



Universidad Nacional
SAN LUIS GONZAGA



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

Esta licencia permite a otras combinar, retocar, y crear a partir de su obra de forma no comercial, siempre y cuando den crédito y licencia a nuevas creaciones bajo los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"

VICERRECTORADO DE INVESTIGACION

Escuela de posgrado



El liderazgo y su influencia en el clima organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza -Essalud-Ica-2020

Línea de Investigación: Sociedad, desarrollo sostenible, políticas públicas y ambientales

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
CIENCIAS EMPRESARIALES**

AUTORA: MG. CARMEN LAOS PRADA

ASESOR DR. VICENTE ECOS QUINTANILLA

Ica-Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"

VICERRECTORADO DE INVESTIGACION

Escuela de posgrado



El liderazgo y su influencia en el clima organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza -Essalud-Ica-2020

Línea de Investigación: Sociedad, desarrollo sostenible, políticas públicas y ambientales

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
CIENCIAS EMPRESARIALES**

AUTORA: MG. CARMEN LAOS PRADA

ASESOR DR. VICENTE ECOS QUINTANILLA

Ica-Perú

2020

DEDICATORIA:

A mi hijo: **José Carlos Ruiz Laos:**
quien ya no está Físicamente
en este mundo
Pero siempre estará
presente en mis pensamientos y en mi corazón.

A mis hijas: Carla **Andrea** y
Greta Valeria Ruiz Laos,
quienes son el motor
de mi vida

AGRADECIMIENTOS:

A mis colegas Enfermeras
Del Hospital Augusto
Hernández Mendoza de Essalud
Que tuvieron la gentileza de
Colaborar contestando el
Formulario de la Encuesta,
lo que hizo posible concluir
con esta investigación.

INDICE.

Contenido

LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE GRÀFICOS.....	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCION	xiii
CAPITULO I.....	18
MARCO TEORICO	18
1.1. Antecedentes del problema de investigación.....	18
1.1.1. Antecedentes a nivel local:.....	18
1.1.2. Antecedentes a nivel nacional:.....	18
1.1.3. Antecedentes a nivel Internacional:	22
1.2. Bases Teóricas de la Investigación:	23
1.2.1. Liderazgo:	23
1.2.2. Clima Organizacional:	36
1.3. Marco conceptual:.....	45
1.4. Marco filosófico:	46
CAPITULO II.....	47
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	47
2.1. Situación problemática:.....	47
2.2. Formulación del problema	48
2.3. Delimitación del Problema:.....	49
Delimitación espacial o geográfica	49
Delimitación temporal:.....	49
Delimitación Social.....	49
Delimitación Conceptual	49
2.4. Justificación e importancia de la investigación.	49
a) Justificación Teórica	49
c) Importancia	49
2.5. Objetivos de la Investigación:	49

2.7. Variables de investigación	51
a) Identificación de variables	51
b) Operacionalización de variables	52
3.1. Tipo, nivel y diseño de investigación.....	56
Nivel de Investigación	56
Tipo de investigación.....	56
Diseño de Investigación	56
3.2. Población y Muestra:.....	57
Población de estudio.....	57
Tamaño de la muestra:.....	57
Criterios de inclusión y exclusión:	57
CAPITULO IV	58
METODO, TECNICA E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	58
4.1. Técnicas de recolección de datos: El método utilizado fue la Encuesta a través del uso del Cuestionario.	58
4.2. Instrumentos de recolección de datos	58
4.3. Técnicas de Procesamiento, Análisis e Interpretación de Resultados:.....	58
CAPITULO V	59
COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS.....	59
6.1. Contrastación de hipótesis general:.....	59
6.2. Contrastación de Hipótesis específicas	61
CAPITULO VI	75
PRESENTACION, INTERPRETACION Y DISCUSION DE RESULTADOS	75
6.1. Presentación e interpretación de resultados:	75
6.2. Resultados de las variables de estudio:	78
El Liderazgo es un aspecto muy importante en cualquier institución, porque como dice Kouzas y Posner permite que las cosas sucedan, dicho de otra manera, contribuye al logro de los objetivos institucionales. El liderazgo tal como lo demuestran las distintas investigaciones que se han desarrollado a lo largo del tiempo demuestra la influencia en el clima organizacional y un predictor del desempeño de los seguidores.....	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	85
FUENTES DE INFORMACIÓN	86
ANEXOS	91
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.....	101
CONSENTIMIENTO INFORMADO:	108

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: Liderazgo y Clima Organizacional percibido por Enfermeros (as) Hospital Augusto Hernández Mendoza Essalud- Ica- 2020	60
Tabla N° 2: Direccionamiento estratégico y Clima Organizacional en Enfermeros (as)Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020	61
Tabla N° 3: Desafío del proceso y Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)	62
Tabla N° 4: Habilitar a otros para actuar y clima organizacional percibido en Enfermeros (as) Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020	63
Tabla N° 5: Servir de modelo y Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as) Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020	64
Tabla N° 6: Brindar aliento y Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020	65
Tabla N° 7: Liderazgo y Estructura del Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as) Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020	66
Tabla N° 8: Liderazgo y Responsabilidad en Clima Organizacional percibido En Enfermeros (as) Hospital “Augusto Hernández Mendoza” Essalud – Ica- 2020	67
Tabla N° 9 : Liderazgo y Desafío/Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as) Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud- Ica- 2020	68
Tabla N° 10: Liderazgo y Relaciones en el Clima Organizacional percibido En Enfermeros (as) Hospital “Augusto Hernández Mendoza” Essalud- Ica- 2020	69
Tabla N° 11: Liderazgo y Estándares en el Clima Organizacional percibido En Enfermeros (as) Hospital “Augusto Hernández Mendoza” Essalud- Ica-2020	70
Tabla N° 12: Liderazgo y Apoyo en el Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as) Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020.	71
Tabla N° 13: Liderazgo y Conflictos en el Clima Organizacional percibido En Enfermeros (as) Hospital “Augusto Hernández Mendoza” Essalud-Ica-2020.	72
Tabla N° 14: Liderazgo y Recompensa en el Clima Organizacional percibido En Enfermeros (as) Hospital “Augusto Hernández Mendoza”	73

Essalud-Ica-2020.	
Tabla N° 15: Liderazgo e Identidad en el Clima Organizacional percibido En Enfermeros (as) Hospital “Augusto Hernández Mendoza” Essalud-Ica-2020.	74
Tabla N° 16: Edad y sexo en los Enfermeros (as) del Hospital “Augusto Hernández Mendoza Essalud-Ica-2020.	75
Tabla N° 17: Estado Civil en los Enfermeros (as) del Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020	76
Tabla N° 18: Procedencia en los Enfermeros (as) del Hospital “Augusto Hernández Mendoza “EsSalud-Ica-2020	76
Tabla N° 19 Servicio donde labora Enfermeros (as) del Hospital “Augusto Hernández Mendoza “EsSalud-Ica-2020	77
Tabla N° 20: Año de Servicios y Vínculo laboral en los Enfermeros (as) Del Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020	77
Tabla N° 21 : Formación profesional y posición ocupacional en los Enfermeros (as) del Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020	78
Tabla N° 22 Percepción del Liderazgo en los Enfermeros (as) del Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020	78
Tabla N° 23: Dimensiones del Liderazgo Enfermeros (as) del Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020	79
Tabla N° 24: Percepción Global del Clima Organizacional Enfermeros(as) Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020	79
Tabla N° 25: Clima Organizacional Según Dimensiones Enfermeros (as) Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Modelo de Tannenbaum y Schmidt	26
Gráfico N° 2: Modelo de Blake y Mouton	27
Gráfico N° 3 : Modelo situacional de Hersey Blanckard	28
Gráfico N° 4 : Modelo de la Participación del Líder o modelo contingencial De Vroom Yetton Jago	29
Gráfico N° 5: Modelo de Liderazgo Nivel 5 de Collins	30
Gráfico N° 6 : Modelo Trayectoria-Meta de House	33
Gráfico N° 7: Estilos de Liderazgo según los estudios realizados por Kurt Lewin y otros en la Universidad de Iowa	35
Gráfico N° 8: Clima organizacional según Schneider y Hall	42

RESUMEN

La presente Investigación tiene como Objetivo Explicar la Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud – 2020. ,El nivel de investigación es descriptivo, el tipo de investigación es correlacional. La población está constituida por 185 Enfermeras que laboran en los distintos servicios del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud y la muestra está conformada por 160 Enfermeras. Se aplicó dos instrumentos: El instrumento de liderazgo diseñado por los investigadores Kouses y Posner, el cual ha sido validado en múltiples investigaciones a nivel nacional e internacional y que consta de 5 dimensiones y 16 ítems y el instrumento de clima organizacional elaborado por Litwin y Stinger, el mismo que ha sido utilizado en numerosas investigaciones a nivel mundial, que consta de 9 dimensiones y 55 ítems. Entre los resultados demográficos más resaltantes tenemos: que el 96.3% de la población de estudio es de sexo femenino, la edad promedio fue de 51 años, el estado civil predominante fue el de casado con 53.8%, el 91.3% procede de la zona urbana, el 21.3% labora en el servicio de emergencia, el 35% tiene más de 25 años de servicios, con vínculo laboral del régimen laboral del DL 276 y el 42.5% tienen título de especialista, seguido del 38.8% con grado de Magister. En relación a la Percepción Global del liderazgo en los Enfermeros, tiene niveles de muy satisfactorio en 23.8% y satisfactorio en el 43.8% de los casos, en tanto la insatisfacción se registra en el 32.6% de la población estudiada, destacando la descripción muy satisfactoria y satisfactoria para dirección estratégica (96.3%) en tanto la descripción insatisfactoria y muy insatisfactoria corresponde a las dimensiones de desafiar el proceso y habilitar a otros (38.8%) respectivamente. Con respecto a la Percepción global clima organizacional, identifica en dos niveles, favorable 68.8% y desfavorable el 31.3%, en lo referente a las dimensiones del clima organizacional, destaca la percepción entre muy favorable y la favorable la dimensión identidad (93.8%) y responsabilidad (90.1%), en tanto la percepción desfavorable y muy desfavorable más alta es para la dimensión de apoyo o colaboración (58.8%) y la recompensa (45.0%)., llegándose a la Conclusión que el Liderazgo influye de manera directa en el clima organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza, explicándose que a más satisfacción con el liderazgo más favorable será la percepción del clima organizacional.

Palabras claves: Liderazgo, Clima Organizacional, Cultura organizacional, percepción.

ABSTRACT

The present Research aims to Explain the Influence of Leadership on the Organizational Climate of Nurses at the Hospital Augusto Hernández Mendoza of Essalud - 2020, The level of research is descriptive, the type of research is correlational. The population is made up of 185 nurses who work in the different services of the Augusto Hernández Mendoza of Essalud Hospital and the sample is made up of 160 nurses. Two instruments were applied: The leadership instrument designed by researchers Kouses and Posner, which has been validated in multiple investigations at national and international level and which consists of 5 dimensions and 16 items, and the organizational climate instrument elaborated by Litwin and Stinger. , the same that has been used in numerous investigations worldwide, consisting of 9 dimensions and 55 items. Among the most outstanding demographic results we have: that 96.3% of the study population is female, the average age was 51 years, the predominant marital status was married with 53.8%, 91.3% came from the urban area, 21.3% work in the emergency service, 35% have more than 25 years of service, with a labor bond of the DL 276 labor regime and 42.5% have a specialist degree, followed by 38.8% with a Master's degree. In relation to the Global Perception of leadership in Nurses, it has levels of very satisfactory in 23.8% and satisfactory in 43.8% of cases, while dissatisfaction is registered in 32.6% of the studied population, highlighting the very satisfactory description and satisfactory for strategic direction (96.3%) while the unsatisfactory and very unsatisfactory description corresponds to the dimensions of challenging the process and empowering others (38.8%) respectively. With regard to the global organizational climate perception, identifies in two levels, favorable 68.8% and unfavorable 31.3%, regarding the dimensions of the organizational climate, highlights the perception between very favorable and favorable the dimension identity (93.8%) and responsibility (90.1%), while the highest unfavorable and very unfavorable perception is for the dimension of support or collaboration (58.8%) and reward (45.0%), reaching the conclusion that Leadership directly influences the Organizational climate perceived by the Nurses of the Augusto Hernández Mendoza Hospital, explaining that the more satisfaction with the leadership, the more favorable the perception of the organizational climate will be.

Keywords: Leadership, Organizational Climate, Organizational culture, perception.

