmente podemos hallar una preferencia de la comunicación oral por sobre la comunicación escrita. (Sfeir, 2020, pp. 46-50)

Por otra parte, podemos contar con la tesis de maestría titulada “Diseño de estrategias para el desarrollo vertical en el liderazgo organizacional efectivo”² (Padilla, 2021). Esta investigación plantea en su marco teórico la relación entre el liderazgo efectivo y el desarrollo mental. La autora plantea lo siguiente:

Se puede visualizar la importancia de que las personas, en especial los líderes, tengan un desarrollo vertical elevado, o niveles de desarrollo mental superior desde la perspectiva de Robert Kegan, autor que propone que la auto reflexión, la adaptación, apertura al cambio y a la complejidad, mejoran la 9 posibilidad de éxito (Padilla, 2021, pp. 8-9).

² Tesis presentada por Stefanía Padilla Ramirez para optar el grado académico de Magíster en Psicología Laboral-Organizacional en la Pontificia Universidad Católica de Chile en el año 2021.

Esta investigación también tiene un enfoque cualitativo en dos etapas: una primera consiste en una revisión sistemática de la literatura y una segunda etapa es la aplicación de un taller (piloto) de capacitación a una población de líderes seleccionados de una convocatoria abierta. Uno de los resultados más importantes del taller es el nivel de satisfacción de los asistentes al taller de capacitación, a partir de esto la autora concluye lo siguiente:

A través del trabajo realizado, se pueden extraer algunas conclusiones. La primera conclusión alude a la escasez de programas para trabajar directamente en el desarrollo vertical (desarrollo mental, madurez mental, desarrollo cognitivo o conceptos asociados). Si bien es un tema que ha sido elaborado desde hace al menos 3 décadas, hay poco desarrollo en los programas, esto podría traer una ventaja ya que aún existe posibilidad de innovación y desarrollo tanto teórico como práctico en esta línea. Tanto en organizaciones como a nivel individual existe la preocupación y la necesidad de desarrollo, por lo cual se deben generar instancias que permitan trabajar esto en las personas (Padilla, 2021, p. 45).

Por otra parte, podemos señalar también los aportes de Arcentales (2022) que en su tesis titulada “Identificación de factores de clima laboral que influyen en la satisfacción y el desempeño organizacional de Flores del Lago 2022”³. Entre los objetivos específicos que se plantea esta investigación es analizar los factores que componen el clima laboral, así como los resultados de satisfacción y desempeño. El enfoque fue cuantitativo de tipo descriptivo y correlacional. Para las mediciones sobre el clima laboral se utilizó el cuestionario *Koys y Decottis* formulándose una escala Likert de cinco puntos.

³ Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciada en Empresas por la Universidad de Cuenca, Ecuador.

Nuevamente podemos notar que en el análisis, el concepto de “confianza” es relevante para definir los alcances del “clima laboral”. De tal modo podemos resaltar la primera conclusión de la autora:

La empresa Flores del Lago es una de las principales florícolas de la zona, en ella se encuentran 22 trabajadores, que en su mayoría son de género femenino, entre 40 y 50 años de edad, con un nivel de estudios entre primaria y bachiller. El clima organizacional en Florlago es percibido de forma positiva, destacando factores como la confianza, apoyo e innovación. En el factor reconocimiento y apoyo se tiene en cuenta la relación gerente – trabajador, que resalta sobre todo en el área de Pos-cosecha y Administrativa. Por el contrario, en el área de campo se debe trabajar en la cohesión, unión y autonomía ya que las trabajadoras no tienen mayor decisión sobre su labor. En la satisfacción laboral, los trabajadores no alcanzan el máximo nivel en las cinco dimensiones, pero es importante nombrar que están bastantes satisfechos con la supervisión, participación e intrínsecamente con el trabajo. El nivel de satisfacción más baja es con las prestaciones percibidas, debido al grado de cumplimiento de las disposiciones laborales, la forma de negociar y las oportunidades de formación (Arcentales, 2022, p. 91)

En su tesis titulada “La influencia de la cultura organizacional y el clima laboral en la creatividad e innovación de las personas y el aporte de las Neurociencias” (Wasinski, 2021)⁴ podemos hallar algunos elementos relevantes del concepto de “clima laboral” que son de nuestro interés. En su objetivo general el autor se plantea lo siguiente:

Diagnosticar la influencia que ejercen la cultura organizacional del Hospital Británico de Buenos Aires y el clima laboral del área de Recursos Humanos en

⁴ Tesis presentada en la Maestría en Recursos Humanos por Pablo Alberto Wasinski en la Universidad de Buenos Aires el año 2021.

relación con el nivel de creatividad e innovación con el que se desempeñan las personas de dicha área (Wasinski, 2021, p. 10).

En la definición de “clima laboral”, el autor explora la relación de este concepto con las dimensiones de creatividad y patrones de pensamiento que son estudiados por las neurociencias. En su definición sintetiza ello de la siguiente manera:

En síntesis, al referirnos al clima organizacional, podemos afirmar que nos encontramos frente a una variable sumamente relevante para poder fundamentar la forma de ser, pensar y actuar, tanto de los individuos como de la organización como sistema. Es el clima (como artefacto de la cultura tal y como mencionamos) el que posibilitará o dificultará el hecho de que las personas que integran un grupo de trabajo o área se encuentren favorecidos o imposibilitados de implementar determinados patrones de pensamiento y conducta en sus puestos de trabajo, como así también el hecho de posibilitar la inclusión o modificación de paradigmas grupales de pensamiento y acción en los ambientes de trabajo (Wasinski, 2021, p. 28).

Esta investigación es de tipo transversal, explicativo y con un enfoque cuantitativo. Entre las conclusiones más relevantes del autor podemos señalar la siguiente:

En lo que respecta al Clima Laboral percibido en el área de RR.HH, a partir del aporte de los miembros del área que han colaborado con la investigación, se puede ver que en materia de liderazgo, relaciones interpersonales y autonomía para modificar tareas, las respuestas obtenidas han sido en su mayoría satisfactorias. Si bien el contexto actual generado por la Pandemia ha cambiado muchos aspectos del trabajo, el modelo de liderazgo ejercido en el área en líneas generales

promueve a que las personas puedan compartir sus ideas y en gran medida sentirse escuchadas, aunque en ciertas oportunidades una parte de los colaboradores no sientan que se den respuestas a las ideas que se proponen y no se aceptan. Por su parte, las relaciones interpersonales son en su mayoría generadas por parte de los jefes (en este punto se debe reforzar las relaciones entre distintos equipos del área), aunque también se identificaron ciertas reuniones informales por lo que se destaca que es un área que dialoga, con una tendencia colaborativa y participativa. Del mismo modo, en lo que respecta a autonomía, una gran cantidad de opiniones del área, dan a entender que las personas en tanto dispongan de la autonomía para modificar o proponer aquello que su autoridad se lo permita, lo harán mostrando iniciativa (Wasinski, 2021, pp. 126-127).

A partir de este aporte podemos remarcar la dimensión subjetiva de la que está compuesta el clima laboral y la necesidad de abordarlo mediante la conexión de otros conceptos, entre ellos el liderazgo y la confianza.

Finalmente, en su tesis titulada “Estudio de caso: prácticas de liderazgo del equipo directivo que favorecen el clima laboral y la satisfacción profesional docente de un colegio municipal en la comuna de la Pintana: un desafío en contextos de pandemia”⁵ (Lora, 2022) podemos extraer algunos aportes relevantes al tema. Por un lado, podemos señalar que el objetivo propuesto por el autor es explorar “las prácticas directivas detectadas al interior del establecimiento educativo que favorecen el clima laboral de los docentes” (Lora, 2022, p. 20). Esta tesis tuvo un enfoque cualitativo tomando una muestra de 5 docentes a quienes se aplicó una entrevista semi estructurada codificada y posteriormente analizada mediante el software Atlas.ti. Uno de los hallazgos más

⁵ Tesis presentada por Richard Lora Gil para optar el grado de Magíster en Educación en la Pontificia Universidad Católica de Chile, en enero de 2022.

importantes en la relación entre liderazgo y clima laboral que tomaremos como relevante es el siguiente:

Respecto de las prácticas de liderazgo detectadas al interior del establecimiento educativo que favorecen el clima laboral de los docentes, en este estudio no se logró dar cuenta de aquello debido a que de acuerdo con los resultados encontrados éste se produce de manera positiva entre los docentes sin una influencia significativa por parte del equipo directivo. De acuerdo con el relato de los docentes, la preocupación del equipo directivo se concentra principalmente en otros aspectos como la adecuación de espacios, favorecer la entrega de materiales y abordar los procesos de gestión (Lora, 2022, p.43).

Esta conclusión es sumamente relevante puesto que nos permite interpretar que, ante una deficiencia del liderazgo de un jefe, la integración entre pares puede compensar dicha dificultad. Esto resulta importante puesto que nos permite comprender la naturaleza compleja de la realidad en un entorno laboral donde las causalidades no son determinantes y frente a situaciones difíciles suelen surgir mecanismos de compensación.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Contamos con estudios del liderazgo enfocados en el sector público en el Perú. Altuna y León (2020) es su tesis para obtener el grado de Maestro titulada “Relación entre gestión directiva y clima institucional en docentes de la I.E. N° 80218 Cochabamba, Sarín 2019”⁶ nos presenta un estudio correlacional y descriptivo donde se formula establecer la relación existente entre la gestión directiva y el clima institucional en una población de docentes de un colegio público en la región La Libertad. El planteamiento desarrolla

⁶ Esta tesis forma parte del repositorio institucional de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y fue presentada por Claudia Cecilia Altuna Asto y Luis Eudósio León Sánchez.

una primera hipótesis específicas que nos interesa donde se formula la relación significativa entre el *liderazgo* y *el clima institucional en dicha entidad*. Esta hipótesis específica fue validada estadísticamente (Altuna y León, 2020, p. 26) demostrando un nivel de significancia menor a 0.05 mediante la comprobación del chi cuadrado y un grado de correlación moderada (0.680 según el coeficiente de Pearson).

Para el autor, uno de los componentes de la gestión directiva es el liderazgo, el cual es clasificado según cuatro tipos: autocrático, democrático, Laissez-faire, situacional y transformador. Esta clasificación resulta oportuna porque la postura del autor señala lo siguiente:

Y este trabajo, se llega a la conclusión que sí, el liderazgo viene a ser una cualidad que se desarrolla en la medida que se comprenda que –en los tiempos modernos– el líder emerge del grupo, o para aclarar mejor el asunto, del equipo. Porque es un equipo del cual emerge un líder, sale de aquel, se debe a ese equipo y actúa para que ese equipo logre objetivos. Y nada menos que cuando se habla de equipo se está mencionando a un grupo de gente que está empoderando objetivos y metas comunes, un grupo de gente comprometida (Altuna y León, 2020, p. 11).

Podemos adoptar la descripción de los tipos de liderazgos autocrático y situacional como los más próximos al entorno que será objeto en la presente tesis. El tipo de liderazgo autocrático se basa en el rol jerárquico que coincide con la estructura de mando y gobierno dentro de una entidad pública, principalmente en las áreas administrativas. Mientras que el tipo de liderazgo situacional es aquel que se adapta inteligentemente a las circunstancias para cumplir los objetivos o metas. En ambos casos los roles de ambos tipos de liderazgo se basan en: ordenar, persuadir, participar y delegar.

las condiciones de clima institucional no son las ideales, máxime si éste es una consecuencia de un bajo nivel de liderazgo por parte de quien es el encargado de manejar y conducir una institución educativa distinta; el logro de metas, objetivos programados no es halagador (Altuna y León, 2020, p. 33).

Por otra parte, podemos tomar como referencia la tesis de Leigh, et al. (2021), titulada “Relación entre la personalidad y los estilos de liderazgo en ejecutivos latinoamericanos” presentado para optar el grado de Magíster en la Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), donde se logró establecer una relación estrecha y positiva entre a personalidad y los estilos de liderazgo *laissez faire* y liderazgo transformacional. En ese mismo estudio se concluye una relación débil entre la personalidad y el liderazgo transaccional. Esta tesis usó un modelo por software⁷ para realizar un análisis tomando como muestra un conjunto de líderes ejecutivos en tres países: Perú, Ecuador y Colombia.