INTRODUCCION

El interés por realizar esta investigación surge del hecho de haber sido ejecutivo del Hospital Augusto Hernández Mendoza de la Red Asistencial Ica de Essalud, particularmente de haber ocupado los cargos de Enfermera jefe del Departamento de Enfermería y Supervisor de Enfermería y de la preocupación de cómo lograr que el personal de Enfermería trabaje motivado, satisfecho por el trabajo que hace, lo cual redundará en el Cuidado que brinde a nuestro usuario. Estas inquietudes me llevaron a elegir el tema de investigación y a plantearme la siguiente interrogante ¿De qué manera el Liderazgo influye en el Clima Organizacional, en el Departamento de Enfermería del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud- 2020?

A lo largo de la historia de la humanidad siempre han existido líderes que han conducido a sus empresas, instituciones, gobiernos que han guiado a sus seguidores al éxito o al fracaso de las metas trazadas, líderes como Gen gis Kan, Alejandro Magno y otros que lograron influir en sus seguidores y conquistar grandes territorios para sus naciones; lideres heroicos como Mandela, Martin Luther King, indudablemente que el liderazgo ejercido por estos últimos es diferente al ejercido por los lideres conquistadores, sin embargo, todos ellos ejercieron el liderazgo.

Entonces podemos deducir que el liderazgo, es el proceso de influir en los seguidores para el logro de los objetivos; por tanto, en este proceso podemos evidenciar, tres componentes: el líder, los seguidores y la situación, de tal forma que la situación determina el tipo de liderazgo que se necesitará para cumplir con las metas, si estamos ante una situación de emergencia, de guerra, el estilo de liderazgo utilizado será diferente al que utilizará ese mismo líder en tiempos de paz.

En la presente investigación se usó el modelo de liderazgo de Kouzes y Posner, quienes producto de su investigación encontraron que los lideres exitosos desarrollan cinco prácticas de liderazgo, que les permite hacer que las cosas sucedan, siendo estas prácticas las siguientes: **Modelar el camino** (servir de modelo), **Inspira una visión compartida** (que implica ser capaz de imaginar el futuro y ser capaz de transmitir esa visión a sus seguidores), **Desafiar el proceso** (que involucra ser innovadores y ser capaces de asumir riesgos), **Permitir a otros a actuar** (el líder forma equipos de trabajo acordes con su visión, estableciendo entre ellos un clima de confianza y respeto mutuo, haciendo que sus seguidores se sientan capaces y poderosos) y

Alentar el corazón (el líder debe reconocer los esfuerzos); estos autores diseñaron un instrumento de recolección de datos, el mismo que se utilizó en esta investigación.

El clima Organizacional, es un término introducido por Kurt Lewin, Psicólogo de origen alemán adscrito al movimiento de las Relaciones Humanas, quien propuso que el comportamiento de una persona resulta de su interacción con su medio ambiente o entorno. Por tanto, si el entorno es adverso, conflictivo, tenso tendrá una influencia negativa en la percepción que el sujeto tenga de ese medio ambiente. Asimismo, si el ambiente de trabajo es de apoyo, consideración, se practican relaciones armoniosas, este tendrá una influencia positiva en la percepción que la persona tenga sobre ese entorno.

En lo referente a la otra variable de investigación relacionada al clima organizacional se utilizó la teoría de Litwin y Stinger, quienes postularon que el clima organizacional existente en una organización se podía explicar a través de la existencia de nueve dimensiones, las mismas que están relacionadas con las características de la misma. Estas dimensiones son las siguientes: **Estructura** (percepción sobre las reglas, procedimientos, tramites, limitaciones a las que se enfrentan en el cumplimiento de su trabajo); **responsabilidad** (que expresa el sentimiento de los trabajadores en relación a la autonomía que tienen para tomar decisiones y la forma como es la supervisión por parte de sus supervisores); **recompensa** (referida a los reforzadores positivos o negativos que usa la empresa para premiar o castigar el desempeño); **Desafío** (los retos que impone la empresa para el desarrollo de sus actividades); **relaciones** (percepción sobre como son las relaciones que mantiene con sus compañeros y supervisores); **Cooperación** (percepción sobre la existencia de apoyo por parte de sus compañeros y supervisores); **estándares** (importancia que los miembros de la organización dan al cumplimiento de las normas); **Identidad** (sentido de pertenencia a la organización). Dentro de los antecedentes más importantes tenemos:

Bueno D y Orozco L (2019): Encontró en su investigación que el 78.4% de la población estudiada tiene una percepción adecuada del clima organizacional, siendo las dimensiones sentido de pertenencia (87.8%) y empoderamiento (84.9%) las de más alto porcentaje y con respecto a la variable liderazgo transformacional el promedio alcanzado fue de 78.4%, demostrando la existencia de una correlación significativa ($p=0.798$) entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, la misma que fue establecida a través de la correlación de Pearson. (**Bueno, D y Orozco ., 2019**).

Sánchez, M (2019): Halló en su investigación, que el liderazgo es inadecuado en un 51.39% y el clima organizacional es inadecuado en el 54.17% de la población estudiada. Asimismo la prueba Rho de Spearman obtiene un valor de 0.754, lo que muestra una correlación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. (**Sánchez, 2019**)

Trejo, J (2017): En su investigación encontró que el 50% de la población estudiada percibe un clima organizacional poco satisfactorio, insatisfactorio en el 25.7% y satisfactorio en el 24.3%. **(Trejo Cayo, 2017)**

Retuerto, R (2017): Descubrió en su investigación que existe una relación positiva considerable ($Rho = 0.865$) con el clima organizacional, demostrando que a mayor liderazgo transformacional mejor clima organizacional. **(Retuerto, 2017).**

Sosa, V (2016): Halló en su investigación que el liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional, hallando un valor calculado de $p=0.000$ a un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de correlación de 0.912. **(Sosa Moran, 2016)**

Bardales S, Coveñas (2016): Encontró una relación significativa entre el liderazgo y el clima laboral, asimismo los investigados percibieron un buen liderazgo por parte de la dirección y que el clima organizacional era bueno, lo que fomenta la identificación y la participación en las diversas actividades realizadas por la institución. **(Bardales Dios, Sebastian y Coveñas Macas, Jorge Miguel , 2015)**

León, A (2015): Halló una relación significativa entre el clima organizacional y el estilo del liderazgo del director de la institución educativa, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.853. Asimismo, el clima organizacional fue evaluado como bueno en el 44.14% y el liderazgo fue evaluado como regular por el 48.1% y como bueno por el 44.4% de la población estudiada. **(León-Blas, 2013)**

Yauricasa, L (2014): Encontró que el clima organizacional fue medianamente favorable en el 67% de la población estudiada y en relación a las dimensiones que obtuvieron los más altos porcentajes fueron: confort con el 93%, liderazgo 90%, motivación 90%. **(Yauricasa, 2013)**

El Objetivo de la investigación fue el de explicar la influencia del liderazgo en el Clima organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud – 2020.

Esta investigación es importante porque sus resultados podrán permitir servir de insumo para la toma de decisiones de los ejecutivos de esta institución, lo que contribuirá a mejorar el clima organizacional, y mejorar la calidad de los cuidados de enfermería.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Antecedentes del problema de investigación

1.1.1 Antecedentes a nivel local:

Bellido, K (2017): En la Tesis de pregrado titulada Clima organizacional y nivel de desempeño profesional en los Enfermeros del Hospital Augusto Hernández Mendoza, que tuvo como objetivo determinar el clima organizacional y nivel de desempeño profesional en los enfermeros de la mencionada institución, halló en su investigación que el clima organizacional global es desfavorable en el 58% de los estudiados y el nivel del desempeño profesional global es regular. (13) (**Bellido-Yarma, 2016**)

Yauricasa, L (2012) : En la Tesis para optar el Título de Especialista, titulada Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del área de Emergencia del Hospital Augusto Hernández Mendoza, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del servicio de Emergencia de la referida institución...encontró los siguientes resultados: relación favorable entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del servicio de emergencia....clima organizacional fue medianamente favorable en el 67% de los estudiados...en relación a los resultados según dimensiones: tuvieron resultados favorables la dimensión confort 93%, liderazgo 90%, motivación 90%, innovación 86,67%, estructura 86.67%, comunicación 80%, cooperación 77%, recompensa 73%, identidad 60% y toma de decisiones 46.67 (**Yauricasa-Rosales, 2012**)

1.1.2. Antecedentes a nivel nacional:

Sánchez, M (2019): En la tesis de maestría titulada Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao, halló los siguientes resultados: el Liderazgo Directivo es inadecuado en el 51.39%, regular en 45,83% y solo adecuado en el 2.78%. En relación al manejo de conflictos lo cataloga como

inadecuado en el 44.44%, regular en el 37.50% y solo es adecuado en el 18.06%; en lo que respecta a la Toma de decisiones, el 48.61% lo evalúa como inadecuado, el 47.22% como regular y solo el 4.17% como adecuado; en la dimensión capacidad de gestión el 79.17% lo evalúa como inadecuado, el 19.44% como regular y solo el 1.39% como adecuado. En lo que respecta a la valoración de la **Variable Clima Organizacional**: el 54.17% lo considera inadecuado, el 38.39% regular y solo el 6.94% lo evalúa como adecuado. En la evaluación de la dimensión relación del profesor-compañeros: el 56.94% lo considera inadecuada, el 37.50% como regular y solo el 5.56 como adecuada; en la dimensión relación del profesor-superiores: el 52.78% lo evalúa como inadecuada, el 43.06% como regular y solo el 4.17% evalúa esta relación como adecuada. En relación a la contratación de la hipótesis de la existencia de relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, la prueba Rho de Spearman obtiene un valor de 0.754, mostrando una correlación significativa, lo que aprueba la hipótesis de trabajo y rechaza la hipótesis nula. (**Sánchez, 2019**)

Alvarado A, Cafferata B (2018) : En la Tesis titulada Relación del Estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la Empresa Andahuasi 2018, cuyo objetivo fue establecer la relación del estilo de liderazgo de los jefes respecto al Clima organizacional en la referida empresa. Los resultados más resaltantes fueron: no encontró relación del estilo de liderazgo con el clima organizacional ...manifestado en un nivel de significancia mayor a 0.05; lo cual rechaza la hipótesis alterna y acepta la hipótesis nula. Los resultados relativos al liderazgo el 49.1% lo evaluaron de nivel medio, el 27.3% con nivel bajo y solo el 23.6” de nivel alto. Respecto al clima organización el 94.4% lo evaluó como desfavorable. En relación a la hipótesis general relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman, se obtuvo un nivel de significancia $P= 0.9777 > 0.5$, por lo que se acepta la hipótesis nula, es decir que el estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo de la referida empresa (**Alvarado Limaylla, Diego Andre y Cafferatta Berù, Boris Alonso, 2018**)

Capcha, M (2018): En su Tesis titulada: El Clima laboral en el desempeño profesional académico de los docentes en la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica en el año 2013 – 2015, cuyo objetivo fue determinar como el clima laboral influye en el desempeño profesional académico de los docentes. El investigador encontró que existe una relación directa y significativa entre el clima laboral y el desempeño profesional académico de los docentes de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica 2015 (**Capcha Flores, 2018**).