Asimismo, existen abundantes tesis relativas al clima organizacional dentro de instituciones públicas. Rojas (2022) en su tesis titulada “Clima laboral y felicidad en trabajadores de seguridad ciudadana de una municipalidad de la Provincia Constitucional del Callao”⁸. Este estudio fue correlacional, de diseño no experimental y transversal. La variable de “Clima laboral” fue medido mediante las dimensiones de “autorrealización”, “involucramiento” y el “seguimiento” (Rojas, 2022, p. 17). Se tomo como población al personal de seguridad ciudadana de la Municipalidad Provincial del Callao, utilizando a

⁷ Se utilizaron dos herramientas: NEO-PIR para determinar la personalidad y MLQ para los estilos de liderazgo. A su vez, este estudio utilizó encuestas presenciales como instrumento de recolección de información.

⁸ Tesis para optar el grado académico de Maestro en gestión del Talento Humano en la Universidad César Vallejo.

su vez el muestreo no probabilístico por conveniencia⁹. Entre los resultados más relevantes podemos señalar lo siguiente:

De acuerdo con los resultados obtenidos se determina la no correlación entre el clima laboral y la felicidad, donde el coeficiente de correlación rhp de Spearman da como resultado una no correlación por ello se rechaza la H_1 y se acepta la hipótesis nula. Esto quiere decir que el clima laboral no influye en la felicidad de los trabajadores y viceversa (Rojas, 2022, p.33).

De acuerdo con los resultados de esta investigación podemos decir que la variable “clima laboral” podría ser una variable de tipo dependiente o estar determinada por otros factores, que al mismo tiempo logran sobrepasar los alcances fenomenológicos e influir en la variable “felicidad” que el autor utilizó. De tal manera que podríamos recomponer a la “felicidad” como una posible dimensión del “clima laboral”.

En otro estudio titulado “Gestión estratégica y clima organizacional en el Ministerio de Energía y Minas, sede Lima, 2015”¹⁰ (Macassi, 2016) se nos presenta un enfoque que establece una correlación entre la gestión estratégica y el clima organizacional en una entidad pública peruana, esto nos permite situar el concepto de liderazgo dentro de un marco conceptual mayor coherente con la legislación y la organización del Estado. En esta tesis la variable de “gestión estratégica” se compone de las siguientes dimensiones: planeamiento, organización, dirección y control gerencial. Para efectos de nuestra tesis podemos tomar esta referencia para marcar distancia de dos conceptos que difieren de nuestro planteamiento: “gestión estratégica” y “clima organizacional”. Pese a ello cabe reconocer que hay un punto en común entre el “clima

⁹ La población total del personal fue de 700 y el autor tomo una muestra de 249.

¹⁰ Tesis para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo. Esta tesis también está enfocada en la línea de investigación de Administración del talento humano.

laboral” y el “clima organizacional” que es la experiencia subjetiva auto percibida por cada trabajador en función de un entorno administrativo que lo influencia. Macassi sitúa a la “gestión estratégica” como aquel factor que influye en dicha dimensión subjetiva del “clima organizacional”.

A su vez, podemos contar con la tesis titulada “El clima y la satisfacción laboral de los enfermeros en un nosocomio estatal de Lima, 2020” (Campos, 2020)¹¹. En esta investigación se tomó una población de 4 profesionales de enfermería del área de hospitalización de un nosocomio estatal de Lima durante el año 2020. La autora señala que su diseño de investigación es cuantitativo, correlacional, transversal y descriptivo. Para la recolección de información se diseñó un cuestionario usando la escala de Likert elaborado por una psicóloga. Este cuestionario cuenta con 50 ítems agrupados en cinco dimensiones donde se logró determinar el nivel de satisfacción individual y de promedio. Una de las conclusiones más relevantes que tomamos a consideración es que se determinó la “existencia de asociación entre el nivel de clima laboral percibido y el nivel de satisfacción laboral, respecto a relaciones con la autoridad en los profesionales del servicio de hospitalización” (Campos, 2020, p. 61). Lo que comprueba la relevancia de la autoridad y su capacidad de gestión y liderazgo para influir en el clima laboral inmediato. Tal como anota Campos:

Para crear y mantener un clima laboral apto a los fines organizacionales, la comunicación se realizará en todos los sentidos, de manera permanente, vertical y horizontal, considerando que la oportunidad cuenta a la hora de tomar las decisiones y medir los resultados. La comunicación es el ingrediente fundamental

¹¹ Tesis para optar el grado de Maestro en Enfermería con Mención en Gestión Administrativa por la Universidad Ricardo Palma presentado por Candela Campos Egui.

de las relaciones humanas, el directivo necesita especial cuidado para transmitir con fidelidad los ideales organizativos, los métodos y las decisiones; considerando que toda comunicación despierta una respuesta en los trabajadores (Campos, 2020, p.28).

A su vez, Estrada (2020) en tu tesis titulada “Percepción del clima y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Conver Toy S.A.C”¹² presenta un estudio de las percepciones del clima laboral en una empresa privada. Su definición de clima laboral, así como la de satisfacción laboral remarcan el estado emocional e intersubjetivo de los miembros de un grupo de trabajo (Estrada, 2020, p. 33). La primera hipótesis específica de esta tesis se formuló así “La estratégica de liderazgo democrático influye significativamente en la mejora de las relaciones interpersonales de la empresa Conver Toy SAC” (Estrada, 2020, p. 35), esta hipótesis fue comprobada estadísticamente y se concluyó que existe una influencia positiva del tipo de liderazgo democrático sobre el clima laboral en la población analizada. El autor dentro de su marco teórico explora la confianza y satisfacción subjetiva como elementos clave del clima laboral, el cuál es beneficiado por un tipo de liderazgo democrático (Estrada, 2020, p. 16-18).

Por otra parte, Figueroa (2016) nos presenta una relación directa y positiva entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en una entidad pública educativa donde se concluyó que la inteligencia emocional es un indicador del tipo de liderazgo transformacional, al mismo tiempo que presenta un resultado importante al registrar una fuerte presencia de liderazgo transformacional exigido en mujeres mientras que en varones el liderazgo coactivo es el dominante.

¹² Tesis para optar el grado de Maestra en Administración de Negocios por la Universidad Ricardo Palma, presentado el año 2020.

Esta sugerente relación entre el liderazgo transformacional y líderes mujeres se debe contrastar con otro resultado en la tesis de Alarcón titulada “Liderazgo transformacional en enfermeras jefes según percepción de enfermeras asistenciales que laboran en el HNDAC. 2013”¹³ donde la presencia de liderazgo transformacional en enfermeras jefes (puesto de mando intermedio) de un hospital público es débil, siendo uno de los factores que causa descontento entre las enfermeras asistenciales (personal operativo). Cabe precisar que en este escenario la presencia femenina representa el 100% del universo de la población analizada y las características particulares de un hospital son diferentes a la de las entidades públicas educativas.

2.2. Bases científicas y teóricas

2.2.1. Liderazgo

El concepto de “liderazgo” y de “líder” podría tener un abordaje lingüístico y filosófico amplio. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española refiere la palabra “líder” como un anglicismo de *leader* y como su sinónimo más cercano a la palabra “guía”. A su vez, el *Oxford English Dictionary* nos presenta una definición de *leader* así: *a person who leads a group of people, especially the head of a country, an organization*. Por otra parte, Bobbio en su Diccionario de Política nos presenta esta precisión lingüística, pero nos obliga a interpretar el origen sociopolítico del concepto en inglés.

De tal manera que presenta una relación entre el líder y el poder, así como una relación entre el líder y su contexto. Por un lado, nos presenta al *líder rutinario*, aquel que recibe un cargo en un contexto en el que ya existe una institución u organización. Por

¹³ Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Enfermería por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, presentada el año 2014.

otra parte, nos señala al *líder innovador*, aquel que lucha por obtener su designación en un cargo dentro de una organización o institución ya existente. Y, por último, nos presenta al *líder promotor*, que es aquel que no sólo lucha por su designación, sino que también crea un contexto para el cargo, creando así también una nueva organización o institución (Bobbio, Matteucci y Pasquino, 2015, pp. 914-915). Para efectos prácticos de la presente investigación tomaremos al *líder rutinario* como la base política y sociológica sobre la cuál el concepto de “liderazgo” se hallará restringido. La razón de esta decisión se fundamenta en las funciones de un jefe de oficina en una entidad pública (el contexto ya existente) que ejerce su cargo por designación de un superior (su aparición se debe a una relación política de dependencia y rendición de cuentas hacia autoridades superiores dentro de la Estructura institucional de un ministerio).

Podemos complementar esta delimitación teórica con un aporte de la sociología clásica de Max Weber donde nos precisa un tipo de dominación: la dominación legal.

Las categorías fundamentales de la dominación legal son, pues: 1. Un ejercicio continuado, sujeto a ley, de funciones, dentro de. 2. una *competencia*, que significa: *a)* un ámbito de deberes y servicios objetivamente limitado en virtud de una distribución de funciones, *b)* con la atribución de los poderes necesarios para su realización, y *e)* con fijación estricta de los medios coactivos eventualmente admisibles y el supuesto previo de su aplicación (Weber, 2002, p. 174).

Tomando en consideración estas premisas teóricas básicas podemos situar el liderazgo y su relación con el clima laboral dentro de los enfoques propios de la administración de empresas.

Existe abundante información acerca de la influencia del liderazgo sobre el clima laboral. Esto permite abordar una serie de conceptos previos al análisis de esta relación,

lo que a su vez enriquecerá este apartado del marco teórico conceptual. Al mismo tiempo, permite descomponer los conceptos en otros indicadores para ser considerados al momento de analizar una realidad determinada.

En un estudio clásico Yukl (2008) nos sugiere abordar previamente las características de los equipos en los entornos laborales. De tal manera nos propone una serie de distinciones entre equipos funcionales, equipos multifuncionales, equipos autodirigidos y equipos virtuales. No sólo nos presenta una clasificación sino la complejidad inherente a cada uno de estos grupos.

De manera resumida podemos señalar que los equipos funcionales se basan sobre metas comunes establecidas por un líder o una institución. Los equipos multifuncionales se basan sobre la cooperación y concurrencia de varias metas, principalmente en entidades o empresas que se estructuran de manera concatenada en subunidades que requieren coordinación de sus actividades.

Los equipos autodirigidos se basan sobre la autonomía de los trabajadores con respecto al líder, lo que determina un tipo de liderazgo que opera sobre actividades repetitivas. Finalmente, los equipos virtuales se basan sobre el uso de tecnologías e informática (Yukl, 2008, pp. 333-337).

La mayoría de las comunicaciones entre los miembros se realiza a través de tecnologías informáticas y de telecomunicaciones (por ejemplo, correo electrónico, videoconferencia, programas informáticos groupware, teléfonos móviles). Se ha producido un rápido incremento de los equipos virtuales en las organizaciones, y algunos autores prevén que revolucionarán el lugar de trabajo en el futuro (Yukl, 2008, p.337).

Según Yukl, los determinantes del rendimiento de cualquiera de estos tipos de equipos de trabajo se hallan en los procesos colectivos, donde el rol de los líderes influye de manera relevante. Esta es una de las razones por la que conceptualmente abre la posibilidad de incluir elementos de psicología social, sociología, antropología, etc.

Las habilidades necesarias en los equipos multifuncionales que señala el autor son: la pericia técnica, habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de gestión de proyectos y habilidades políticas. Esta descomposición es importante a nivel empírico puesto que permite medir diferentes indicadores según estas habilidades.

Dado que el objeto de estudio de esta tesis recae sobre una oficina de Administración de una entidad pública, ese modelo que describe los tipos de equipos de trabajo y las habilidades del líder resulta pertinente ya que en el sector público una oficina funciona internamente con equipos especializados y personal operativo que colabora en metas comunes, pero también con otros niveles de organización que mantienen otras metas concurrentes y complementarias.

Por lo tanto, la definición de equipos multifuncionales y equipos virtuales, así como las habilidades necesarias para liderarlas resultan el primer aporte que podemos tomar de esta investigación. Este aporte se refleja en las dimensiones que se han formulado para las variables de la presente tesis.

Por otra parte, Alves (2000) nos presenta el concepto de liderazgo eficaz definido principalmente por las condiciones organizacionales que la pueden limitar o potenciar.

En ese sentido pone énfasis en las cualidades del líder las cuales se detallan a continuación de la siguiente manera en la tabla 1:

Tabla 1 Cualidades del líder

Cualidades del líder	Asertividad
	Empatía
	Habilidades de comunicación
	Autocontrol
	Confianza en los demás
	Persistencia
	Flexibilidad
	Aprecio de los demás
	Ayudar a los demás a desarrollarse
	Ser persistentes y responsables
	Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales

Fuente: Alves, 2000, p. 126.

Según lo expuesto, estas cualidades pueden ser medibles por sus efectos o la subjetividad de los colaboradores a cargo del líder o jefe de equipo. En términos operativos resultan pertinentes para comprender el nivel de detalle del concepto de liderazgo al momento de diseñar un instrumento de recolección de información.

Por otra parte, Daza (2013, p. 51) nos señala la distinción de dos esferas en la administración pública o el Estado: una esfera política y una esfera profesional. Por lo tanto, esta distinción será de vital importancia para definir y analizar las características del liderazgo dado que existe una influencia entre ambas esferas antes mencionadas. El contexto inmediato de la presente tesis requiere señalar esta particularidad.

Para el caso latinoamericano y en especial el Perú, esta interacción entre las esferas políticas y las profesionales pueden producir liderazgos de diversos tipos que podrían influir en la calidad del clima laboral de una oficina o una entidad en su conjunto. Según lo expresa Daza de la siguiente manera:

La autoridad a veces actúa como congelador de liderazgo. La capacidad de influencia se basa en el poder del cargo, mas no en la legitimidad ni reconocimiento por parte de los colaboradores o seguidores. El líder público puede volverse más reactivo y llegar a olvidarse de la gestión que busca tanto en beneficio propio como el común, y ser facilitador de los recursos que conlleven un alto desempeño del trabajo en equipo. (Daza, 2013, p. 47).

Al mismo tiempo, en un sentido vertical de la organización del Estado, podemos jerarquizar dos niveles de actuación de los trabajadores: por un lado, los funcionarios públicos que asumen el rol de liderazgo y por otro lado los empleados públicos que se encargan de las tareas operativas.

Dentro del Estado encontramos, por decirlo de alguna forma, dos niveles jerárquicos en la administración; por un lado, el empleado público que cumple funciones operativas, empíricas o profesionales, cumple y ejecuta una labor dentro de cualquier organismo o institución de gobierno y cuyo objetivo es satisfacer necesidades y requerimientos de la sociedad. Por otro lado, el funcionario público clasifica dentro de un nivel jerárquico superior, ya que tiene a su haber el ejercicio de la toma de decisiones; por su nivel de responsabilidad e investidura se hace (Daza, 2013, p. 49).

Si combinamos las esferas y la jerarquía de roles podemos señalar que el funcionario público se halla más próximo a la esfera política de toma de decisiones generales, mientras que el empleado público se halla más próximo a la esfera profesional en el cumplimiento de actividades operativas para el cumplimiento de metas institucionales. Esta separación no es excluyente, puesto que el funcionario público requiere una profesionalización idónea de acuerdo con el cargo asumido. Pero esto permite deducir un tipo de liderazgo político y un liderazgo profesional en la administración pública. (Daza, 2013, p. 51)

Daza finalmente nos presenta seis modelos de liderazgo compatibles con las actividades de la gestión pública: liderazgo orientativo, liderazgo coercitivo, liderazgo afiliativo, liderazgo participativo, liderazgo imitativo, liderazgo capacitador. Estos modelos nos sirven de referencia para considerar las características en común entre todos ellos

El líder coercitivo ejerce presión para que los colaboradores acaten normas impuestas de manera unilateral y su incumplimiento conduce a sanciones. El líder orientativo es más un visionario y motivador. El líder afiliativo crea buenas relaciones y se basa en la retroalimentación positiva. El líder participativo involucra a sus colaboradores y busca consensos. El líder imitativo establece metas y estándares de otros campos en el cumplimiento de tareas, dota de autonomía a sus colaboradores y presiona para el cumplimiento de dichas metas. Y el líder capacitador delega y motiva a los retos de los colaboradores en condiciones que faciliten sus capacidades mediante permanente retroalimentación (Daza, 2013, pp. 48-49).

Por otra parte, Almirón et al. (2015) nos presentan una distinción entre el liderazgo transaccional y el transformacional, definiendo al primero como un modelo

tradicional basado en el poder y los sistemas de recompensa y sanción. Mientras que el liderazgo transformacional se basa en la motivación y el compromiso del líder con los colaboradores, creando mecanismos de empatía.

Sin embargo, el estilo de liderazgo transformacional está centrado en el papel del líder como un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo; concentrándose en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas (Almirón et al. 2015, p. 25).

Podríamos equipar el liderazgo transaccional propuesto por Almirón et al. con lo planteado por Daza en torno al líder coercitivo y del mismo modo el liderazgo transformacional con el líder capacitador. Las semejanzas permiten construir un modelo de características del liderazgo ideal dentro de las expectativas que los colaboradores puedan tener. Pero sociológicamente también nos permite identificar los efectos positivos que podría tener un modelo de liderazgo sobre el clima laboral.

2.2.2. Clima laboral

Podemos partir de un aporte de la sociología para definir al clima laboral como un entorno social estructurado que circunscribe la acción social y las dimensiones subjetivas. En un sentido estricto este entorno estructurado provee a los individuos de reglas sociales, valores morales y técnicas de conducta profesional. Pierre Bourdieu llamó *habitus* a este tipo de entornos estructurados (Bourdieu, 2007, pp. 96-99). Dentro de su teoría de la *estructuración social*, Bourdieu nos presenta una dimensión social inmediata al entorno laboral donde se ejerce diversos modos de dominación, colaboración, antagonismo y participación. Para efectos prácticos de esta investigación tomaremos esta

premisa sociológica básica y la complementaremos con algunos desarrollos conceptuales de la administración de empresas.

Con respecto al concepto o noción del clima laboral, diversos estudios coinciden en señalarlo como una atmósfera social y psicológica dentro de un marco mayor que engloba un clima organizacional. En la mayoría de los casos nos enfrentamos a un concepto que se encuentra vinculado a otros como lo es el liderazgo, la cultura, el tipo de organización, etc. Para efectos de la presente tesis nos enfocaremos en la atmósfera social y psicológica de un entorno laboral de una entidad pública, la que a su vez cuenta con algunas condiciones que detallaremos más adelante. Dada las características de similitud entre los conceptos de clima organizacional y clima laboral, usaremos ambas formas para aludir a un entorno social y psicológico en el que se puede manifestar estados de gusto, disgusto, frustración o satisfacción por cada sujeto o individuo.

En nuestro primer acercamiento podríamos precisar que “el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información” (Juárez 2012, 308). Cabe precisar que Juárez establece una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en dicha relación las variables tienen una relación compleja, pero nos permite extraer el siguiente aporte:

La mayoría de las acepciones de ambos conceptos muestran mayor utilidad cuando el elemento fundamental que las contiene las relaciona con las percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y procesos que se producen en su medio laboral (Juárez, 2012, p. 309).

En un sentido más amplio Segredo nos presenta el marco jurídico que la Organización Panamericana de la Salud (OPS) utiliza para delimitar la noción de clima laboral. Dentro de las variables que la definen, se halla el liderazgo. Pero también se recomienda analizar a cada espacio o institución como única, lo que conlleva a realizar estudios de dichas particularidades previamente.

Cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones ya definidas por la OPS/OMS: liderazgo, motivación, retribución y participación, incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar (Segredo, 2013, p. 390).

Una penúltima referencia que resulta pertinente lo hallamos en Chávez (2015) donde podemos hallar nuevamente una conexión entre el clima organizacional, el clima laboral y la comunicación del líder. Este aporte resulta significativo porque por un lado nos permite distinguir el clima laboral como las condiciones físicas y legales del trabajo, mientras que el clima organizacional implica una dinámica de comunicación y relaciones sociales más compleja que recae sobre el rol del líder. Todo esto se enmarca en un concepto general de “Moral de trabajo” que es definida de la siguiente manera:

Es la combinación de las actitudes del empleado hacia el trabajo, la organización, las autoridades laborales y los compañeros. En una buena moral debe haber cohesión en el grupo, de manera que los integrantes de éste participen en el logro de los objetivos comunes. Debe haber buen canal de comunicación con la supervisión y un buen clima laboral. La moral alta logra que el trabajador esté satisfecho con las actividades que realiza. Un bajo nivel en la moral del trabajo suele predisponer al personal a comportamientos inconvenientes, tales como

ausencias, rotación e índices reducidos de producción, entre otros. Para medir la moral pueden usarse cuestionarios de actitud, observación y entrevistas (Chávez 2015, p. 98).

Finalmente podemos señalar la relación estrecha entre el clima laboral y otro concepto que es el de clima organizacional. En algunas ocasiones pueden ser tomadas como conceptos que tienen elementos en común, entre ellos el liderazgo y las formas de comunicación o habilidades sociales del líder. Recogemos los aportes de García (2020) en las que señala que ciertos tipos de climas organizacionales producen mayores niveles de confianza entre los trabajadores. Esta confianza como ingrediente del clima organizacional (que incluye aspectos culturales y sociológicos más amplios) coincide con los rasgos de un clima laboral (situado en un contexto más específico o singular). Según García (2020) existen dos tipos de climas organizacionales que promueven mayores niveles de confianza hacia el líder de un equipo de trabajo: el clima consultivo y el clima participativo. En el primer caso, el líder decide y comunica sus decisiones a los miembros del equipo recibiendo retroalimentación parcial. En el segundo caso la retroalimentación se realiza antes de la toma de decisiones (García, 2020, p. 25). Como vemos, en este caso la comunicación y el momento en el que se toman las decisiones es relevante para crear un clima de confianza que redundará en un saludable clima laboral.

De manera resumida podemos señalar que los conceptos de liderazgo y clima laboral se hallan mutuamente relacionados, lo que permite identificarlas como variables que se vinculan en determinados espacios con características institucionales muy específicas.

2.3. Definición de términos básicos

Clima laboral: Aquella dimensión subjetiva que se representa un trabajador y un equipo de trabajo a partir de las condiciones materiales, institucionales, logísticas y de liderazgo (Campos, 2020; Estrada, 2020).

Colaborador: Para efectos del análisis en esta tesis usaremos la noción de “colaborador” como sinónimo de “trabajador”. Ambos términos incluyen empíricamente a los trabajadores de diferentes regímenes legislativos. Por un lado, los servidores públicos bajo la modalidad de Contratación Administrativa de Servicios; por otra parte, los trabajadores nombrados mediante concurso público; y finalmente, también los empleados bajo la modalidad de “locación de servicios”. Estas tres formas de trabajo serán agrupadas bajo la noción de “colaborador” con el objetivo de uniformizar la población.

Confianza: para efectos de análisis en esta tesis la confianza se define como la representación subjetiva de que las relaciones interpersonales son de familiaridad o amistad propicias para el adecuado desempeño laboral dentro de las metas y necesidades institucionales. Esta confianza se halla relacionada al clima laboral y al clima organizacional, a las características del líder y al tipo de comunicación o habilidades comunicativas que ejerce (García, 2020).

Gestión Pública: conjunto de procesos y actividades que versan en el aparato estatal. Se rige por normas de diferente nivel y jerarquía, así como metas y funciones institucionales, las cuales se ciñen a políticas y planes nacionales en cada sector y nivel de gobierno.

La forma de medición de la gestión pública se puede determinar por el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) mediante indicadores cuantitativos y cualitativos (cumplimiento de metas, gastos, ejecución

presupuestal, actos administrativos, etc.), así como los informes y estadísticas que se presentan periódicamente a los titulares de cada pliego, así como a órganos de control como la Procuraduría General de la República, Presidencia del Consejo de Ministros, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), entre otros.

Habilidades administrativas: este tipo de habilidades corresponde a las capacidades de manejo de los mecanismos administrativos para dirigir los procesos de un acto que se formaliza mediante documentación explícita sobre el acto administrativo o de gestión según la Ley 27444 (Ley del Procedimiento Administrativo General). Así mismo, este tipo de habilidad implica el dominio del Sistemas Integrado de Administración Financiera (SIAF), el Sistema de Trámite Documentario (SITRADO), Plan Operativo Institucional (POI), Plan Estratégico Institucional (PEI), Ley 28708 (Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad), entre otros que permiten la formulación y ejecución de las acciones administrativas en una oficina.