Samar, Hernán (2018): En la Tesis de pregrado titulada Relación del Estilo de Liderazgo de los jefes con el Clima Organizacional del Personal Administrativo en la Empresa Andahuasi 2018, que tuvo como objetivo establecer la relación del estilo de Liderazgo de los jefes respecto al clima organización de la referida empresa. Halló en su investigación que el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la institución educativa investigada. El 49.1% categoriza el Liderazgo como medio, el 27.3% como bajo y solo el 23.6% como alto. Con respecto al Clima Organizacional el 94.4% lo califica como desfavorable (**Samar Liu, 2018**)

Trejo, J (2017): En la tesis titulada Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el personal profesional del departamento de gineco-obstetricia del hospital Carlos Lanfranco La Hoz - agosto a diciembre, cuyo objetivo fue Determinar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el personal profesional. Los resultados fueron los siguientes: el 50% de los estudiados percibe un clima organizacional poco satisfactoria, 25.7% insatisfactoria y 24.3% satisfactorio. En cuanto a satisfacción laboral el 57.1% de los profesionales del departamento de gineco-obstetricia se encuentra indiferentes, 24.3% en la categoría insatisfecho y el 18.6% en la categoría satisfecho y la conclusión fue que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal profesional del departamento de gineco-obstetricia. (**Trejo Cayo, 2017**)

Retuerto, R: (2017): En su tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión pública titulada, El Liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino- Lima 2017, cuyo objetivo fue determinar de qué manera se relaciona el clima organizacional con el Liderazgo transformacional... concluye que se han encontrado evidencias suficientes para afirmar que el liderazgo transformacional tiene relación positiva considerable ($Rho=0.865$) y significativa (p valor=0.000 menor que 0.05) con el clima organizacional. Es decir, a mayor liderazgo transformacional mejor clima organizacional. (**Retuerto, 2017**)

Solano, S (2017): En la tesis para obtener el grado académico de maestra en gestión pública titulada: Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de Gerencia Territorial Huallaga Central-Juanjuí, año 2017; encontró en su investigación que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central-Juanjuí, debido a que el valor de P es menor a 0.05 y el valor de la R de Pearson muestra un valor positivo de 0.675. (**Solano Reategui, 2017**)

Espinoza, J (2016): En su Tesis Doctoral Titulada Clima Organizacional y Liderazgo: Predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión peruana del Norte, 2016, cuyo objetivo fue el de determinar si el clima organizacional y el liderazgo son predictores del desempeño docente en los centros educativos iniciales de la Unión peruana del Norte, los resultados fueron los siguientes: Que el clima organizacional es un predictor del desempeño docente en el 8.97% de los investigados, existiendo una relación inversa y significativa entre ambas variables ($p < 0.10$). El liderazgo transformacional es un predictor del desempeño docente en el 19.29% de los estudiados, existiendo una relación directa y significativa entre ambas variables ($p < 0.01$). El liderazgo transaccional no es predictor del desempeño docente y que el liderazgo transformacional y transaccional no están asociado al clima organizacional. **(Espinoza Poves, 2017)**

Sosa, V (2016): En su Tesis para optar el Grado académico de Maestra en gestión del Talento Humano, titulada Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en los colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A, cuyo objetivo fue determinar la relación entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en colaboradores de la empresa mencionada en líneas arriba. Los resultados fueron los siguientes: que el Liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional, hallándose un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de correlación 0.912...por lo tanto el liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional en la Empresa estudiada. **(Sosa Moran, 2016)**

Bardales S, Coveñas (2016): En su Tesis de pregrado titulada Influencia del Liderazgo en el Clima laboral del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado América de la Ciudad de Trujillo – 2015, cuyo objetivo fue determinar si el liderazgo influye significativamente en el clima laboral de la institución mencionada anteriormente. Los resultados fueron los siguientes: Que existe una relación significativa entre el liderazgo y el clima laboral del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado América de la Ciudad de Trujillo... los colaboradores manifiestan que si existe un buen liderazgo por parte de la dirección, lo que permite alcanzar todos los objetivos institucionales...que el clima laboral es bueno, lo que incide en que los colaboradores se sientan identificados y participen de las diversas actividades que realiza la institución.**(Bardales Dios, Sebastian y Coveñas Macas, Jorge Miguel , 2015)**

León, A (2015): En la Tesis titulada: El Clima Organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del Director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región de Lima Año – 2013, que tuvo como objetivo, determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director

de la Institución Educativa 5170. Halló en su investigación que existe una relación significativa entre el clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la institución Educativa... el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.853 y el valor de p es de 0.000, por tanto, la correlación es muy buena. En cuanto a los resultados de evaluación del clima organizacional el 44.14% lo evaluaron como bueno y el 55.6% lo catalogaron entre regular y deficiente. En relación a la variable liderazgo: el 48.1% lo evaluaron como regular, el 44.4% lo evaluaron como bueno y el 7.4% como deficiente. (Leòn-Blas, 2013)

1.1.3. Antecedentes a nivel Internacional:

Bueno D y Orozco L (2019): En la investigación titulada Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira, cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal administrativo... utilizando el instrumento de recolección de Bass y Avolio, encontró que el 78.4% tiene una percepción adecuada del clima organizacional... al efectuar el análisis las dimensiones de la variable clima organizacional hallaron el más alto porcentaje en la dimensión sentido de pertenencia 87.8%, empoderamiento 84.9%, Negociación y manejo de conflictos 81%, comunicación interna 80.8%, motivación 79.6%, reconocimiento de la labor 78.4%, relaciones interpersonales con 77.9%, políticas y prácticas con 77.3%, comunicación organizacional con 76.9 y condiciones de trabajo con 70.1% En relación a la percepción del liderazgo transformacional el promedio es de 78.4% y con respecto a las dimensiones de la variable del liderazgo transformacional: influencia idealizada conducta tuvo el 79.6%, Inspiración motivacional 79.4%, estimulación intelectual 79.1%, influencia idealizada atributos 78.7%, consideración individual 77.5%, tolerancia psicológica 76.2%, demostrando que existe una correlación significativa ($\rho=0.798$) entre el liderazgo transformacional y clima organizacional, los autores usaron para determinar la relación entre estas dos variables al coeficiente de correlación de Pearson. (Bueno, D y Orozco ., 2019)

Jiménez D, Jiménez E (2016): En su investigación titulada clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo...que tuvo como objetivo determinar de qué manera el clima laboral está afectando el grado de satisfacción de los empleados...encontraron que la relación entre el clima laboral y la satisfacción es no satisfactoria, los empleados no están satisfechos con la forma de dirección, así como con las condiciones de trabajo (Dennis, Jimenez-Bonilla; Edgar, Jimenez-Bonill;, 2016)

García, I (2015): En su tesis titulada Clima Emocional y Liderazgo en los equipos sanitarios de Andalucía, cuyo objetivo fue describir y analizar el clima emocional y el estilo de liderazgo, así como la interrelación de ambas dimensiones en los equipos sanitarios del ámbito público en Andalucía... halló en su investigación que el ámbito emocional aparece como condicionante del trabajo en equipo, resaltando la importancia en la relación entre la calidad del clima emocional y la valoración del liderazgo (**Romera & García Romera, 2015**)

Guillen, M (2014): En la investigación titulada Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas, cuyo objetivo fue diagnosticar el clima organizacional existente en la Editorial ciencias Médicas a partir del estudio de sus dimensiones: liderazgo y motivación ...descubrió que las categorías más afectadas en la organización fueron, el reconocimiento a la aportación del empleado, la realización profesional, las condiciones de trabajo y la comunicación vertical. Sin embargo, los investigados señalaron que existe una buena cooperación grupal y coordinación entre los diferentes departamentos de la institución...arribando a las siguientes conclusiones: Que las percepciones definidas por los trabajadores tienen una influencia negativa en el clima organizacional de la editorial y que el clima organizacional fue diagnosticado como medianamente favorable(**Alexis Gonzales-Burboa, Camilo Manriquez, Macarena Venegas, 2014**).

1.2 Bases Teóricas de la Investigación:

1.2.1. Liderazgo:

Definiciones de Liderazgo:

Stoner J, Freeman R y Gilbert D (1996): Definen al liderazgo como el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo. (**Stoner James, Freeman W, Gilbert, D, 1996**).

Robbins, S y Coulter, Mary (2002): Para estos autores el liderazgo es un proceso que consiste en guiar a un grupo para el cumplimiento de los objetivos trazados. (**Robbins,Stephen y Coulter,Mary, 2005**).

Robins S y Judge T. (2009): Define el liderazgo como la aptitud para ejercer influencia en un grupo hacia el logro de una visión o en la fijación de metas a cumplir (**Robbins, Stephen y Judge; Timothy, 2009**) .

Koontz: El liderazgo se define como el proceso de influenciar en las personas con la finalidad de que contribuyan con disposición y entusiasmo hacia consecución de los objetivos del grupo. **(Koontz, H ; Wehrich, H ; Cannice, M, 2008) .**

Bonifaz, C (2012): Define el Liderazgo como la virtud y el talento para influir e incitar a otras personas al logro de los objetivos personales u organizacionales. **(Bonifaz Villar, 2012).**

Funciones del Lider:

Stoner J, Freeman R y Gilbert D (1996): Manifiestan que las funciones del Líder son las funciones o labores relacionadas con las tareas y con la unidad de grupo y que el líder u otra persona debe desarrollar para que el grupo dirigido tenga un desempeño adecuado **(Stoner James, Freeman W, Gilbert, D, 1996)**

Estilos de Liderazgo:

Según Stoner, J (1996): Los estilos de liderazgo son los diversos modelos que prefieren los líderes para tener influencia en los trabajadores y poder mostrarles el camino a seguir. Según Stoner son dos las funciones del líder: la relacionada a la tarea y la referida a mantener el grupo unido y estas funciones determinan dos tipos de estilos de liderazgo**(Stoner James, Freeman W, Gilbert, D, 1996) .**

a. Gerentes con estilo orientado a las tareas: Este tipo de gerentes supervisan de forma estrecha a los empleados, con el fin de tener la seguridad que las tareas sean efectuadas de formada adecuada, le dan mucha importancia a que el trabajo se termine oportunamente, sin importarles el desarrollo o la satisfacción personal de sus colaboradores.

b. Gerentes con estilo de liderazgo orientado a los empleados: Este tipo de gerentes están concentrados en motivar a los colaboradores, más que en controlarlos. Desarrollan con sus empleados relaciones amicales basadas en la confianza y el respeto, permitiéndoles que participen en la toma de las decisiones que les atañen. **(Stoner James, Freeman W, Gilbert, D, 1996)**

Teorías del liderazgo:

Bass (1990): Citado por D'Alessio, F 2020, sostiene que las teorías y modelos de liderazgo han pretendido exponer los factores que se hayan involucrados tanto en el surgimiento del liderazgo, como en la condición del liderazgo y sus resultados. Mientras que los modelos para Bass, exponen la interrelación entre las variables que se han involucrado dentro del liderazgo, en otras palabras, constituyen reconstrucciones de las realidades.

DAlessio agrupa las teorías de liderazgo en:

a.-Teorías Personales y situacionales: Del gran hombre, de los rasgos, situacionales, personal-situacional, psicoanalíticas, políticas y humanísticas.

b.-Teorías de Interacción y el Aprendizaje Social: Del rol de líder, del logro, del rol de liderazgo, del cambio reforzado, del camino meta y de la contingencia.

c.-Teorías y modelos de procesos interactivos: Modelos de enlace múltiple, de filtro múltiple y de enlace de diada vertical y las teorías de intercambio de conducta y de comunicación.

d.-Teorías perceptual y cognitiva: atribución, procesamiento de la información, análisis de sistema abierto y enfoque racional-deductivo.

e.-Teoría de la explicación híbrida: liderazgo transformacional. (DÀlessio, 2010)

Van Maurik (2001): citado por Dalessio (2010). Este autor indica que las teorías y modelos pertenecen a cuatro generaciones del desarrollo del pensamiento del liderazgo, siendo estas las siguientes:

1.- Teorías de los Rasgos

2.- Conductual

3.- Contingencia.

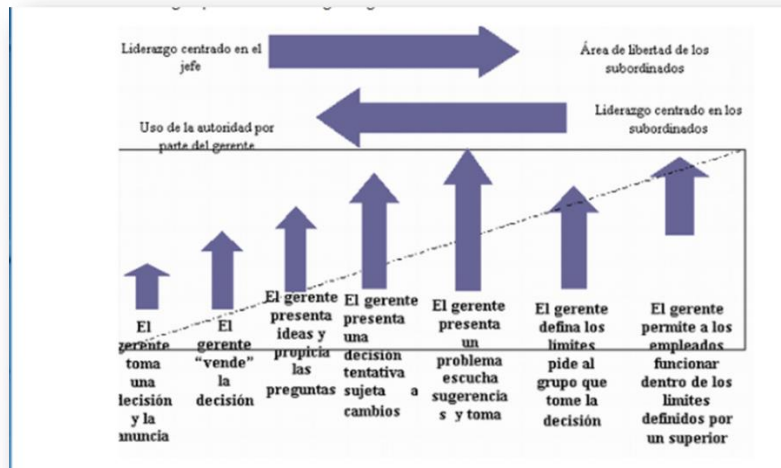
4.- Transformacional. (DÀlessio, 2010)

Modelos de Liderazgo:

a.- Modelo de Tannenbaum y Schmidt: En este tipo de modelo el tipo de liderazgo depende de las condiciones y de variables situacionales. La relación que se estructura entre el líder y sus seguidores depende de la complejidad de la tarea, mientras más simple es la tarea, el tipo de supervisión que debe realizar el líder es menos estrecha. Este modelo hace la propuesta de siete estilos de liderazgo que van desde el estilo totalmente autocrático, en donde el líder toma las decisiones y solo las anuncia a sus seguidores hasta el estilo participativo que permite que los seguidores tomen sus propias decisiones dentro de ciertas reglas o parámetros establecidos. (DÀlessio, 2010)

Grafico N° 1

Modelo de Tannenbaum y Schmidt.



b.- Modelo de Blake y Mouton (1964): citado por D'Alessio: Estos autores sostienen que el líder debe ser vehemente en conseguir que las tareas se realicen o en que las cosas se hagan centrando su interés por las personas que las ejecutan e integran ambos aspectos (interés por las tareas y las personas) en una rejilla con cinco estilos principales. La medida fue un resultado de 1 a 9 para ambos ejes, tales como se muestra en el gráfico N° 2.

Los cinco estilos principales explican lo siguiente:

Estilo 1: Puntaje 9/1 Autoridad-obediencia: En este nivel el líder informa a sus seguidores lo que debe ser realizado y como debe ser ejecutado. El interés está centrado en concluir las tareas y disponer las condiciones de trabajo que garanticen una mínima interferencia del trabajador.

Estilo 2: Puntaje 1/9 Gerencia tipo "country club": El líder pone una atención cuidadosa a las necesidades de la gente con el propósito de crear un clima laboral cordial, los resultados pueden ser dejados en un segundo plano para lograr que relaciones laborales sean armoniosas.

Estilo 3: Puntaje 1/1. Gerencia empobrecida: En este nivel existe un interés mínimo tanto en las tareas, como en las personas; la posición del líder está muy próxima a la dimisión del poder que como líder ostenta.

Estilo 4: 5/5 Gerencia "Hombre de la organización": El líder realiza un análisis entre la exigencia de sostener la producción y sustentar la moral, resultando poco probable que haga esfuerzos para cambiar el status vigente.

Estilo 5: Puntaje 9/9. Liderazgo de equipo: El trabajo es realizado mediante el compromiso del trabajador y la influencia que el líder realiza enfatizando su preocupación tanto en las tareas como en las relaciones con los trabajadores.

La organización se centra en las metas y busca el progreso. Este estilo es considerado el ideal, pero puede fácilmente caer en el paternalismo. (D'Àlessio, 2010)

Gráfico N° 2

Modelo de Blake y Mouton.



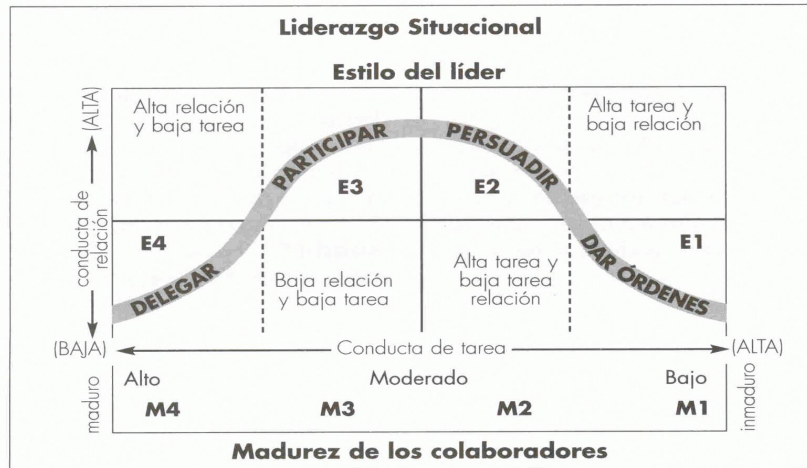
c.- **Modelo Situacional de Hersey Blanckard (1969):** citado por Robbins S y Judge T: Este tipo de liderazgo pertenece a la teoría de la contingencia, la cual está centrada en los seguidores. El éxito del liderazgo se logra a través de la selección del estilo correcto de liderazgo, que dependerá de la contingencia o situación imperante. Los autores establecen énfasis en los seguidores en virtud de que son los seguidores los que aceptan o rechazan al líder independientemente de si la actuación de este sea o no adecuada. Por consiguiente, la eficiencia del liderazgo ejercido por el líder está relacionado con las actuaciones de los seguidores.

La teoría situacional del liderazgo valora la relación líder-seguidor como la relación que existe entre un padre y su hijo, resaltando que, así como un padre debe desistir al control del hijo a medida que este se hace más sensato y juicioso. El comportamiento más eficiente necesita de la disposición y acicate del adepto o seguidor, por lo que, si el seguidor no está inclinado a realizar la tarea, el líder requiere darle reglas claras y precisas; de lo contrario los seguidores serían incapaces de cumplirlas; requiriendo por tanto que el líder efectúe mucha orientación, capacitación para lograr que los seguidores puedan cumplir con los objetivos planteados por el líder. Si los seguidores

son capaces o competentes y están dispuestos a seguir al líder, este no necesita de hacer mayor esfuerzo para lograr que las tareas se cumplan. Los estilos del modelo son: Delegar, participar, vender, decir. **(Robbins, S y Judge, T, 2009)**

Gráfico N° 3

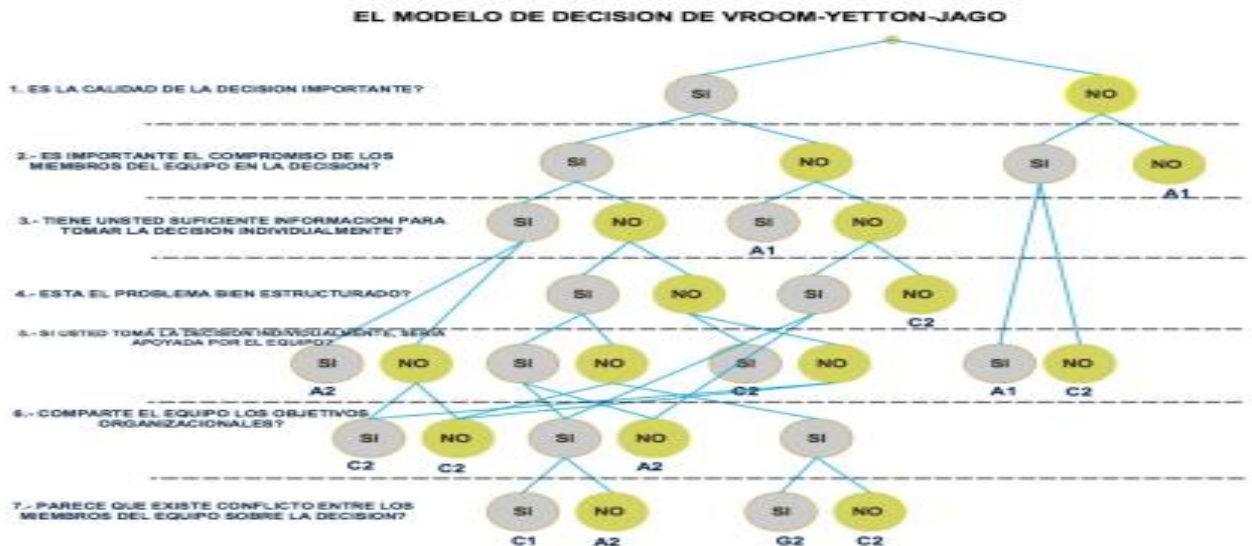
Modelo situacional de Hersey Blanckard



d.- Modelo de la Participación del Líder o Modelo contingencial de Vroom Yetton Jago (1979): Este modelo relaciona el comportamiento de liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Este tipo de modelo es sistemático, reglamentario y provee al seguidor de un conjunto de normas o pasos que deben seguirse, para que el líder pueda determinar la forma y la medida en que el seguidor puede participar en la toma de decisiones, de acuerdo a las distintas situaciones que pudieran presentarse en el desarrollo de sus tareas. Este modelo consiste en un árbol de decisiones que incorpora siete contingencias (cuya relevancia podría identificarse al elegir “sí” o “no”) y cinco estilos de liderazgo o alternativas. **(Robbins, S y Judge, T, 2009)**

Gráfico N° 4

Modelo de la Participación del Líder o Modelo contingencial de Vroom - Yetton Jago

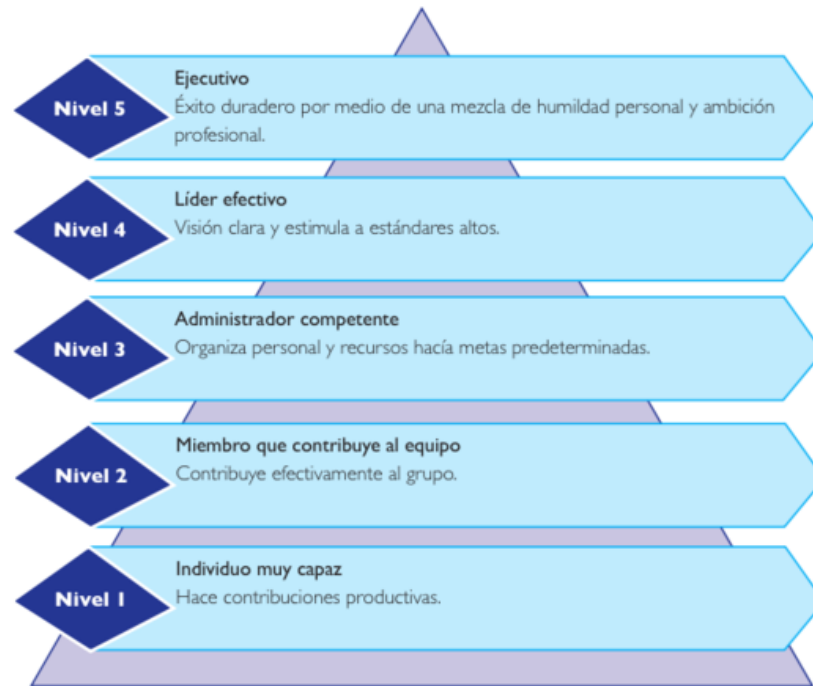


e.- **Modelo de Enlace Vertical Diádico Dansereau, Graen y Haga (1975):** Este modelo indica que los gerentes exhiben comportamientos distintos con diferentes supervisados, estos autores pudieron predecir cambios verticales que los llamaron de alta calidad como el liderazgo dentro del grupo o cambios verticales de baja calidad: supervisión fuera del grupo. Ellos afirmaron: “A un extremo en el cual un superior está deseoso de permitir o ayudar a un miembro a influenciar en su rol (latitud de baja negociación) mientras que en el otro extremo del continuo un superior está deseoso no solo de permitir sino de ayudar a un miembro a influenciar en su rol (latitud de alta negociación)”. (DÀlessio, 2010)

f.- **Modelo de Liderazgo de Nivel 5 Según Collins (2001):** este autor expuso el concepto de Liderazgo de nivel 5, como el más alto nivel en las capacidades jerárquicas de los ejecutivos, según el autor este tipo de liderazgo convierte una buena empresa en una excelente organización.

Gráfico N° 5

Modelo de Liderazgo Nivel 5 de Collins



g.- Modelo de Liderazgo de Burns (1978) y Bass (1985) o liderazgo transformacional: Para hablar del Liderazgo transformacional, primero es necesario hablar del liderazgo transaccional.

Los liderazgos transaccionales y transformacionales, según los autores no deben considerarse enfoques opuestos para permitir que las cosas se hagan, sino que son complementarios entre sí, pero lo que no significa que tengan la misma importancia. (Robbins, S y Judge, T, 2009)

El Liderazgo transaccional según Burns (1978), citado por D'Alessio: Este tipo de liderazgo ocurre “cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor”. Los líderes transaccionales exhiben los comportamientos asociados a transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo se denomina recompensa contingente y el estilo correctivo es llamado gerencia `por la excepción. Este tipo de liderazgo tiene dos sub-áreas, las mismas que se explican a continuación:

- **Recompensa contingente (CR):** Definida por Bass y Avolio (1994) como el comportamiento del liderazgo que se enfoca en el intercambio de recursos, lo que significa que los líderes proporcionar apoyo o soporte tangible o intangible y recursos a sus seguidores a cambio de que los seguidores desarrollen sus mejores esfuerzos y rendimiento, lo que implica que se otorgan reconocimiento cuando las metas son alcanzadas.