Habilidades interpersonales: para la presente tesis, estas habilidades son aquellas relativas a la capacidad de establecer relaciones humanas óptimas, demostrándose en habilidades de comunicación, empatía, respeto, etc. Las habilidades interpersonales se relacionan con la personalidad de cada sujeto que imprime, mediante su conducta, una influencia sobre sus compañeros o subordinados.

Habilidades políticas: este tipo de habilidades engloba a las capacidades de coordinación entre un jefe de oficina y los demás jefes del mismo nivel, así como de superiores y personal de jerarquía inferior de acuerdo con el organigrama, el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF). Se valora la capacidad de ponderar las necesidades de la oficina de manera coordinada para una óptima asignación de recursos materiales, financieros, económicos y humanos.

Motivación: para efectos de análisis en esta tesis la motivación se define como la representación subjetiva de estimulación positiva para trabajar y cumplir las metas institucionales. El trabajador motivado para cumplir con las metas mínimas de su trabajo es una de las condiciones elementales para reconocer un clima laboral óptimo.

Identidad: para efectos de análisis en esta tesis la identidad se define como la capacidad de reconocer como un modelo positivo y reflejo de sí mismo al jefe de la oficina o a los compañeros de trabajo. Este elemento de identidad se puede reforzar ya sea por la vida cotidiana en el trabajo, así como en la mediación del teletrabajo, lo que permite crear una sensación de pertenencia a un grupo humano o equipo de trabajo.

Liderazgo: cualidad de un funcionario público para dirigir un equipo de trabajo bajo condiciones de cumplimiento de metas institucionales y desarrollo de actividades complementarias y complementadas con otras oficinas. Para el caso de la presente investigación nuestra delimitación del líder conlleva una primera restricción en el marco de la gestión pública y una segunda restricción en el marco de complementariedad de funciones de cada oficina.

Pericia técnica: La pericia técnica se define como los conocimientos académicos óptimos y las habilidades para resolver tareas y problemas por parte de una persona dentro de su entorno laboral. En gestión pública en el Perú existen *perfiles* para cada puesto de trabajo, así como para los cargos públicos. En todos los casos se exige el cumplimiento de una formación profesional, experiencia general y experiencia específica.

Plan Estratégico Institucional (PEI): Por definición legal es un instrumento de gestión pública. Se basa en la Guía para el Planeamiento Institucional (CEPLAN, 2019) aprobado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Se compone de la

Misión Institucional, Objetivos Estratégicos Institucionales, Acciones Estratégicas Institucionales y la Ruta Estratégica. A partir de este instrumento se define a la orientación general de la entidad y los indicadores que serán medidos anualmente en un informe de calidad de gestión que posteriormente se incorpora a las Memorias Anuales.

Plan Operativo Institucional (POI): Por definición legal es aquel instrumento de gestión pública en el que se señala la programación de actividades a ejecutarse anualmente de acuerdo con las funciones de cada entidad pública, sus objetivos, población beneficiaria y campo de acción en el que se interviene. Se basa en la Guía para el Planeamiento Institucional (2018) aprobado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y por lo general tiene una estructura de aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación. La forma como se expresa este instrumento es a través de la Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis y/o Supuestos básicos

3.1.1. Hipótesis general

HG: El liderazgo del jefe de oficina influye positivamente sobre el clima laboral percibido por los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.

3.1.2. Hipótesis específica

HE1: Existe una influencia de la pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.

HE2: Existe una influencia de las habilidades interpersonales (comunicación, empatía) del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.

HE3: Existe una influencia de las habilidades administrativas de gestión del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.

HE4: Existe una influencia de las habilidades políticas del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.

3.2. Variables o Unidades de análisis

Las variables o categorías utilizadas en la presente tesis son las siguientes: Liderazgo y Clima laboral. A partir de estas categorías podremos desagregar sus componentes para realizar el análisis empírico

3.2.1. Variable independiente

La variable independiente es el **liderazgo** y sus componentes para considerarse en la presente tesis, son las siguientes:

- Pericia técnica
- Habilidades interpersonales
- Habilidades de gestión
- Habilidades políticas.

3.2.2. Variable dependiente

Por otra parte, la variable dependiente es el **clima laboral** y su dimensión principal es la confianza experimentada por los trabajadores.

3.3. Matriz lógica de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Existe una influencia del liderazgo del jefe de oficina sobre el clima laboral percibido por los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar si existe una relación de influencia entre el liderazgo del jefe de oficina influye y el clima laboral percibido por los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: El liderazgo del jefe de oficina influye positivamente sobre el clima laboral percibido por los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.</p>	<p>V.I: Liderazgo</p>	<p>Pericia técnica Habilidades interpersonales Habilidades de gestión Habilidades políticas</p>	<p>Enfoque: cuantitativo Tipo y método: descriptivo correlacional</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Existe una influencia de la pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021?</p> <p>¿Existe una influencia de las habilidades interpersonales (comunicación, empatía) del jefe de la oficina influye sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021?</p> <p>¿Existe una influencia de las habilidades administrativas de gestión del jefe de la oficina influyen sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021?</p> <p>¿Existe una influencia de las habilidades políticas del jefe de la oficina influyen sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Establecer si existe una influencia de la pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.</p> <p>Establecer si existe una influencia de las habilidades interpersonales (comunicación, empatía) del jefe de la oficina influye sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.</p> <p>Determinar si existe una influencia de las habilidades administrativas de gestión del jefe de la oficina influyen sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.</p> <p>Establecer si existe una influencia de las habilidades políticas del jefe de la oficina influyen sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>HE1: Existe una influencia de la pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.</p> <p>HE2: Existe una influencia de las habilidades interpersonales (comunicación, empatía) del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.</p> <p>HE3: Existe una influencia de las habilidades administrativas de gestión del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.</p> <p>HE4: Existe una influencia de las habilidades políticas del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la Covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021.</p>	<p>V.D: Clima Laboral</p>	<p>Confianza</p>	<p>Diseño: No experimental, transversal. Población y Muestra: 32 colaboradores Instrumento: Cuestionarios Técnica de datos: Encuesta Análisis de datos: Estadística descriptiva SPSS</p>

CAPÍTULO IV

MÉTODO

4.1. Tipo y método de investigación

Esta investigación es aplicada puesto que hará un acopio de información acorde a un plan de estudio que permitirá fundamentar las hipótesis apoyándose en el marco teórico y los antecedentes señalados en la sección precedente. La información será analizada, estableciendo una correlación entre las variables y determinando el grado de relación entre ellas.

El método principal que se utilizará será el método hipotético deductivo planteado por Popper (1980), en el que la demostración de las hipótesis específicas confirmará la hipótesis general, y al mismo tiempo se plantea el carácter contextual de la tesis principal, es decir su aplicación al marco de tema y problema seleccionado.

4.2. Enfoque

El enfoque de la presente tesis es cuantitativo, dado que se realizará un acopio de información y análisis estadísticos.

4.3. Diseño específico de investigación

La presente investigación tiene un diseño “no experimental” debido a que no existe una intervención sobre los sujetos de estudio por lo que no existen pruebas de entrada y salida que mida la intervención del investigador.

El diseño utilizado se basa en el acopio de información sistemática y la observación, manteniendo el mayor margen de precisión en la recolección de datos mediante los instrumentos a utilizarse que son encuestas de percepción mediante la escala Likert.

El alcance de esta investigación es descriptiva y correlacional, estableciendo datos, hechos y la relación entre ellos mediante el análisis de los datos recolectados.

4.4. Población y muestra participante

La población estimada es de 32 trabajadores en diferentes puestos, posiciones y cargos; todos dependientes de un jefe de oficina. La muestra que será tomada será el 100% de la población por lo que estadísticamente el índice de confianza es superior.

4.5. Instrumentos de recogida de datos

El instrumento que se utilizará es un cuestionario de tipo Likert de 5 puntos diseñado según las variables y dimensiones establecidas.

4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La técnica principal para la recolección de información será la encuesta aplicada a todos los trabajadores de la oficina. Para el análisis se utilizará las medidas de tendencia central estadística (media, mediana y moda) para determinar tendencias que sean significativas y aplicables a todo el universo estudiado. Para la síntesis se utilizará técnica de agrupamiento de datos en gráficos de barras para determinar estadísticas globales y concluyentes.

Se aplicará la comprobación de hipótesis de acuerdo con las pruebas estadísticas para variables no paramétricas usando el chi-cuadrado.

4.7. Procedimiento para la ejecución del estudio

Para la presente investigación se ha contemplado el siguiente procedimiento:

- a) Revisión bibliográfica
- b) Elaboración de marco teórico
- c) Revisión de marco teórico
- d) Elaboración de instrumentos (encuestas)
- e) Selección de grupos
- f) Realización de encuestas
- g) Análisis de datos
- h) Resumen del análisis de datos
- i) Presentación de segundo listado de contenidos
- j) Presentación de informe de avance de resultados
- k) Correcciones de estilo (normas APA)
- l) Presentación de informe final

CAPÍTULO V

RESULTADOS OBTENIDOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación y análisis de variables e indicadores

5.1.1. Dimensión Pericia Técnica

La variable denominada Pericia Técnica tuvo como resultado una valoración acumulada positiva de 81.3 % que incluye a “Buena” y “Muy buena”. Pese a ello, cabe precisar que la tendencia central nos precisa que un 62.5 % del total valora como “Buena”, Así mismo, en el acumulado de “Buena” y “Regular” se registra un 71.9 % que permitiría determinar un segundo porcentaje acumulado relevante. Las valoraciones negativas se hallan por debajo del 10%.

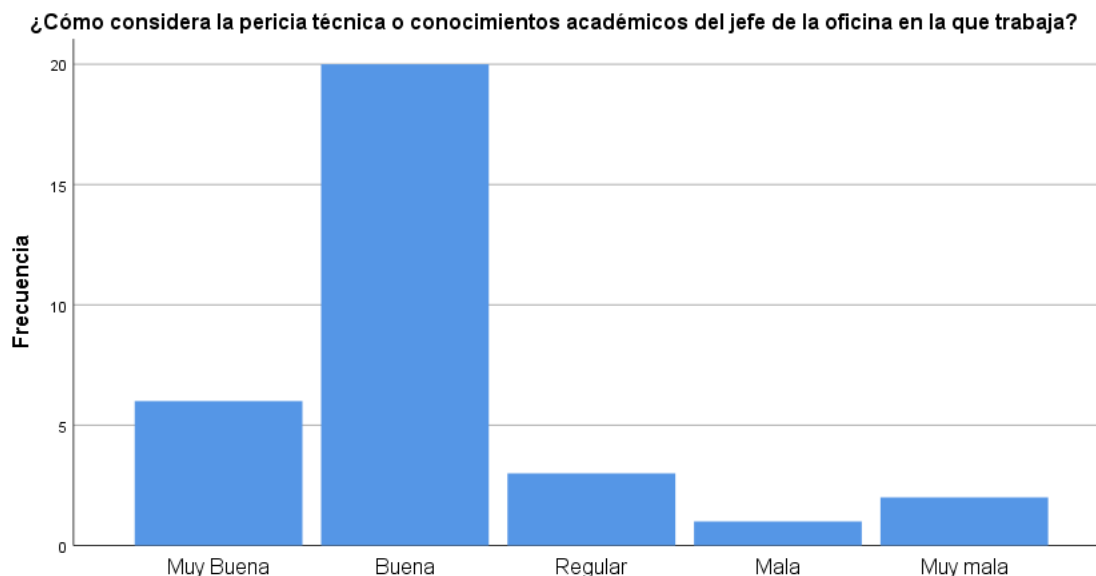
Tabla 2 Pericia Técnica

¿Cómo considera la pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina en la que trabaja?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Buena	6	18.8	18.8
	Buena	20	62.5	81.3
	Regular	3	9.4	90.7
	Mala	1	3.1	93.8
	Muy mala	2	6.3	100.0
	Total	32	100.0	

Resultados de SPSS

Gráfico 1 Pericia Técnica



Resultados de SPSS

5.1.2. Dimensiones Pericia Técnica y Confianza

La dimensión Pericia Técnica corresponde a la variable Liderazgo, mientras que la dimensión Confianza corresponde a la variable Clima Laboral. Se ha determinado una relación positiva débil en el que “Muchísima confianza” y “Mucha confianza” de manera acumulada registran una valoración de 37.5 %.