- **Gerencia por excepción activa (MBEA):** Bass y Avolio (1993) se refieren a ella como el monitoreo del desempeño y el tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Los líderes definen los estándares y lo que constituye un desempeño ineficaz, castigan a los seguidores cuyo rendimiento se encuentra fuera del estándar. Este estilo de liderazgo usa la supervisión para identificar los errores y efectuar las acciones correctivas con la celeridad del caso. **(D'Alessio, 2010)**

Liderazgo Transformacional:

Según Burns (1978): Este tipo de liderazgo ocurre cuando las personas se comprometen con otras de tal forma que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad". Este tipo de liderazgo se centra en diferenciar a los líderes transformacionales de los líderes transaccionales. Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. **(D'Alessio, 2010)**

Bass (1985) citado por D'Alessio: Presentó los componentes del liderazgo transformacional, primero con cuatro subáreas para luego dividir la primera subárea en dos y tener ahora en cinco en total:

Influencia Idealizada (II) (atribuida y comportamiento): En esta área los líderes son admirados, respetados y confiados. Tienen altos estándares de moral y conducta ética, quienes son vistos con gran respeto personal y que generan lealtad con el seguidor. Los seguidores se identifican con estos líderes, adicionalmente los líderes consideran las necesidades de sus seguidores por encima de sus propias necesidades. El líder comparte riesgos con sus seguidores y los guía en sus acciones tomando en cuenta los principios éticos y valores, entre otros. La influencia idealizada puede darse de dos maneras: influencia idealizada por atributos (IIA) e influencia Idealizada por comportamiento (IIB).

Motivación inspiracional (IM): La actuación de los líderes, sirve de motivación a sus seguidores; estos líderes dan significado y relevancia al trabajo de sus seguidores, tienen una visión clara del futuro, la misma que esta cimentada en valores e ideales. Asimismo, estos líderes hacen demostración de un espíritu individual y de equipo, son entusiastas y optimistas, generan confianza e inspiran a los seguidores mediante el uso de un lenguaje persuasivo.

Estimulación intelectual (IS): Estos líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos a través del cuestionamiento de supuestos, reformulando problemas y acercándose a situaciones pasadas de diferentes maneras. No hacen públicos los errores de las personas, ni las exponen al ridículo o a la crítica en público. Las nuevas ideas y las soluciones creativas se solicitan de los seguidores,

quienes están incluidos en el proceso de direccionar los problemas y encontrar soluciones. Desafían las normas organizacionales, promueven el pensamiento divergente y empujan a los seguidores a desarrollar estrategias innovadoras.

Consideración individual (IC): Estos líderes ponen atención en el crecimiento de las personas, en las necesidades de desarrollo de cada una, logrando que se superen a través de su actuación como guía o mentor, así como el entrenamiento y asesoramiento que les proveen. Los seguidores desarrollan sucesivamente un alto potencial. Se propician nuevas oportunidades de aprendizaje, se propicia un clima favorable y de apoyo los cuales les permiten crecer como personas. El líder reconoce las diferentes necesidades y deseos de las personas. (D'Àlessio, 2010)

h.- Teoría y modelo de liderazgo de trayectoria- meta (1971): citado por Lussier R y Achua S - 2011: Fue desarrollada por Robert House en base a la teoría de M.G Evans y fue publicada en 1971. En esta teoría el autor trató de explicar de qué manera el comportamiento del líder influye en el desempeño y la satisfacción de los subordinados. El autor parte del supuesto que el líder usa el estilo de liderazgo apropiado (uno de los cuatro propuestos), sin tomar en consideración los rasgos ni el comportamiento preferidos. Asimismo, House advierte que su teoría tiene como base las teorías de motivación del establecimiento de metas y de la teoría de las expectativas. En este modelo el líder es el responsable de incentivar la motivación de los seguidores para alcanzar las metas personales y organizacionales y que la motivación se incrementa cuando el líder:

- 1) Aclara la trayectoria de los seguidores para alcanzar las recompensas que están disponibles o
- 2) Incrementa las recompensas que el seguidor valora y desea.

El autor al referirse a la aclaración de la trayectoria significa que el líder trabaja con los seguidores para apoyarlos e identificar y aprender las conductas que llevarán al logro de una tarea exitosa y a las recompensas que la organización le otorgara si alcanza los logros.

Los estilos de liderazgo en este modelo trayectoria meta son:

- Directivo
- De apoyo
- Participativo
- Orientado a los logros

Los factores situacionales del modelo son:

Subordinados: y las características situacionales subordinadas son.

1.- El autoritarismo, que está referido al grado al cual los empleados respetan a otros y quieren que se les señale que hacer y cómo llevar a cabo el trabajo.

2.- Locus de control: referido al grado al cual los empleados creen que controlan el cumplimiento de las metas (interno) o si esto es controlado por otras personas (externo).

3.- Capacidad: Es el grado de capacidad que tienen los empleados para el desempeño de las tareas y poder alcanzar las metas.

- Entorno: el autor menciona los factores que constituyen el entorno:
- La estructura de las tareas: definida por el grado de repetición del trabajo.
- La autoridad formal: referido al grado del poder por la posición que ostenta el líder.
- El grupo de trabajo: que es grado al cual los compañeros de trabajo contribuyen a la satisfacción laboral o a la relación entre los seguidores. (Lussier, 2011)

Gráfico N° 6

Estilos de liderazgo en el Modelo Trayectoria- Meta de House

SITUACIÓN		ESTILO DE LIDERAZGO		IMPACTO EN SEGUIDORES		RESULTADOS
Carencia de seguridad en sí mismo de seguidores. Los seguidores presentan déficit en la expectativa de autoeficacia.	→	DE APOYO	→	Incremento de la seguridad en la realización de tareas.	→	Mayor esfuerzo. Elevación de la satisfacción laboral y el desempeño. Menos conflictos. Incremento en la curva de esfuerzos.
Falta de interés en el trabajo. Disminución en el compromiso de los seguidores.	→	ORIENTADO A LOGROS	→	Compromiso con el establecimiento de metas ambiciosas pero alcanzables.	→	Mayor desempeño. Mayor satisfacción laboral.
Compromiso con el establecimiento de metas ambiciosas pero alcanzables.	→	PARTICIPATIVO	→	Precisión de la necesidad de los seguidores de hacer sugerencias y participar.	→	Mayor desempeño Mayor satisfacción. Menor rotación.
Tareas poco estructuradas. Labores ambiguas.	→	DIRECTIVO	→	Precisión de la vía para la obtención de retribución.	→	Mayor desempeño. Mayor satisfacción laboral.

i.- Modelo de Liderazgo de Kouzes y Posner (2005): como resultados de su investigación encontraron que los líderes exitosos desarrollan cinco prácticas de Liderazgo, que les permiten hacer que las cosas sucedan, siendo estas prácticas las siguientes:

1.- Modelar el Camino: Los líderes ejemplares deben ser modelos del comportamiento que esperan de los demás. Deben ser claros sobre los principios rectores, deben aclarar los valores, deben defender sus creencias. Los líderes no solo se representan a sí mismo, sino que representan a la organización. El liderazgo es una responsabilidad personal y de establecer un ejemplo positivo y de compromiso con sus creencias.

2.- Inspirar una visión compartida: El Líder es capaz de imaginar el futuro y es capaz de crear una imagen ideal y única de lo que la organización puede llegar a ser. El líder es capaz de persuadir y poder transmitir esa imagen idealizada de la organización a sus seguidores, de tal forma que sus seguidores comparten con el líder esa imagen del futuro de la empresa.

3.- Desafiar el proceso: Los líderes buscan oportunidades para cambiar el statu quo. Los líderes buscan formas innovadoras de mejorar la institución y al hacerlo son capaces de experimentar y asumir riesgos, tomando sus fallas como oportunidades de aprendizaje.

4.- Permitir a otros actuar: Los líderes son capaces de lograr la colaboración y para ello crean equipos que su visión. Los líderes entienden que el respeto mutuo, entre el líder y los seguidores es lo que permite realizar esfuerzos extraordinarios. Los líderes son capaces de crear una atmosfera de confianza y dignidad humana, dando fortaleza a sus seguidores, logrando que cada persona se sienta capaz y poderosa.

5.- Alentar el corazón: El líder para mantener viva la esperanza en sus seguidores deben reconocer sus esfuerzos y hacen que las personas se sientan como héroes.

En la presente investigación para abordar el tema de liderazgo se usará el modelo de Kouzes y Posner. (Arriaga, María; Biso, Teresa; Gibertini, Jorgelina, 2012)

Estilos de Liderazgo:

Lussier R, Achua C (2011): Define a los estilos de liderazgo como la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores; el autor enfatiza que el principal componente del Liderazgo lo constituye el comportamiento, debido a que constituye el patrón de conducta que es relativamente consistente y que deviene en caracterizar al líder. (Lussier, Robert y Achua, C, 2011)

Lewin, Kurt (1935) y asociados: citado por Lussier R y Achua C (2011): Producto de los estudios realizados por la Universidad de Iowa en relación al estilo de liderazgo que utilizaban los gerentes, distinguieron dos estilos básicos de liderazgo:

El estilo de liderazgo autocrático: En donde el líder autocrático es el que toma las decisiones y determina que es lo que los empleados tienen que hacer y usa la supervisión estrecha como mecanismo para evaluar si las tareas se cumplieron en base a las especificaciones dadas.

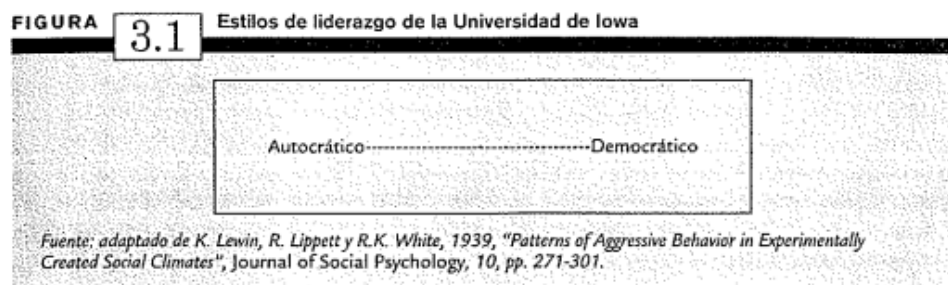
El estilo de liderazgo democrático: En este estilo de liderazgo, el líder alienta a los seguidores para que participen en la toma de decisiones, trabaja con los empleados para determinar que hace y la supervisión que realiza no es tan estrecha como en el estilo autocrático.

Los estilos de liderazgo autocrático y democrático, se colocan en los extremos de una línea continua, tal como se demuestra en la figura N° 6., de tal forma que el estilo que usa el líder ocupa algún lugar entre ambos estilos. (Lussier, Robert y Achua, C, 2011)

En este tipo de estilo podemos apreciar que el líder comparte el poder y tiene confianza en sus seguidores.

Gráfico N° 7

Estilos de Liderazgo Según los Estudios realizados por Kurt Lewin y otros en la Universidad de Iowa



Liderazgo Directivo: En este tipo de líder proporciona una alta estructura, es apropiada cuando los seguidores requieren un liderazgo de autoridad, muestran un locus de control externo y la capacidad de los seguidores es limitada. Este tipo de liderazgo resulta adecuado cuando la tarea del entorno es compleja o ambigua, la autoridad formal es enérgica y el grupo de trabajo proporciona satisfacción laboral

Liderazgo de Apoyo: En este tipo de líder proporciona una alta consideración y es apropiado cuando los seguidores no desean un liderazgo autocrático, muestran un locus de control interno y cuando la tarea del entorno es simple, la autoridad formal es débil y cuando el grupo de trabajo no proporciona una satisfacción laboral.

Liderazgo Participativo: En este tipo de liderazgo, el líder incluye la participación de los empleados en la toma de decisiones. El liderazgo participativo es apropiado cuando los seguidores pretenden participar, cuando exhiben un locus de control interno y cuando la capacidad del seguidor es alta; cuando la tarea del entorno es compleja, la autoridad es enérgica o débil y la satisfacción laboral de los compañeros de trabajo es alta o baja.

Liderazgo Orientado a los logros: En este tipo de liderazgo el líder establece metas difíciles pero alcanzables y espera que los seguidores se desempeñen al más alto nivel y les recompensa por hacerlo. El líder proporciona gran dirección y un alto comportamiento de apoyo o consideración. Este liderazgo es adecuado cuando los seguidores están dispuestos a un liderazgo autocrático, manifiestan un locus de control externo y cuando la capacidad de los seguidores es alta; cuando la tarea del entorno es simple, la autoridad es enérgica y la satisfacción laboral de los compañeros de trabajo es alta o baja. **(Lussier, Robert y Achua, C, 2011)**

1.2.2 Clima Organizacional:

Generalidades:

Flores-García, Javier (1992): Expresa que la mayor parte del tiempo pasamos en contacto con organizaciones, cada instante de nuestra vida está impregnado de experiencias organizacionales. Nuestro paso por las organizaciones puede depararnos experiencias agradables, satisfactorias y estimulantes, como también situaciones desagradables, frustrantes e irritantes. El hecho es que nos hallamos en permanente interacción con las organizaciones que nuestra conducta contribuye a que esas experiencias se conviertan en vivencias más o menos placenteras y positivas, tanto para nosotros mismos como para los demás. Es decir, recibimos el impacto de las organizaciones con las que nos conectamos y simultáneamente, influimos en su propio comportamiento. Es más, al ocupar una posición relevante en la organización, nos convertimos en padres, profesores, delegados, jefes, además. Nuestro desempeño puede hacer que otras personas vivan experiencias organizacionales placenteras y enriquecedoras. Pero también puede contribuir a que ocurra todo lo contrario. En una palabra, la calidad de vida depende en buena parte del comportamiento gerencial. **(Flores-García Rada, 1992)**

García Rada (1992: 30-32): Dice que la efectividad organizacional se logra a través de tres dimensiones: calidad/eficacia, productividad /eficiencia y satisfacción/desarrollo **(Flores-García Rada, 1992)**

La Dimensión: Calidad /Eficacia: Dimensión valorable por los clientes de la organización, referida a la habilidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes (proveedores, compradores y reguladores). La eficacia es la contrapartida de la efectividad. Algunos de los indicadores de esta dimensión son: el número de unidades vendidas, tiempo de respuesta del cliente, participación en el mercado objetivo, posicionamiento en el mercado, posicionamiento de la empresa.