Pese a ello cabe precisar que la medida de tendencia central acumula un 81.3 % en las valoraciones intermedias de “Mucha confianza” y “Regular confianza”. A su vez en términos absolutos, 15 de los 32 encuestados señalan manifestar una “Regular confianza” sobre la Pericia técnica de su líder, lo que conlleva a determinar la tendencia central hacia esta neutralidad.

Es posible interpretar que, si bien la relación es positiva débil, la valoración de “Regular confianza” (46.9 %) incluso es superior al acumulado de “Poca confianza” y “Ninguna confianza” que registran un 15.7 %.

Pero en términos absolutos la mayor frecuencia se halla en la valoración “Regular Confianza” (15 valoraciones) lo que podría sugerir que, pese a una valoración positiva sobre la pericia técnica del jefe, ésta no genera una gran confianza en los trabajadores a su cargo.

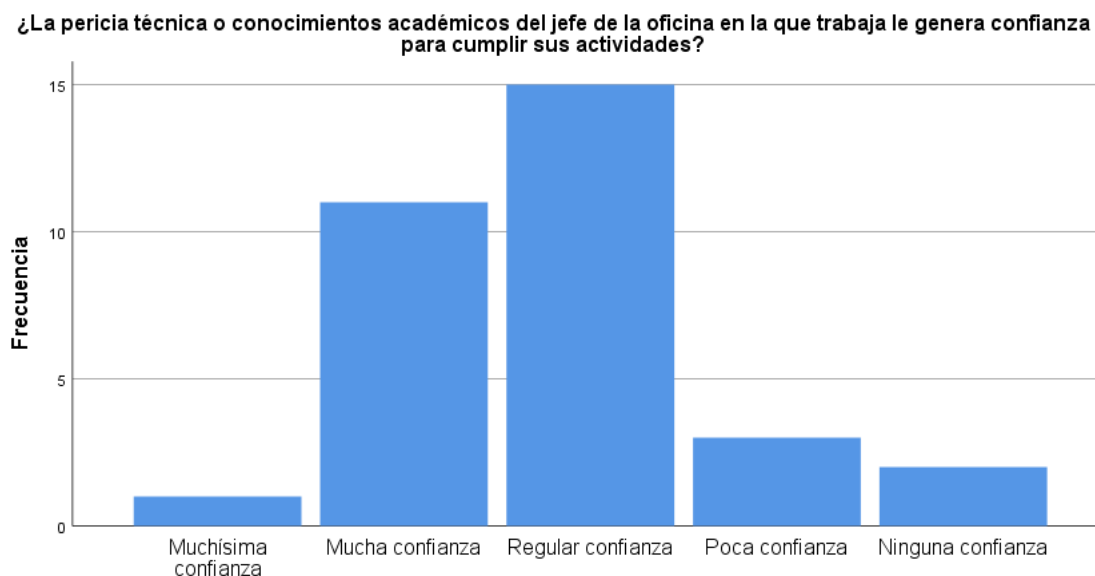
Tabla 3 Pericia Técnica y confianza

¿La pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina en la que trabaja le genera confianza para cumplir sus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muchísima confianza	1	3.1	3.1
	Mucha confianza	11	34.4	37.5
	Regular confianza	15	46.9	84.4
	Poca confianza	3	9.4	93.8
	Ninguna confianza	2	6.3	100.0
	Total	32	100.0	

Resultados de SPSS

Gráfico 2 Pericia Técnica y confianza



Resultados de SPSS

Existe una aparente paradoja entre una valoración positiva de la cualidad del líder (Pericia técnica) y su poca incidencia en dimensiones del clima laboral como lo son la motivación y la confianza sobre el líder, hallándose en estas dos últimas relaciones fuertes tendencias centrales hacia la neutralidad.

5.1.3. Dimensión Habilidades interpersonales

La dimensión de Habilidades interpersonales del líder registra una tendencia central de 53.1 % que valora como “Buena”, y que de manera acumular junto a “Muy buena” suman un 75 %. Cabe resaltar que la valoración de “Muy mala” registró un 0 %, razón por la cual ha sido excluida de las mediciones.

Por lo tanto, existe una relación positiva en la medición de las habilidades interpersonales del jefe de oficina que implican las capacidades de comunicación y empatía hacia los trabajadores.

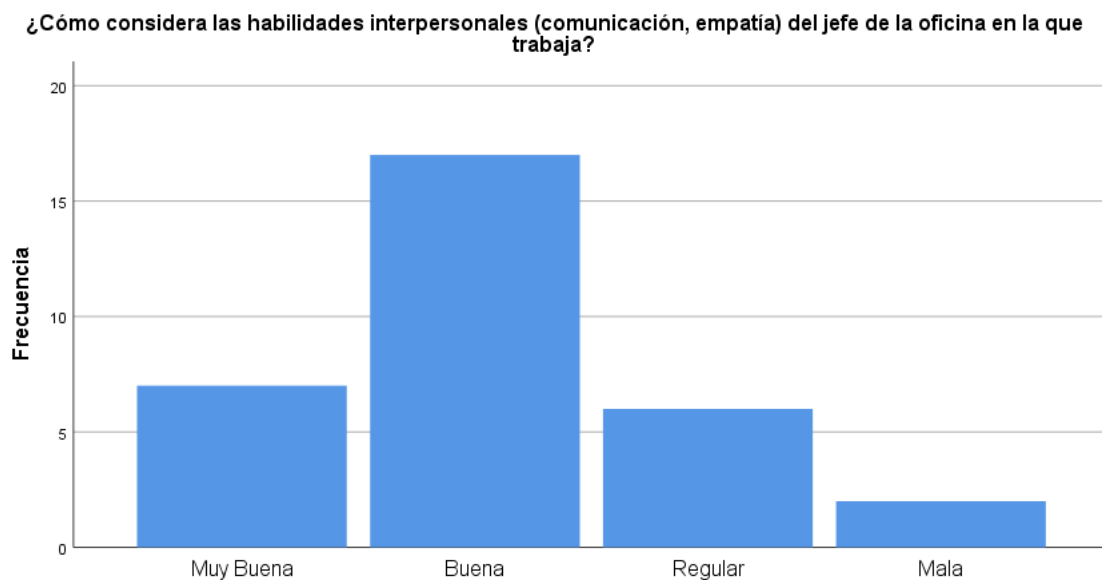
Tabla 4 Habilidades interpersonales

¿Cómo considera las habilidades interpersonales (comunicación, empatía) del jefe de la oficina en la que trabaja?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Buena	7	21.9	21.9
	Buena	17	53.1	75.0
	Regular	6	18.8	93.8
	Mala	2	6.3	100.0
	Total	32	100.0	

Resultados de SPSS

Gráfico 3 Habilidades interpersonales



Resultados de SPSS

5.1.4. Dimensión Habilidades interpersonales y confianza

La relación entre las dimensiones Habilidades Interpersonales (variable Liderazgo) y Confianza (variable Clima Laboral) es positiva reportándose una mayor

frecuencia (13) en la valoración de “Mucha confianza”, aunque cabe precisar que al menos 11 valoraciones reportan una “Regular confianza”.

De manera acumulada también hallamos que un 43.8 % valora positivamente la relación entre las habilidades interpersonales del jefe de oficina sobre la confianza que experimentan los trabajadores, frente a un 34.4 % que valoran una “Regular confianza”. Sólo un 21.9 % de manera acumulada valoraron como negativa dicha relación tal como se puede apreciar en la tabla 5 y el gráfico 4.

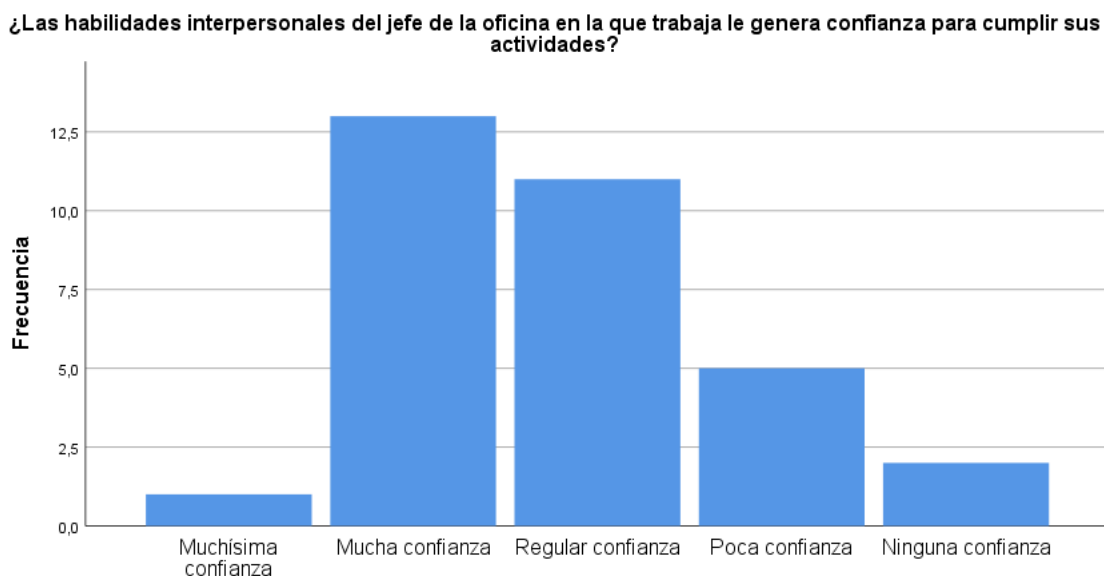
Tabla 5 Habilidades interpersonales y confianza

¿Las habilidades interpersonales del jefe de la oficina en la que trabaja le genera confianza para cumplir sus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muchísima confianza	1	3.1	3.1
	Mucha confianza	13	40.6	43.8
	Regular confianza	11	34.4	78.1
	Poca confianza	5	15.6	93.8
	Ninguna confianza	2	6.3	100.0
	Total	32	100.0	

Resultados de SPSS

Gráfico 4 Habilidades interpersonales y confianza



Resultados de SPSS

Existe una relación consistente entre una valoración positiva de la calidad del líder (habilidades interpersonales) y su influencia igualmente positiva en dimensiones del clima laboral como lo son la motivación y la confianza sobre el líder.

5.1.5. Dimensión Habilidades administrativas

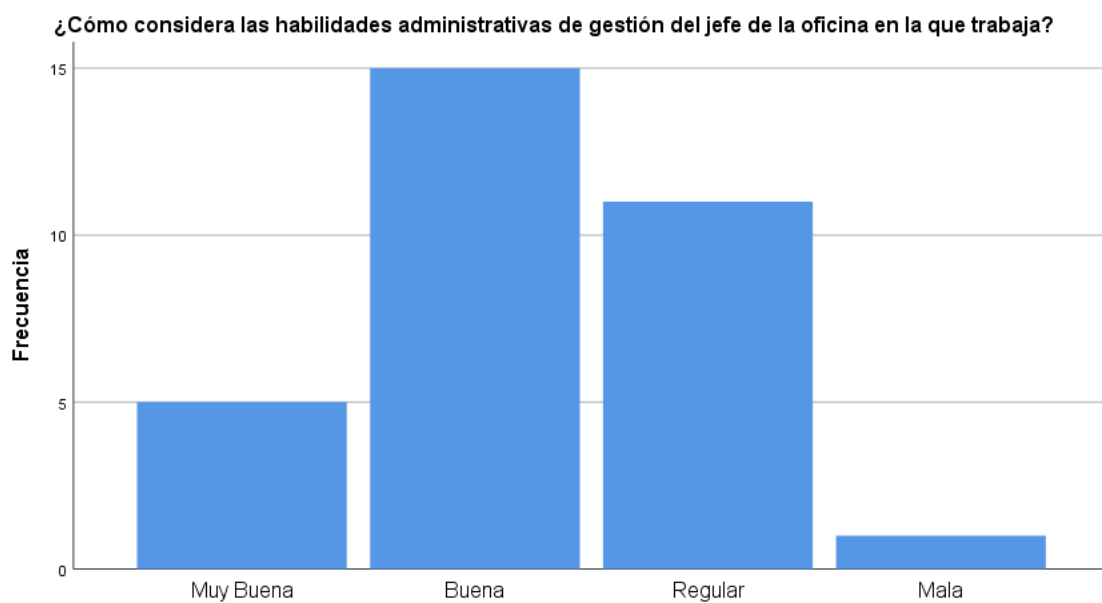
La dimensión de Habilidades Administrativas de la variable Liderazgo reporta una valoración positiva contando con una frecuencia de 15 (46.9 %) y de manera acumulada (“Muy buena” y “Buena”) se reporta un 62.5 % frente a una valoración negativa de sólo un 3.1 % que en términos absolutos corresponde a una sola valoración de un total de 32 tal como se muestra en la tabla 6 y el gráfico 5 a continuación.

Tabla 6 Habilidades administrativas

¿Cómo considera las habilidades administrativas de gestión del jefe de la oficina en la que trabaja?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Buena	5	15.6	15.6
	Buena	15	46.9	62.5
	Regular	11	34.4	96.9
	Mala	1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	

Resultados de SPSS

Gráfico 5 Habilidades administrativas

Resultados de SPSS

5.1.6. Dimensión Habilidades administrativas y confianza

En contraste con los datos de la tabla precedente, la relación entre la dimensión Habilidades administrativas (variable Liderazgo) y la dimensión Confianza (variable Clima laboral) tiene una tendencia central hacia la valoración de “Regular confianza” (14 valoraciones que equivale al 43.8 % del total).

Esta tendencia no es superada por la valoración positiva acumulada de “Muchísima confianza” y “Mucha confianza” que registran una suma de 12 frecuencias y sólo un 37.5 % del total. Pese a ello, la valoración positiva acumulada superada al acumulado de la valoración negativa que registra un 18.7 % del total.

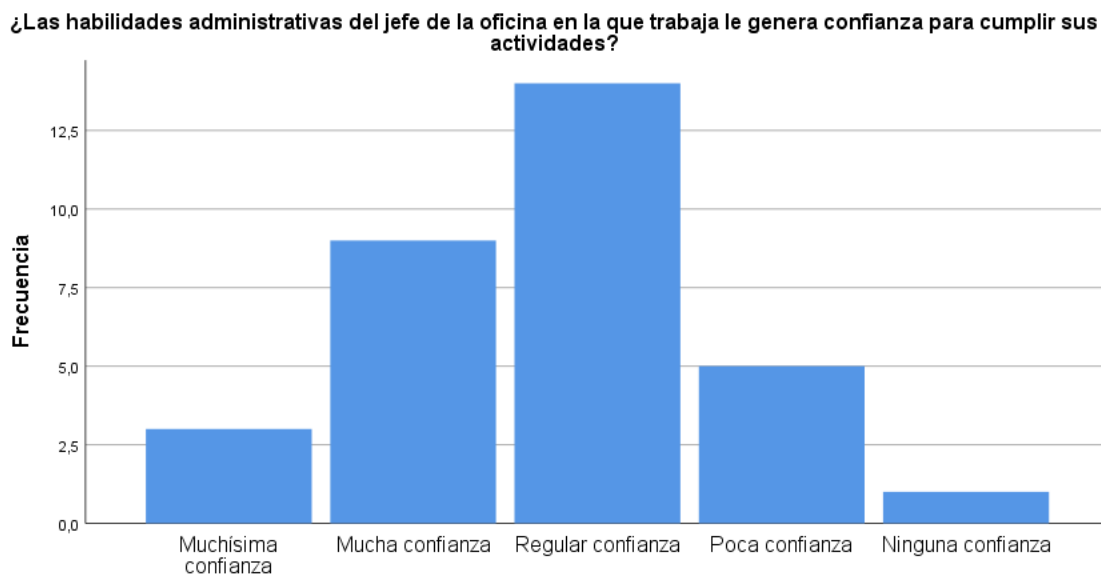
Tabla 7 Habilidades administrativas y confianza

¿Las habilidades administrativas del jefe de la oficina en la que trabaja le genera confianza para cumplir sus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muchísima confianza	3	9.4	9.4
	Mucha confianza	9	28.1	37.5
	Regular confianza	14	43.8	81.3
	Poca confianza	5	15.6	96.9
	Ninguna confianza	1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	

Resultados de SPSS

Gráfico 6 Habilidades administrativas y confianza



Resultados de SPSS

Existe una aparente paradoja entre una gran valoración de la cualidad del líder (habilidades administrativas) y su poca incidencia en dimensiones del clima laboral como lo son la motivación y la confianza sobre el líder.

5.1.7. Dimensión Habilidades Políticas

La dimensión Habilidades políticas que corresponde a la variable Liderazgo es la que presenta una relación positiva más ostensible. Un 50 % valora esta cualidad del líder como “Buena”, mientras que un 15.6 % lo valora como “Muy Buena”. En contraparte, las valoraciones negativas sólo suman de manera acumulada dos valoraciones que equivalen a un 6.2 % del total. Podríamos señalar preliminarmente que esta dimensión es la que más resalta desde el punto de vista estadístico que refleja una imagen de consenso por parte de los trabajadores de la oficina.

Tabla 8 Habilidades Políticas

¿Cómo considera las habilidades políticas del jefe de la oficina en la que trabaja? (considerando como habilidades políticas a la relación jerárquica con jefes superiores)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Buena	5	15.6	15.6
	Buena	16	50.0	65.6
	Regular	9	28.1	93.8
	Mala	1	3.1	96.9
	Muy mala	1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	

Resultados de SPSS

Gráfico 7 Habilidades Políticas



Resultados de SPSS

5.1.8. Dimensión Habilidades Políticas y confianza

La dimensión Habilidades políticas (variable Liderazgo) y la dimensión Confianza (variable clima laboral) presentan una valoración positiva que supera ligeramente a la valoración neutra. De manera acumulada un 40.6 % del total valora una “Muchísima confianza” (6.3 % del total) y “Mucha confianza” (34.4 % del total). Sólo una diferencia de dos valoraciones en la frecuencia separa ambos umbrales. Y cabe precisar que las valoraciones “Mucha confianza” y “Regular confianza” registran la misma frecuencia de 11 valoraciones respectivamente.

La valoración negativa de manera acumulada llega al 25.1 % con 8 valoraciones en la frecuencia acumulada también. Por lo que cabe notar o remarcar que, si bien la valoración positiva entre estas dos dimensiones es porcentualmente mayor, su registro se halla por debajo del 50 % del total.

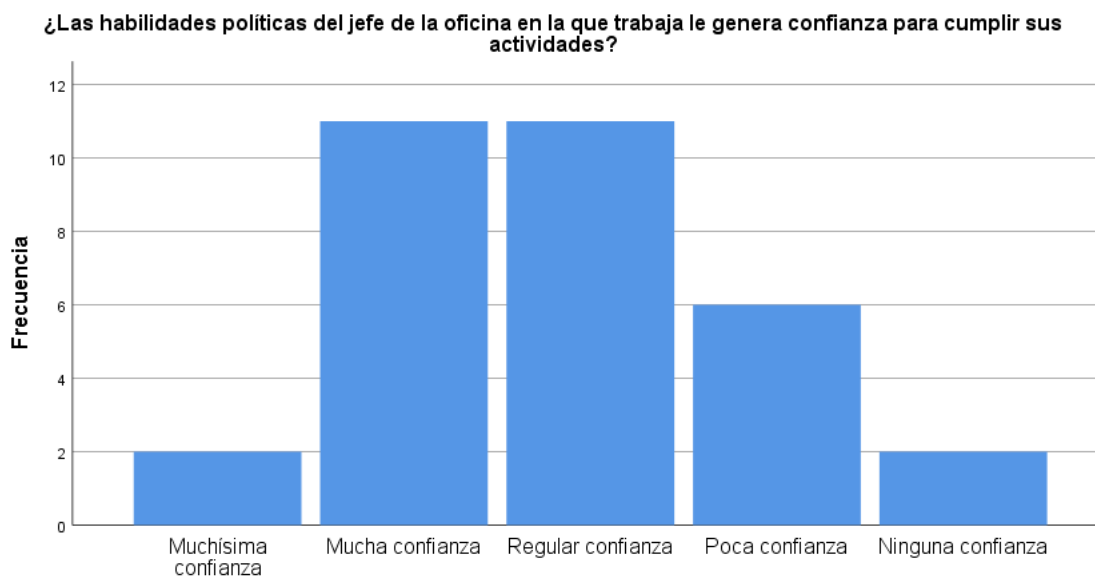
Tabla 9 Habilidades Políticas y confianza

¿Las habilidades políticas del jefe de la oficina en la que trabaja le genera confianza para cumplir sus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muchísima confianza	2	6.3	6.3
	Mucha confianza	11	34.4	40.6
	Regular confianza	11	34.4	75.0
	Poca confianza	6	18.8	93.8
	Ninguna confianza	2	6.3	100.0
	Total	32	100.0	

Resultados de SPSS

Gráfico 8 Habilidades Políticas y confianza



Resultados de SPSS

Existe una aparente paradoja entre una gran valoración de la cualidad del líder (habilidades políticas) y su poca incidencia en dimensiones del clima laboral como lo son la motivación y la confianza sobre el líder.

5.1.9. Dimensión Confianza

La dimensión Confianza corresponde a la variable Clima Organizacional. Se ha realizado una triple medición de valoración: a) valoración de la confianza entre compañeros en el ambiente laboral, b) valoración de la confianza autopercebida por cada trabajador de parte de sus compañeros de trabajo, y c) la valoración de la confianza hacia el jefe de la oficina.

- a) La confianza entre compañeros ha sido valorada predominantemente como positiva (valor acumulado de 65.6 % del total) tal como se ilustra en la tabla 10 y el gráfico 9.

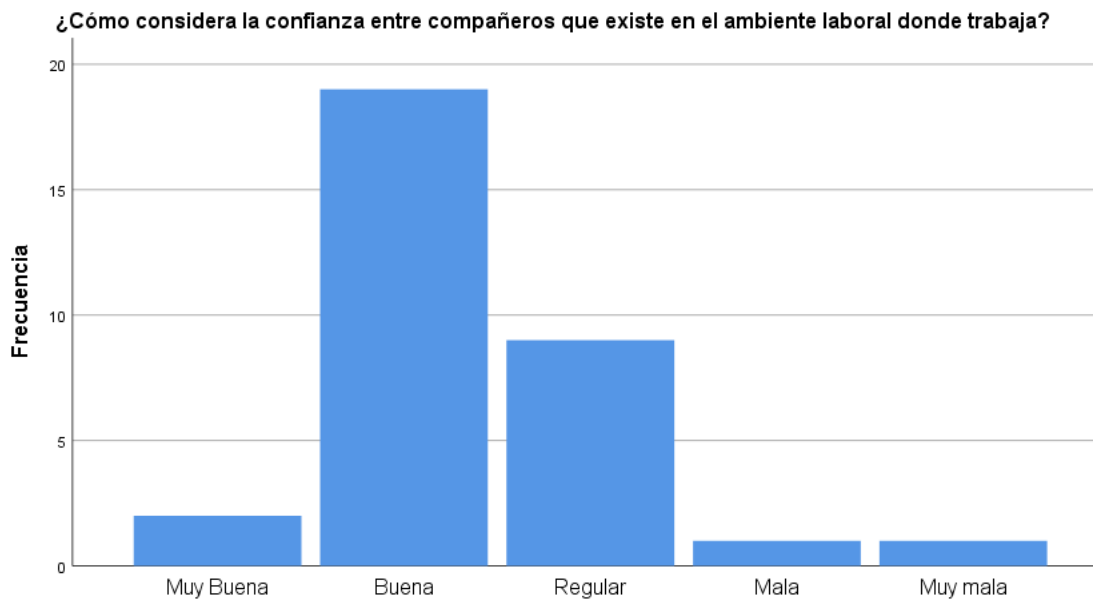
Tabla 10 Confianza entre compañeros

¿Cómo considera la confianza entre compañeros que existe en el ambiente laboral donde trabaja?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Buena	2	6.3	6.3
	Buena	19	59.4	65.6
	Regular	9	28.1	93.8
	Mala	1	3.1	96.9
	Muy mala	1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	

Resultados de SPSS

Gráfico 9 Confianza entre compañeros



Resultados de SPSS

- b) La confianza auto percibida de cada trabajador por parte de sus compañeros de trabajo también tiene una tendencia positiva registrando un valor acumulado del 84.4 % del total, tal como se ilustra en la tabla 11.