La Dimensión: Productividad/Eficiencia: Dimensión valorable por los accionistas, propietarios de la organización. Indica la capacidad lograda por la empresa para producir beneficios, es decir, la relación entre las salidas y las entradas. La contrapartida de la productividad es la eficiencia. Algunos indicadores de esta dimensión son: costo de producción, venta nivel de desperdicios, margen, utilidad, rentabilidad, nivel de rotación y ausentismo, endeudamientos y solvencia, liquidez, inversión y equipamiento y la dimensión satisfacción.

La Dimensión: Satisfacción/Desarrollo, valorable por los trabajadores o personal de la organización. Indica la habilidad lograda por la empresa para satisfacer las necesidades de las personas que la integran. La satisfacción es la contrapartida del desarrollo. Este enfoque predomina en los profesionales que trabajan en recursos humanos, personal o relaciones industriales. Algunos de los indicadores bajo los cuales se mide el éxito conseguido en producir beneficios para los empleados son: Actitud hacia la compañía, nivel de realización personal, grado de integración individual y grupal, disposición para aprender, asumir tareas nuevas y cambiar, actitud hacia el sueldo, la supervisión, las condiciones de trabajo, los compañeros; el clima organizacional (motivación, liderazgo, comunicaciones, control, metas, decisiones). (Flores-García Rada, 1992).

Definiciones del Clima Organizacional:

Goncalves (2000): Define al Clima Laboral como las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, s.f.)

Chiavenato: (2001) Clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante dentro de la organización. (Chiavenato, 2001)

Chiavenato: (2000): Cualquier propiedad o cualidad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. Según Chiavenato el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por este, quiere decir que existe una influencia recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional. (Chiavenato., 2000)

Salazar J, Guerrero J, Machado Y, Cañedo R: (2009): Los componentes y determinantes del clima laboral son los siguientes:

Ambiente físico: Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

Características estructurales: Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

Ambiente social: Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

Características personales: Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

Comportamiento organizacional: Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

(Salazar-Estrada, J ; Guerrero-Pupo, J; Machado-Rodríguez, B; Cañedo-Andalia, R, 2009)

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.¹ Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Salazar-Estrada, J ; Guerrero-Pupo, J; Machado-Rodríguez, B; Cañedo-Andalia, R, 2009)

Hall (1996) citado por Álvarez-Valverde, S (2001): El clima organizacional es un conjunto de características del entorno laboral que son apreciadas directamente o indirectamente por los trabajadores y que influyen en la conducta del mismo (Alvarez-Valverde, 2001)

Según Chruden y Sherman (1982) citado por Canellas-Granda, J; Castellanos-González, M; Piña-Loyola, C; Piña-Loyola, C; Yera-Sanchez, A; Ocampo, I, Sanchez-Garcia, Z (2007): Toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. (Canellas-Granda, J; Castellanos-González, M; Piña-Loyola, C; Piña-Loyola, C; Yera-Sanchez, A; Ocampo, I, Sanchez-Garcia, Z, 2007)

Según Chiavenato El Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Perciben o experimentan los miembros de la organización y que
- b) Influye en su comportamiento. (Chiavenato, 2001)

Méndez 2006: Citado por García Olarte, define al clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interrelación social

que son influenciados por los valores, actitudes, creencias y del ambiente interno laboral (**García Solarte, 2009**).

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional, comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización.

Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. Entre sus elementos se encuentran: (Flores-García Rada, 1992)

Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina

Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.

Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.

Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.

Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.

Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.

Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.

Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.

Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.

Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización. (Flores-García Rada, 1992)

Como observamos todos los autores coinciden en que el clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores sobre su ambiente laboral y que estas percepciones particulares tienen influencia sobre la forma de comportamiento en su centro de

trabajo. Este comportamiento puede ser de compromiso, entrega, dedicación o sólo considerar a la empresa como un medio y no como un fin.

Así mismo, podemos inferir que cada institución es única y tiene un clima único que lo diferencia de otras instituciones o empresas, toda vez que está integrado por seres humanos cada uno con su individualidad que los hace únicos e irrepetibles. Lo que nos permite concluir, que habrá tantos tipos de climas organizacionales como instituciones o empresas existan.

Modelos, Teorías, Esquemas de que explican el Clima Organizacional:

a.- Modelo Motivacional de Maslow:

Idalberto Chiavenato, en su libro “administración de Recursos Humanos, para referirse al Clima organizacional utiliza el concepto de Motivación y expresa que la motivación en el nivel individual conduce al clima organizacional (nivel institucional). Chiavenato dice que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para lograr satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional, lo cual define como estado de adaptación, el cual no solo está referido a satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores es causante de muchos problemas de adaptación. Chiavenato expresa que la satisfacción de los trabajadores de una empresa es muy importante, por lo que la administración deberá ser capaz de comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. **(Corichi-Alejandra, A; Hernandez-Garcia,T;Garcia-Velasquez,Ma, 2013)**

El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de tres características fundamentales:

.Sentirse bien consigo mismos,

.Sentirse bien con respecto a los demás

.Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo. **(Corichi-Alejandra, A; Hernandez-Garcia,T;Garcia-Velasquez,Ma, 2013)**

b.- Modelo del comportamiento motivacional: Para explicar los determinantes del clima organizacional, (**Chiavenato, 2001**) expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los factores que componen el clima organizacional.

Este modelo parte de las siguientes premisas:

Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.

Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo

Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.

Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada

Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

Chiavenato (2001): Expresa que el Clima organizacional, se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, el clima laboral es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. (**Chiavenato, 2001**)

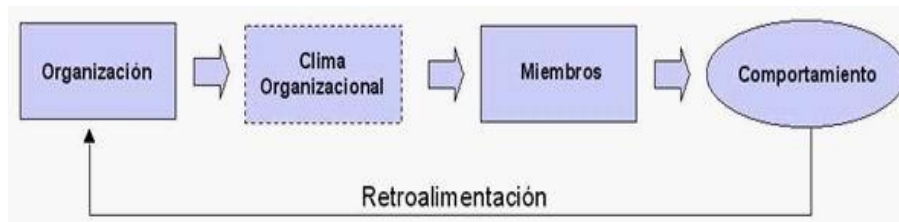
c.- Modelo de Schneider: (citado por Corichi A, Tirso J, García R): Según este modelo, el comportamiento que tienen los miembros de una organización, sin que éste sea una resultante de los factores organizacionales existentes. El análisis del clima organizacional permitirá detectar los factores que inciden en el ambiente laboral y las percepciones que existen dentro de la organización, así como las relaciones existentes dentro de la empresa. (**Corichi, García-Hernández, & Velásquez, 2013**)

Para Schneider y Hall, 1972, Citado por Jaime P, Araujo Y. El clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales. El clima resultante de esta interacción, induce a determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la

organización y por ende en el clima organizacional completando el circuito (**Jaime-Santana & Araujo-Cabrera, 2007**), el mismo que se expresa en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 8

Clima organizacional según Schneider y Hall



d.- Teoría del Clima Organizacional de Likert:

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) (23) comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismo s perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

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

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

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

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

Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

e.- Enfoque de Roobins (2001) citado por Echevarría 2012: (Roobins (2001): Menciona que el clima organizacional está conformado por las percepciones que

tengan los trabajadores sobre los factores externos e internos no es el resultado de su comportamiento, sino que dependen en gran medida de las relaciones, actividades, interacciones y una serie de experiencias que cada miembro tenga de la organización.

f.- Teoría de Litwin y Stinger (1978): Sobre el Clima Organizacional: citado por Corichi (23) Litwin y Stinger : postula la existencia de nueve dimensiones que podrían explicar el clima organizacional dentro de una institución o empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas características de la organización, y estas dimensiones se refieren a:

Estructura: Se refiere a la percepción que los miembros de la organización tienen acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones con las que tienen que enfrentarse durante el desarrollo de su trabajo. Constituye la forma en que la organización hace el énfasis en respetar el modelo burocrático, frente al vigor puesto en el desarrollo de un entorno laboral libre, informal y poco organizado.

Responsabilidad (empowerment): Es el sentir de los colaboradores de la empresa en relación a la potestad o autonomía en la toma de decisiones vinculadas al desarrollo de su trabajo. Asimismo, se relaciona a la forma en que la supervisión que reciben, es de carácter general y no ajustada, es decir el sentir que son sus propios jefes y no tener que depender del jefe para cada decisión que deban tomar.

Recompensa: se refiere a la percepción que tienen los miembros de una organización en relación a la retribución recibida por el buen desempeño dentro de su organización. Se refiere en otras palabras a la forma en como la empresa utiliza los incentivos, en detrimento de los reforzadores negativos o también denominados castigo.

Desafío: Está referido a la impresión que tienen los miembros de una organización, acerca de los desafíos que impone el desarrollo de su trabajo. Es la forma en que la empresa o entidad estimula la toma de riesgos calculados con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Relaciones: Es la percepción que tienen los miembros de la empresa referente a la existencia de un ambiente de trabajo grato y en el cual se mantienen buenas relaciones sociales entre sus compañeros de trabajo, como con sus supervisores.

Cooperación: Constituye la percepción que tienen los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de soporte o apoyo por parte de los supervisores, como de parte de sus compañeros de trabajo.

Estándares: Está referido a la importancia que los miembros de la organización le dan al cumplimiento de las normas de rendimiento o desempeño.

Conflictos: Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la aceptación de las opiniones que difieren de las propias. Asimismo, está referido a

la forma como enfrentan los conflictos y como los solucionan los problemas tan pronto aparecen.

Identidad: Es la conciencia que tiene una persona respecto a ser parte de una organización, concibiéndose como un elemento valioso dentro de ella.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. **(Corichi-Alejandra, A; Hernandez-Garcia,T;Garcia-Velasquez,Ma, 2013)**

Siendo esta última teoría la que la investigadora utilizará para el desarrollo del proyecto de investigación.

Factores del Clima Organizacional:

a.- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

b.- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

c. - Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). **(Corichi-Alejandra, A; Hernandez-Garcia,T;Garcia-Velàsquez,Ma, 2013)**

En la presente investigación se ha tomado la decisión de adoptar la teoría de Litwin y Singer, porque es el que efectúa un estudio amplio del clima organizacional.

Percepción:

Definición:

Vargas, L (1994): Define a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia, que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización. **(Vargas, 1999)**

Robbins S y Judge T (2009): Percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Robbins sobre la percepción expresa que lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva y manifiesta que la percepción es importante en el estudio del comportamiento de una organización, porque el

comportamiento de una persona depende de su percepción de la realidad y no en realidad en sí. **(Robbins, Stephen y Judge; Timothy, 2009)**

Rodríguez, C (2012): Define a la percepción como un proceso psicológico o mental y que representa un paso más allá de la sensación, mientras la sensación involucra la estimulación de los órganos sensoriales u órganos de los sentidos; la percepción es la organización, interpretación, análisis e integración de los estímulos que reciben los órganos sensoriales y los transmiten al cerebro. **(Rodríguez, 2012)**

De acuerdo con los autores líneas arriba presentados, la percepción se describe como un proceso del conocimiento por el cual la persona toma contacto con su medio ambiente a través de los sentidos y analiza e interpreta y le da un significado a los estímulos que recibe de su entorno valiéndose para ello de otros procesos de la esfera psíquica como son el aprendizaje, la memoria y la simbolización. Hemos apreciado que la percepción es definida con un proceso compuesto por tres elementos: sensación, percepción propiamente dicha y la simbolización, por tanto, se hace necesario definir que es la simbolización.

Albamonte V, Bermejo V, Ferrándiz F, Guijarro I, Montes M, Palop M, Sánchez M (1991): Definen la simbolización como el proceso interno que sucede desde los primeros momentos de la vida y que resulta de la elaboración y metabolización de la experiencia emocional, y que está en función del vínculo que se desarrolla entre la madre y él bebe). **(Albamonte, V; Bermejo, V; Ferrándiz, F; Guijarro, I; Montes, M; Palop, M; Sanchez, M, 1991) .**

1.3 Marco conceptual:

Clima organizacional: Según Chiavenato, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

Cultura organizacional: Se refiere al conjunto de creencias, hábitos, costumbres, valores, actitudes, tradiciones existentes entre los grupos existentes en una organización, empresa o institución.

Liderazgo: Según Koontz; es el proceso de influir en las personas para el cumplimiento de las metas y objetivos.

Percepción: Proceso del conocimiento por el cual la persona toma contacto con su medio ambiente a través de los sentidos y analiza e interpreta y le da un significado a los estímulos que recibe de su entorno valiéndose para ello de otros procesos de la esfera psíquica como son el aprendizaje, la memoria y la simbolización.

1.4 Marco filosófico:

El clima organizacional constituye la percepción que los trabajadores tienen sobre el ambiente laboral y que tiene influencia en el comportamiento de estos dentro de la organización. **(Chiavenato, 2001)**

El clima organizacional es explicado a través del concepto de motivación, entendida esta, como la razón o causa que provoque la ejecución de una acción, Chiavenato expresa que la motivación a nivel individual conduce al clima organizacional y a su vez el clima organizacional es la expresión de la motivación a nivel institucional.

Otro concepto que surge del análisis del clima organizacional, es el de adaptación, la cual consiste en la capacidad para acomodarse o ajustarse a las condiciones imperantes en su medio ambiente o entorno. Chiavenato dice que los seres humanos están obligados a adaptarse de manera continua a una gran variedad de situaciones para poder lograr la satisfacción de sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Por tanto, es muy importante estudiar el clima organizacional para poder determinar si los trabajadores se han adaptado o no a su ambiente laboral, lo que tiene influencia en la consecución de los objetivos de la organización.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 Situación problemática:

Las instituciones modernas hoy en día realizan grandes esfuerzos por mejorar la calidad de sus servicios, en este mundo tan competitivo, muchas instituciones compiten por un cliente cada vez más exigente, las instituciones de salud, no son ajenas a esta situación.

Asimismo, es necesario tener en cuenta que para lograr mejorar la calidad de los servicios es necesario conocer el Clima de la Organización, para de esta manera corregir aquellos aspectos que lo afecten.

Chiavenato (2001) : Nos dice que el concepto de clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, describiéndola como la cualidad y propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en la forma como se comporta el individuo dentro de su trabajo. El autor también expresa que el clima organización se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante dentro de la empresa... de tal forma que el clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral y es bajo y desfavorable en situaciones que provocan frustración de esas necesidades.... Concluyendo que el clima organizacional influye en estado de la motivación de las personas. **(Chiavenato, 2001)**

Para Méndez (2006): Se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables como: objetivos, cooperación, relaciones interpersonales, liderazgo, control, toma de decisiones y motivación **(Méndez, 2006)**

El Liderazgo: definido por **Koonts (2001)**: “como el arte o proceso de influir en las personas, contribuye al cumplimiento de metas”. Siendo la principal función del líder: aclarar y establecer metas con los subordinados, colaborar para que se cumplan y eliminar los obstáculos. **(Koontz, H ; Wehrich, H ; Cannice, M, 2008)**

EsSalud: institución prestadora de salud, ha establecido dentro de su Plan Estratégico 2017 - 2021, el Objetivo Numero dos el de mejorar la Calidad de la atención de los servicios de Salud y ha involucrado al asegurado en el proceso, otorgándole las facultades para opinar, quejarse sobre el servicio que reciben en nuestra institución, ello nos obliga a mejorar nuestros procesos, a conocer los factores que puedan estar contribuyendo a que los objetivos institucionales no se estén cumpliendo y en este marco es que me siento motivada a Investigar sobre el Liderazgo existente en el Departamento de Enfermería del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud y su influencia en el Clima Organizacional percibido por el grupo de Enfermeras de esta institución.

2.2 Formulación del problema

a) Problema general:

¿De qué manera el Liderazgo influye en el Clima Organizacional de la Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud Ica- 2020?

b) Problemas específicos:

1. ¿Cuál es la influencia del direccionamiento estratégico, en el clima organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud Ica- 2020?
2. ¿Cuál es la influencia de desafiar el proceso, en el clima organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud- Ica- 2020?
3. ¿Cuál es la influencia del habilitar a otros a actuar, en el clima organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud Ica - 2020?
4. ¿Cuál es la influencia de servir de modelo, en el clima organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud Ica - 2020?
5. ¿Cuál es la influencia del brindar aliento, en el clima organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud Ica - 2020?
6. ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la estructura del clima organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza-EsSalud Ica - 2020?
7. ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la responsabilidad del clima organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza-EsSalud Ica - 2020?
8. ¿Cuál es la influencia del liderazgo en el desafío del clima organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza-EsSalud Ica - 2020?
9. ¿Cuál es la influencia del liderazgo en las relaciones del clima organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza-EsSalud Ica - 2020?
10. ¿Cuál es la influencia del liderazgo en los estándares del clima organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza-EsSalud Ica - 2020?
11. ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la cooperación del clima organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza-EsSalud Ica - 2020?

12.¿Cuál es la influencia del liderazgo en el conflicto del clima organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza-EsSalud Ica - 2020?

13.¿Cuál es la influencia del liderazgo en la recompensa y motivación del clima organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza-EsSalud Ica - 2020?

14.¿Cuál es la influencia del liderazgo en la identidad del clima organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza-EsSalud Ica - 2020?

2.3 Delimitación del Problema:

Delimitación espacial o geográfica: La investigación se desarrolló en el Departamento de Ica, en el Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud.

Delimitación temporal: El periodo que comprende la investigación: es el año 2020.

Delimitación Social: Corresponde a la población de enfermeras del referido nosocomio.

Delimitación Conceptual: La investigación comprende el desarrollo de dos variables: Liderazgo y su Influencia en el clima Organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud.

2.4. Justificación e importancia de la investigación.

a) **Justificación Teórica:** Esta investigación se puede utilizar como un referente y como un antecedente para futuras investigaciones que sobre el tema se desarrollen.

b) **Justificación Práctica:** Los resultados de la investigación permitirán al equipo de Gestión de Enfermería del Hospital Augusto Hernández Mendoza tomar decisiones de mejora de la calidad de sus procesos de gestión, con el propósito de mejorar el clima organizacional y por ende la calidad de atención de los servicios de enfermería de esta institución.

c) **Importancia:** Esta investigación es importante porque permitió conocer como el Liderazgo de los ejecutivos del Departamento de Enfermería del Hospital Augusto Hernández Mendoza tiene influencia en el clima organizacional del personal profesional de enfermería, de tal forma que pueda servir de instrumento para tomar decisiones que contribuyan a mejorar el clima organizacional, lo que redundará en la calidad de los cuidados de enfermería.

2.5 Objetivos de la Investigación:

a) Objetivo general

Explicar la Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud Ica- 2020.

b) Objetivos específicos:

- Identificar la influencia del direccionamiento estratégico en el clima organizacional
- Identificar la influencia del desafío de proceso en el clima organizacional.

- Identificar la influencia de la habilitación a otros a actuar en el clima organizacional.
- Identificar la influencia del servir de modelo en el clima organizacional.
- Identificar la influencia del brindar aliento en el clima organizacional.
- Identificar la influencia del liderazgo en la estructura del clima organizacional
- Identificar la influencia del liderazgo en la responsabilidad del clima organizacional
- Identificar la influencia del liderazgo en el desafío del clima organizacional
- Identificar la influencia del liderazgo en las relaciones del clima organizacional
- Identificar la influencia del liderazgo en los estándares del clima organizacional
- Identificar la influencia del liderazgo en la cooperación del clima organizacional
- Identificar la influencia del liderazgo en el conflicto del clima organizacional
- Identificar la influencia del liderazgo en la motivación del clima organizacional
- Identificar la influencia del liderazgo en la identidad del clima organizacional

2.6. Hipótesis de Investigación:

a) Hipótesis general

Hi: El Liderazgo tiene influencia en el Clima Organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020.

Ho: El Liderazgo no tiene influencia en el Clima Organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020.

b) Hipótesis específicas

H₁: El direccionamiento estratégico del liderazgo, influye en la percepción del clima organizacional

H₀: El direccionamiento estratégico del liderazgo, no influye en la percepción del clima organizacional

H₂: El desafiar el proceso en el liderazgo, influye en la percepción del clima organizacional.

H₀: El desafiar el proceso en el liderazgo, no influye en la percepción del clima organizacional.

H₃: El habilitar a otros a actuar en el liderazgo, influye en la percepción del clima organizacional.

H₀: El habilitar a otros a actuar en el liderazgo, no influye en la percepción del clima organizacional.

H₄: El servir de modelo en el liderazgo, influye en la percepción del clima organizacional.

H₀: El servir de modelo en el liderazgo, no influye en la percepción del clima organizacional.

H₅: El brindar aliento en el liderazgo, influye en la percepción del clima organizacional.

H₀: El brindar aliento en el liderazgo, no influye en la percepción del clima organizacional.

H₆: La percepción de estructura del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de estructura del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo

H₇: La percepción de la responsabilidad del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de la responsabilidad del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

H₈: La percepción de desafío del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de desafío del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

H₉: La percepción de las relaciones del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de las relaciones del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

H₁₀: La percepción de los estándares del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de los estándares del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

H₁₁: La percepción de cooperación del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de cooperación del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

H₁₂: La percepción de conflicto del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de conflicto del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

H₁₃: La percepción de recompensa y motivación del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de recompensa y motivación del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

H₁₄: La identidad del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La identidad del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

2.7 Variables de investigación

a) Identificación de variables

Variable independiente: Liderazgo

Dimensiones:

A. Direccionamiento estratégico

B. Desafiar el proceso

C. Habilitar a otros a actuar

D. Servir de Modelo

E. Brindar aliento

Variable dependiente: Clima Organizacional

Dimensiones:

A. Estructura: (gestión, organización, políticas)

B. Responsabilidad

C. Desafío

D. Relaciones

E. Estándares

F. Cooperación

G. Conflicto.

H. Recompensa y motivación.

I. Identidad.

- **Variables Intervinientes:** Características de la población de estudio.

Dimensiones:

A. Características sociales

B. Características laborales

b) Operacionalización de variables

Liderazgo: Proceso de influencia que un gestor tiene sobre los seguidores de tal forma que le permite alcanzar o cumplir con los objetivos de la institución que dirige.

Variable independiente o situación que se pretende mejorar; medido en escala ordinal, con 16 ítems y 4 categorías según el puntaje alcanzado en el instrumento.

Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
64 a 80 ptos.	48 a 63 ptos.	32 a 47 ptos.	16 a 31 ptos.

Al igual que sus 5 dimensiones:

Direccionamiento Estratégico: Misión, visión y objetivos. Con 5 ítems

Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
20 a 25 ptos.	15 a 19 ptos.	10 a 14 ptos.	5 a 9 ptos.

Desafiar el proceso: oportunidades, retos, innovación y creatividad. Con 2 ítems

Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
8 a 10 pts.	6 a 7 pts.	4 a 5 pts.	2 a 3 pts.

Habilitar a otros a actuar: Trabajo en equipo, cesión de poder, Constancia, competencias.

Con 4 ítems

Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
16 a 20 pts.	12 a 15 pts.	8 a 11 pts.	4 a 7 pts.

Servir de Modelo: poseer creencias congruentes con la organización. Con 2 ítems

Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
8 a 10 pts.	6 a 7 pts.	4 a 5 pts.	2 a 3 pts.

Brindar aliento: reconocimiento por logros alcanzados, política de incentivos Con 3 ítems

Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
12 a 15 pts.	9 a 11 pts.	6 a 8 pts.	3 a 5 pts.

Clima Organizacional: percepción de profesionales del Departamento de Enfermería en relación al medio ambiente del trabajo donde se desempeñan.

Variable dependiente o problema observado entre la población de estudio; medido en escala ordinal, con 4 categorías según el puntaje alcanzado en el instrumento. Con 50 ítems

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable
200 a 250 pts.	150 a 199 pts.	100 a 149 pts.	50 a 99 pts.