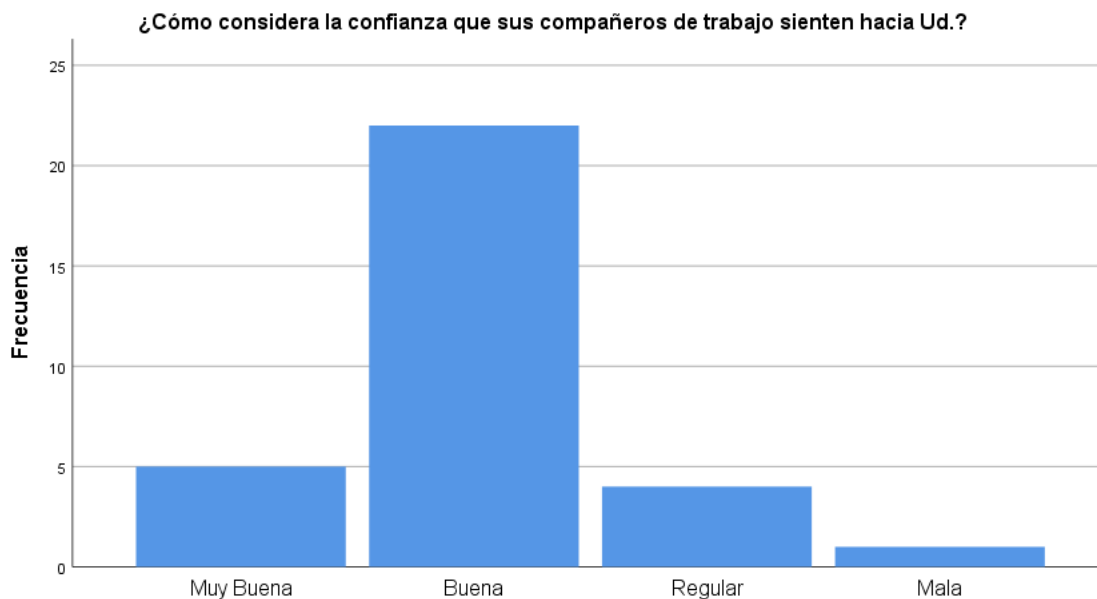
Tabla 11 Confianza auto percibida por los compañeros de trabajo

¿Cómo considera la confianza que sus compañeros de trabajo sienten hacia Ud.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Buena	5	15.6	15.6
	Buena	22	68.8	84.4
	Regular	4	12.5	96.9
	Mala	1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	

Resultados de SPSS

Gráfico 10 *Confianza auto percibida por los compañeros de trabajo*



Resultados de SPSS

- c) La valoración de la confianza hacia el jefe de la oficina es el que menor valor positivo acumulado presenta registrando un 59.6 % del total, enfrentándose con un 37.5 % de valoración neutra que amerita resaltar. Finalmente, sólo existe un registro de valor negativo en el extremo de “Muy mala”, cuyo valor porcentual es mínimo.

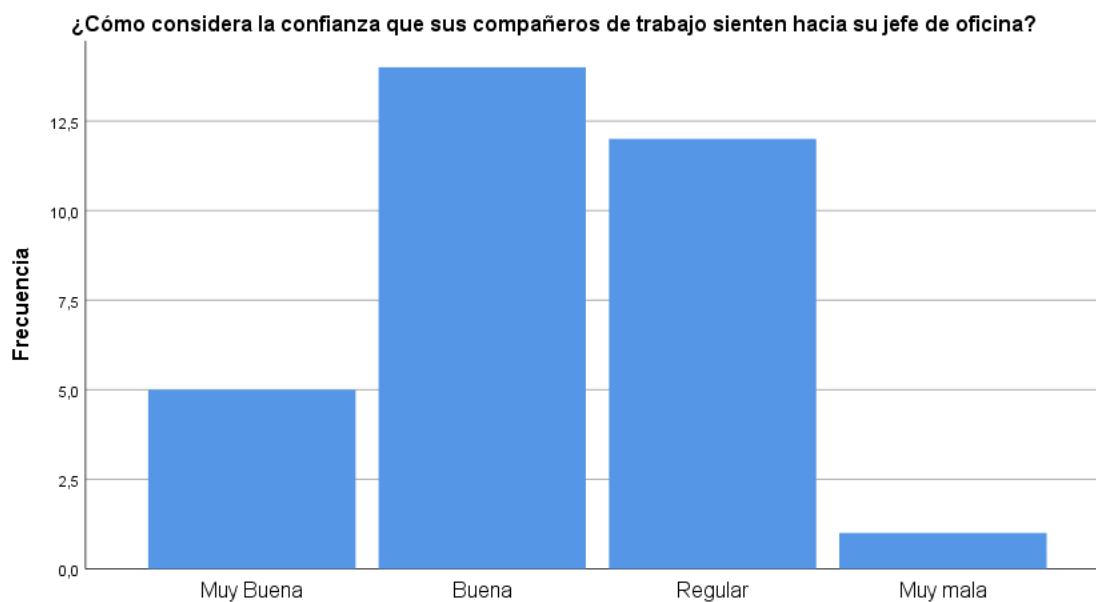
Tabla 12 Confianza hacia el jefe de oficina

¿Cómo considera la confianza que sus compañeros de trabajo sienten hacia su jefe de oficina?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Buena	5	15.6	15.6
	Buena	14	43.8	59.4
	Regular	12	37.5	96.9
	Muy mala	1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	

Resultados de SPSS

Gráfico 11 Confianza hacia el jefe de oficina



Resultados de SPSS

Tabla 14 Prueba de chi cuadrado de la Hipótesis General

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,209 ^a	16	,137
Razón de verosimilitud	26,749	16	,044
N de casos válidos	32		

a. 25 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,19.

A partir de los datos representados en las tablas 13 y 14 el valor de significancia de 0.137 es superior a 0.05 entonces existen razones suficientes para decir que no existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables.

Hipótesis específica 1: influencia de la pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores.

Tabla 15 Influencia de la pericia técnica sobre la confianza

Pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina*Confianza del equipo de trabajo hacia el jefe de oficina						
Recuento		Confianza del equipo de trabajo hacia el jefe de oficina				Total
		Muy Buena	Buena	Regular	Muy mala	
Pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina	Muy Buena	2	3	1	0	6
	Buena	3	10	6	1	20
	Regular	0	1	2	0	3
	Mala	0	0	1	0	1
	Muy mala	0	0	2	0	2
Total		5	14	12	1	32

Tabla 16 Prueba de chi cuadrado de hipótesis 1

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,166 ^a	12	,689
Razón de verosimilitud	10,541	12	,569
N de casos válidos	32		

a. 18 casillas (90,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

A partir de los datos representados en las tablas anteriores notamos que el valor de significancia de 0.689 es superior a 0.05, por lo tanto, existen razones suficientes para decir que no existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables.

Hipótesis específica 2: influencia de las habilidades interpersonales (comunicación, empatía) del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores.

Tabla 17 influencia de las habilidades interpersonales del jefe sobre la confianza

Habilidades interpersonales (comunicación, empatía) del jefe de la oficina*Confianza del equipo de trabajo hacia el jefe de oficina						
Recuento		Confianza del equipo de trabajo hacia el jefe de oficina				Total
		Muy Buena	Buena	Regular	Muy mala	
Habilidades interpersonales (comunicación, empatía) del jefe de la oficina	Muy Buena	2	4	0	1	7
	Buena	3	10	4	0	17
	Regular	0	0	6	0	6
	Mala	0	0	2	0	2
Total		5	14	12	1	32

Tabla 18 Prueba de chi cuadrado de hipótesis 2

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,130 ^a	9	,008
Razón de verosimilitud	26,206	9	,002
N de casos válidos	32		

a. 14 casillas (87,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

A partir de los datos representados en las tablas anteriores notamos que el valor de significancia de 0.008 es menor a 0.05, por lo tanto, existen razones suficientes para decir que sí existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables.

Hipótesis específica 3: influencia de las habilidades administrativas de gestión del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores.

Tabla 19 influencia de las habilidades administrativas de gestión del jefe sobre la confianza

Influencia de las habilidades administrativas del jefe sobre la confianza* Confianza del equipo de trabajo hacia el jefe de oficina						
Recuento		Confianza del equipo de trabajo hacia el jefe de oficina				Total
		Muy Buena	Buena	Regular	Muy mala	
Influencia de las habilidades administrativas del jefe sobre la confianza	Muchísima confianza	1	1	0	1	3
	Mucha confianza	4	4	1	0	9
	Regular confianza	0	7	7	0	14
	Poca confianza	0	2	3	0	5
	Ninguna confianza	0	0	1	0	1
Total		5	14	12	1	32

Tabla 20 Prueba de chi cuadrado de hipótesis 3

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,928 ^a	12	,021
Razón de verosimilitud	22,082	12	,037
N de casos válidos	32		

a. 18 casillas (90,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

A partir de los datos representados en las tablas anteriores notamos que el valor de significancia de 0.021 es inferior a 0.05, por lo tanto, existen razones suficientes para decir que sí existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables.

Hipótesis específica 4: influencia de las habilidades políticas del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores.

Tabla 21 influencia de las habilidades políticas del jefe sobre la confianza

Influencia de las habilidades políticas del jefe sobre la confianza*Confianza del equipo de trabajo hacia el jefe de oficina						
Recuento		Confianza del equipo de trabajo hacia el jefe de oficina				Total
		Muy Buena	Buena	Regular	Muy mala	
Influencia de las habilidades políticas del jefe sobre la confianza	Muchísima confianza	0	1	0	1	2
	Mucha confianza	5	5	1	0	11
	Regular confianza	0	6	5	0	11
	Poca confianza	0	2	4	0	6
	Ninguna confianza	0	0	2	0	2
Total		5	14	12	1	32

Tabla 22 Prueba de chi cuadrado de hipótesis 4

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,635 ^a	12	,001
Razón de verosimilitud	26,047	12	,011
N de casos válidos	32		

a. 20 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

A partir de los datos representados en las tablas anteriores notamos que el valor de significancia de 0.001 es inferior 0.05, por lo tanto, existen razones suficientes para decir que sí existe asociación estadísticamente significativa entre las variables.

5.3. Discusión de los resultados

Con respecto a la *influencia de la pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores* podemos señalar que el clima laboral no se halla determinado por la capacidad de liderazgo del jefe. Podemos complementar este dato con una precisión de que un 65.6 % de trabajadores manifiestan la confianza entre compañeros como “buena” y “muy buena” (Tabla 10). Esta compensación contribuye a la sensación general de confianza hacia el jefe de oficina de manera indirecta.

Con respecto a la *influencia de las habilidades interpersonales del jefe sobre la confianza laboral de los trabajadores* podemos notar una relación de influencia importante por parte del jefe de oficina. Podemos complementar este dato con una precisión de que un 59 % de trabajadores manifiestan la confianza hacia el jefe de oficina como “buena” y “muy buena” (Tabla 12).

Con respecto a la *influencia de las habilidades administrativas de gestión del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores* podemos notar una relación de influencia importante por parte del jefe de oficina. Podemos complementar este dato con una precisión de que un 59 % de trabajadores manifiestan la confianza hacia el jefe de oficina como “buena” y “muy buena” (Tabla 12).