Al igual que sus 9 dimensiones:

Estructura: Con 8 ítems

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable
32 a 40 [ptos]	24 a 31 [ptos]	16 a 23 [ptos]	8 a 15 [ptos]

Responsabilidad: Con 7 ítems

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable
28 a 35 [ptos]	21 a 27 [ptos]	14 a 20 [ptos]	7 a 13 [ptos]

Desafío: Con 5 ítems

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable
20 a 25 [ptos]	15 a 19 [ptos]	10 a 14 [ptos]	5 a 9 [ptos]

Relaciones: Con 5 ítems

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable
20 a 25 [ptos]	15 a 19 [ptos]	10 a 14 [ptos]	5 a 9 [ptos]

Estándares: Con 6 ítems

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable
24 a 30 [ptos]	18 a 23 [ptos]	12 a 17 [ptos]	6 a 11 [ptos]

Apoyo o Cooperación: Con 5 ítems

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable
20 a 25 [ptos]	15 a 19 [ptos]	10 a 14 [ptos]	5 a 9 [ptos]

Conflicto.: Con 4 ítems

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable
16 a 20 [ptos]	12 a 15 [ptos]	8 a 11 [ptos]	4 a 7 [ptos]

Recompensa y motivación. Con 6 ítems

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable
24 a 30 <input type="text"/> ptos	18 a 23 <input type="text"/> ptos	12 a 17 <input type="text"/> ptos	6 a 11 <input type="text"/> ptos

Identidad. Con 4 ítems

Muy favorable	Favorable	Desfavorable	Muy desfavorable
16 a 20 <input type="text"/> ptos	12 a 15 <input type="text"/> ptos	8 a 11 <input type="text"/> ptos	4 a 7 <input type="text"/> ptos

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo, nivel y diseño de investigación

Nivel de Investigación: El nivel de investigación es Correlacional, en razón de que mide el grado de relación que existe entre el Liderazgo y el clima organizacional percibido por las enfermeras que laboran en los diferentes servicios del Hospital Augusto Hernández Mendoza de la Ciudad de Ica,

Tipo de investigación. El tipo de investigación es de correlación, mediante el cual se identifica la influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud.

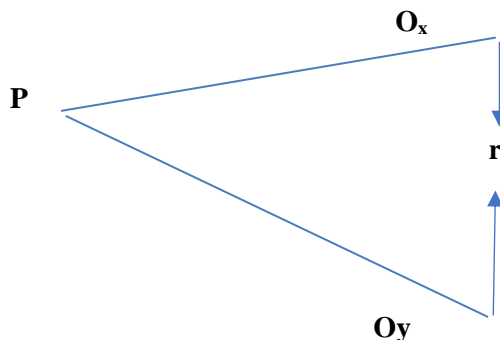
Diseño de Investigación: No experimental y el diseño tiene el siguiente esquema, siendo las mediciones de ambas variables en un solo momento de manera transversal.

P = Población.

O = Observaciones de cada variable.

X = Variable Independiente.

Y = Variable Dependiente.



3.2 Población y Muestra:

Población de estudio estuvo integrada por las 185 enfermeras que laboran en los distintos servicios del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud.

Tamaño de la muestra: la Muestra a su vez estuvo formada también por las 160 enfermeras (se excluyen las enfermeras que están de vacaciones y con descanso médico al momento de aplicar la encuesta) porque se trató de una población pequeña, ellas fueron encuestadas para conocer el liderazgo y su influencia en el clima Organizacional de las enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud.

Criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de Inclusión: Participaron del estudio todas las enfermeras que laboran en el hospital.

Criterios de Exclusión: No participaron del estudio las enfermeras que en el momento de la aplicación no contestaron el formulario de encuesta enviados vía WhatsApp

CAPITULO IV

METODO, TECNICA E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

4.1 Técnicas de recolección de datos: El método utilizado fue la Encuesta a través del uso del Cuestionario.

4.2 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos fueron los test tipo Likert; preparados en un formulario de Google Drive, los cuales fueron enviados a las enfermeras vía wasap, lo que se debió al hecho de la emergencia sanitaria y al aislamiento al que obligó el Estado Peruano por la Epidemia de Covid-19. Y validados como se indica:

- El instrumento de liderazgo diseñado por los investigadores Kouses y Posner, el cual ha sido validado en múltiples investigaciones a nivel nacional e internacional.
- El instrumento de clima organizacional elaborado por Litwin y Stinger, el mismo que ha sido utilizado en numerosas investigaciones a nivel mundial.

4.3 Técnicas de Procesamiento, Análisis e Interpretación de Resultados:

Los datos fueron procesados en base al paquete estadístico SPSS versión 25. También se usó la estadística descriptiva para obtener los porcentajes y las frecuencias. Asimismo, para efectuar Prueba de Hipótesis y determinar la influencia de Liderazgo en el Clima Organizacional se ha utilizado el Coeficiente de Correlación “r” de Pearson.

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

6.1 Contratación de hipótesis general:

Para contrastar la Hipótesis se utilizó el Coeficiente de Correlación “r” de Pearson, escogiéndose esta prueba en razón a los puntajes alcanzados durante la medición de las variables estudiadas, en escala de razones o proporciones, lo que ha permitido el uso del estadístico “r” de Pearson probando la influencia de la Variable Liderazgo sobre el Clima organizacional; probando así la aprobación o rechazo de la hipótesis de trabajo.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN “r” DE PEARSON

$$r = \frac{n \cdot \sum f \cdot dx \cdot dy - (\sum fx \cdot dx) (\sum fy \cdot dy)}{\sqrt{[n \cdot \sum fx \cdot dx^2 - (\sum fx \cdot dx)^2][n \cdot \sum fy \cdot dy^2 - (\sum fy \cdot dy)^2]}}$$

Dónde:

n = número de datos.

f = frecuencia de celda.

fx = frecuencia de la variable X.

fy = frecuencia de la variable Y.

dx = valores codificados o cambiados para los intervalos de la variable X, procurando que al intervalo central le corresponda dx = 0, para que se hagan más fáciles los cálculos.

dy = valores codificados o cambiados para los intervalos de la variable X, procurando que al intervalo central le corresponda dy = 0, para que se hagan más fáciles los cálculos.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN R DE PEARSON:

De 0 a 0.4 No influye

Igual a 0.5 Influencia moderada

De 0.6 a 1 Si influye

Hi: El Liderazgo tiene influencia en el Clima Organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020.

Ho: El Liderazgo no tiene influencia en el Clima Organizacional percibido por las Enfermeras del Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020.

Tabla N° 1
Liderazgo y Clima Organizacional percibido por Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

Liderazgo	Clima Organizacional								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy Desfav			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy satisfactorio	0	0.0	23.8	0	0.0	0	0.0	38	23.8	
Satisfactorio	0	0.0	56	35.0	14	8.8	0	0.0	70	43.8
Insatisfactorio	0	0.0	16	10.0	26	16.3	0	0.0	42	26.3
Muy insatisfactorio	0	0.0	0	0.0	10	6.3	0	0.0	10	6.3
Total	0	0.0	110	68.8	50	31.3	0	0.0	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.7$$

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis alterna (Hi), y se rechaza la Hipótesis nula (Ho), afirmándose que el Liderazgo tiene influencia directa en el Clima Organizacional percibido por enfermeras del Departamento de Enfermería del Hospital Augusto Hernández Mendoza de EsSalud en Ica ($r = 0.7$), donde a mayor satisfacción con el liderazgo, más favorable es la percepción del clima organizacional.

6.2 Contratación de Hipótesis específicas

H₁: El direccionamiento estratégico del liderazgo, influye en la percepción del clima organizacional

H₀: El direccionamiento estratégico del liderazgo, no influye en la percepción del clima organizacional

Tabla 2

Direccionamiento estratégico y Clima Organizacional en Enfermeros (as)

Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

DIRECCIONA MIENTO ESTRATÉGIC O	CLIMA ORGANIZACIONAL								Total	
	Muy favorable		Favorabl e		Desfavorab le		Muy desfavorable			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy satisfactorio	0	0.0	62	38.8	4	2.5	0	0.0	66	41.3
Satisfactorio	0	0.0	48	30.0	40	25.0	0	0.0	88	55.0
Insatisfactorio	0	0.0	0	0.0	4	2.5	0	0.0	4	2.5
Muy insatisfactorio	0	0.0	0	0.0	2	1.3	0	0.0	2	1.3
Total	0	0.0	110	68.8	50	31.3	0	0.0	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.7$$

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis alterna (H₁), afirmándose que el direccionamiento estratégico del liderazgo influye de manera directa en la percepción del Clima Organizacional ($r = 0.7$), donde a mayor satisfacción con el direccionamiento en la misión y visión, más favorable es la percepción del clima organizacional

H₂: El desafiar el proceso en el liderazgo, influye en la percepción del clima organizacional.
H₀: El desafiar el proceso en el liderazgo, no influye en la percepción del clima organizacional.

Tabla 3
Desafío del proceso y Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

DESAFIO DEL PROCESO	CLIMA ORGANIZACIONAL								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy desfavorable			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy satisfactorio	0	0.0	36	22.5	4	2.5	0	0.0	40	25.0
Satisfactorio	0	0.0	46	28.8	12	7.5	0	0.0	58	36.3
Insatisfactorio	0	0.0	26	16.3	14	8.8	0	0.0	40	25.0
Muy insatisfactorio	0	0.0	2	1.3	20	12.5	0	0.0	22	13.8
Total	0	0.0	110	68.8	50	31.3	0	0.0	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.6$$

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis alterna (H₂), afirmándose que el desafío del proceso en el liderazgo influye de manera directa en la percepción del Clima Organizacional ($r = 0.6$), donde a mayor satisfacción con el desafío para cambiar es statu quo de manera innovadora considerando fallas como oportunidades, más favorable es la percepción del clima organizacional.

H₃: El habilitar a otros a actuar en el liderazgo, influye en la percepción del clima organizacional.

H₀: El habilitar a otros a actuar en el liderazgo, no influye en la percepción del clima organizacional.

Tabla 4

**Habilitar a otros para actuar y Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020**

HABILITAR A OTROS A ACTUAR	CLIMA ORGANIZACIONAL								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy desfavorable			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy satisfactorio	0	0.0	44	27.5	2	1.3	0	0.0	46	28.8
Satisfactorio	0	0.0	38	23.8	14	8.8	0	0.0	52	32.5
Insatisfactorio	0	0.0	24	15.0	16	10.0	0	0.0	40	25.0
Muy insatisfactorio	0	0.0	4	2.5	18	11.3	0	0.0	22	13.8
Total	0	0.0	110	68.8	50	31.3	0	0.0	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.6$$

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis alterna (H₃), afirmándose que el habilitar a otros en el liderazgo influye de manera directa en la percepción del Clima Organizacional ($r = 0.6$), donde a mayor satisfacción con habilitar a otros en equipos valorando la capacidad de ellos, más favorable es la percepción del clima organizacional.

H₄: El servir de modelo en el liderazgo, influye en la percepción del clima organizacional.

H₀: El servir de modelo en el liderazgo, no influye en la percepción del clima organizacional.

Tabla 5

Servir de modelo y Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)

Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

SERVIR DE MODELO	CLIMA ORGANIZACIONAL								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy desfavorable		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Muy satisfactorio	0	0.0	56	35.0	8	5.0	0	0.0	64	40.0
Satisfactorio	0	0.0	40	25.0	8	5.0	0	0.0	48	30.0
Insatisfactorio	0	0.0	14	8.8	18	11.3	0	0.0	32	20.0
Muy insatisfactorio	0	0.0	0	0.0	16	10.0	0	0.0	16	10.0
Total	0	0.0	110	68.8	50	31.3	0	0.0	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.6$$

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis alterna (H₄), afirmándose que el servir de modelo en el liderazgo influye de manera directa en la percepción del Clima Organizacional ($r = 0.6$), donde a mayor satisfacción con servir de modelo hacia un ideal con capacidad de persuasión, más favorable es la percepción del clima organizacional.

H₅: El brindar aliento en el liderazgo, influye en la percepción del clima organizacional.

H₀: El brindar aliento en el liderazgo, no influye en la percepción del clima organizacional.

Tabla 6

Brindar aliento y Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)

Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

BRINDAR ALIENTO	CLIMA ORGANIZACIONAL								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy desfavorable		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Muy satisfactorio	0	0.0	44	27.5	4	2.5	0	0.0	48	30.0
Satisfactorio	0	0.0	48	30.0	14	8.8	0	0.0	62	38.8
Insatisfactorio	0	0.0	18	11.3	26	16.3	0	0.0	44	27.5
Muy insatisfactorio	0	0