Con respecto a la *influencia de las habilidades políticas del jefe sobre la confianza laboral de los trabajadores* podemos notar una relación de influencia importante por parte del jefe de oficina. Podemos complementar este dato con una precisión de que un 59 % de trabajadores manifiestan la confianza hacia el jefe de oficina como “buena” y “muy buena” (Tabla 12).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Con base al planteamiento inicial de las hipótesis y mediante la contrastación de los datos obtenidos se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Con respecto a la Hipótesis Específica 1 (*influencia de la pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores*) podemos concluir que el clima laboral no se halla determinado por la capacidad de liderazgo del jefe. Podemos complementar este dato con una precisión de que un 65.6 % de trabajadores manifiestan la confianza entre compañeros como “buena” y “muy buena” (Tabla 10). Esta compensación contribuye a la sensación general de confianza hacia el jefe de oficina de manera indirecta.
2. Con respecto a la Hipótesis Específica 2 (*influencia de las habilidades interpersonales del jefe sobre la confianza laboral de los trabajadores*) podemos concluir una relación de influencia importante por parte del jefe de oficina. Podemos complementar este dato con una precisión de que un 59 % de trabajadores manifiestan la confianza hacia el jefe de oficina como “buena” y “muy buena” (Tabla 12).
3. Con respecto a la Hipótesis Específica 3 (*influencia de las habilidades administrativas de gestión del jefe de la oficina sobre la confianza laboral de los trabajadores*) podemos concluir una relación de influencia importante por parte del

jefe de oficina. Podemos complementar este dato con una precisión de que un 59 % de trabajadores manifiestan la confianza hacia el jefe de oficina como “buena” y “muy buena” (Tabla 12).

4. Con respecto a la Hipótesis Específica 4 (*influencia de las habilidades políticas del jefe sobre la confianza laboral de los trabajadores*) podemos concluir una relación de influencia importante por parte del jefe de oficina. Podemos complementar este dato con una precisión de que un 59 % de trabajadores manifiestan la confianza hacia el jefe de oficina como “buena” y “muy buena” (Tabla 12).

5. Con respecto a la Hipótesis General (*Influencia del liderazgo del jefe de oficina sobre el clima laboral percibido por los trabajadores*) podemos concluir que no existe una relación importante dado el resultado de comprobación de la hipótesis 1 mediante el chi cuadrado difiere del resto de comprobaciones de las hipótesis 2, 3 y 4. Pese a ello, un porcentaje del 65.6 % de trabajadores manifiestan la confianza entre compañeros como “buena” y “muy buena” (Tabla 10). Esta compensación contribuye a la sensación general de confianza hacia el jefe de oficina de manera indirecta

6.2. Recomendaciones

A partir del análisis de datos, verificación de la hipótesis y elaboración de conclusiones podemos derivar las siguientes recomendaciones:

1. A partir de la primera conclusión podemos sugerir la evaluación de mecanismos de integración presencial y remotos entre el jefe de la oficina y los trabajadores, lo que a su vez plantee la posibilidad de crear identidad hacia los objetivos, capacidades y orientación profesional del jefe de la oficina.

2. A partir a la segunda conclusión podemos recomendar la implementación de mecanismos de integración laboral y extralaboral entre el equipo de trabajo y el jefe. Estos mecanismos requieren abordar aspectos subjetivos en los que los trabajadores puedan conocer de mejor manera las virtudes personales del jefe de oficina y se pueda construir un clima de confianza equilibrado y simétrico.
3. Con respecto a la tercera conclusión podemos recomendar la elaboración de estudios cualitativos que exploren la influencia del liderazgo del jefe en la motivación laboral de los trabajadores. A partir del estudio de modelos de personalidad, a cargo de la oficina de recursos humanos, podría determinarse si existen conductas individuales del jefe de la oficina que formen parte de las amenazas.
4. Una cuarta recomendación que podemos proponer es la capacitación sobre gestión del talento humano. Estas capacitaciones tendrían que estar dirigidas a jefes de oficina y coordinadores de equipos funcionales. Al dotar de herramientas técnicas y metodológicas en la gestión del talento humano, los jefes de oficina podrían reimpulsar aspectos subjetivos experimentados por los trabajadores como la motivación y la confianza. Al mismo tiempo, estas capacitaciones podrían redundar en el beneficio no solo para la oficina sino para la entidad en su conjunto.

REFERENCIAS – BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, M. (2014). *Liderazgo transformacional en enfermeras jefes según percepción de enfermeras asistenciales que laboran en el HNDAC - 2013*. [Tesis de licenciatura] Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4, 24-27. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10481/34629>

Altuna, C. y León, L. (2020). *Relación entre gestión directiva y clima institucional en docentes de la I.E. N° 80218 Cochabamba, Sarín 2019*. [Tesis de maestría]. Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI.

Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.

Arcentales, C. (2022). *Identificación de factores de clima laboral que influyen en la satisfacción y el desempeño organizacional de Flores del Lago 2022*. [Tesis de maestría] Cuenca: Universidad de Cuenca.

Bobbio, N.; Matteuccio, N. & Pasquino, G. (2015) *Diccionario de Política*. Madrid: Siglo XXI editores.

Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.

Campos, C. (2020). *El clima y la satisfacción laboral de los enfermeros en un nosocomio estatal de Lima, 2020*. [Tesis de maestría]. Universidad Ricardo Palma.

CEPLAN. (2019). Guía para el Planeamiento Institucional (2019).

Chávez, C. (2015). *Diccionario de recursos humanos. Teorías Organizacionales y Teorías Administrativas*. Córdoba: Editorial Pax México y Editorial Brujas.

Daza, Y. (2013). Liderazgo en la gestión pública. *UNACIENCIA*, 6(10), 45-55.

Estrada, M. (2020). *Percepción del clima y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Conver Toy S.A.C.* [Tesis de maestría]. Universidad Ricardo Palma.

Figuerola, N. (2016). *Inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directores de instituciones educativas, Lima, 2016.* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.

García, M. (2020). Múltiples climas. En García, M.; Vesga, J.& Gómez, C. (Eds.) *Clima organizacional: teoría y práctica* (19-36). Editorial Universidad Católica de Colombia.

Jiménez, S. (2021). *Influencia del clima organizacional en la motivación del personal serenazgo de la municipalidad de Pachacamac, 2019-2020.* [Tesis de maestría]. Universidad Ricardo Palma.

Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.

Leigh, A., Rosales, J., Vargas, M., y Sarmiento, V. (2021). *Relación entre la personalidad y los estilos de liderazgo en ejecutivos latinoamericanos.* [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Nacional Católica del Perú.

León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, año 2013*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Lora, R. (2022). *Estudio de caso prácticas de liderazgo del equipo directivo que favorecen el clima laboral y la satisfacción profesional docente de un colegio municipal en la comuna de la Pintana: un desafío en contextos de pandemia*. [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Macassi, D. (2016). *Gestión estratégica y clima organizacional en el Ministerio de Energía y Minas, sede Lima, 2015*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.

Padilla, S. (2021). *Diseño de estrategias para el desarrollo vertical en el liderazgo organizacional efectivo*. [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Popper, K. (1980). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Editorial Tecnos.

Rojas, R. (2022). *Clima laboral y felicidad en trabajadores de seguridad ciudadana de una municipalidad de la Provincia Constitucional del Callao*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.

Salazar, M. (2019). *Estilos de liderazgo gerencial y clima organizacional en ESSAC Perú: propuesta de valor*. [Tesis de maestría]. Universidad Ricardo Palma.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.

Sfeir, M. (2020). *Equipos interculturales en el mundo global: desafíos en el trabajo de los equipos de trabajo virtuales*. [Tesis de maestría]. Universidad de Buenos Aires.

Wasinski, P. (2021). *La influencia de la cultura organizacional y el clima laboral en la creatividad e innovación de las personas y el aporte de las Neurociencias: estudio de caso área de RR.HH del Hospital Británico de Buenos Aires*. [Tesis de maestría]. Universidad de Buenos Aires.

Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.

APÉNDICE A

Instrumento de recolección de datos aplicado

Encuesta de percepción sobre el liderazgo y su influencia en el clima organizacional

La presente encuesta busca conocer su percepción sobre algunas características de su jefe de oficina en la que trabaja así como del clima laboral. La finalidad es académica, por ello esta encuesta es anónima y sus datos personales no se registrarán. Se agradece la mayor honestidad en sus respuestas.

*Obligatorio

1. ¿Cómo considera la pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina en la que trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Muy mala

2. ¿La pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina en la que trabaja produce motivación en el clima organizacional? *

Marca solo un óvalo.

- Muchísima motivación
 Mucha motivación
 Regular motivación
 Poca motivación
 Ninguna motivación

3. ¿La pericia técnica o conocimientos académicos del jefe de la oficina en la que trabaja le genera confianza para cumplir sus actividades? *

Marca solo un óvalo.

- Muchísima confianza
 Mucha confianza
 Regular confianza
 Poca confianza
 Ninguna confianza

4. ¿Cómo considera las habilidades interpersonales (comunicación, empatía) del jefe de la oficina en la que trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Muy mala

5. ¿Las habilidades interpersonales del jefe de la oficina en la que trabaja produce motivación en el clima organizacional? *

Marca solo un óvalo.

- Muchísima motivación
 Mucha motivación
 Regular motivación
 Poca motivación
 Ninguna motivación

6. ¿Las habilidades interpersonales del jefe de la oficina en la que trabaja le genera confianza para cumplir sus actividades? *

Marca solo un óvalo.

- Muchísima confianza
 Mucha confianza
 Regular confianza
 Poca confianza
 Ninguna confianza

7. ¿Cómo considera las habilidades administrativas de gestión del jefe de la oficina en la que trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Muy mala

8. ¿Las habilidades administrativas del jefe de la oficina en la que trabaja produce motivación en el clima organizacional? *

Marca solo un óvalo.

- Muchísima motivación
 Mucha motivación
 Regular motivación
 Poca motivación
 Ninguna motivación

9. ¿Las habilidades administrativas del jefe de la oficina en la que trabaja le genera confianza para cumplir sus actividades? *

Marca solo un óvalo.

- Muchísima confianza
 Mucha confianza
 Regular confianza
 Poca confianza
 Ninguna confianza

10. ¿Cómo considera las habilidades políticas del jefe de la oficina en la que trabaja? (considerando como habilidades políticas a la relación jerárquica con jefes superiores) *

Marca solo un óvalo.

- Muy Buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Muy mala

11. ¿Las habilidades políticas del jefe de la oficina en la que trabaja produce motivación en el clima organizacional? *

Marca solo un óvalo.

- Muchísima motivación
 Mucha motivación
 Regular motivación
 Poca motivación
 Ninguna motivación

12. ¿Las habilidades políticas del jefe de la oficina en la que trabaja le genera confianza para cumplir sus actividades? *

Marca solo un óvalo.

- Muchísima confianza
 Mucha confianza
 Regular confianza
 Poca confianza
 Ninguna confianza

13. ¿Cómo considera la confianza entre compañeros que existe en el ambiente laboral donde trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Muy mala

14. ¿Cómo considera la confianza que sus compañeros de trabajo sienten hacia Ud.? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Muy mala

15. ¿Cómo considera la confianza que sus compañeros de trabajo sienten hacia su jefe de oficina? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Muy mala

16. ¿Cómo considera la motivación laboral que le inspira el entorno donde trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Muy mala

17. ¿Siente que sus compañeros de trabajo se encuentran motivados para laborar gracias al clima laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Muy motivados
 Motivados
 Regularmente motivados
 Poco motivados
 Muy poco motivados

18. ¿Siente que sus compañeros de trabajo se encuentran motivados por el jefe de oficina? *

Marca solo un óvalo.

- Muy motivados
- Motivados
- Regularmente motivados
- Poco motivados
- Muy poco motivados

19. ¿Ud. se siente identificado con la forma de ser y trabajar del jefe de la oficina en la que trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- Muy identificado
- Identificado
- Indiferente
- Poco identificado
- Muy poco identificado

20. ¿Ud. se siente identificado con la forma de ser y trabajar de sus compañeros de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Muy identificado
- Identificado
- Indiferente
- Poco identificado
- Muy poco identificado

21. ¿Ud. considera que sus compañeros de trabajo se sienten identificados con la forma de ser y trabajar del jefe de la oficina? *

Marca solo un óvalo.

- Muy identificados
- Identificados
- Indiferentes
- Poco identificados
- Muy poco identificados

22. ¿Considera importante la influencia del clima laboral o ambiente laboral en rendimiento de sus compañeros? *

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
- Importante
- Un poco importante
- Ligeramente importante
- Nada importante

23. ¿Considera importante el liderazgo del jefe de la oficina en la que trabaja para influenciar en el rendimiento laboral individual de sus compañeros? *

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
 Importante
 Un poco importante
 Ligeramente importante
 Nada importante

24. ¿Ud. se siente satisfecho con su propio rendimiento laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
 Satisfecho
 Indiferente
 Poco satisfecho
 Nada satisfecho

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios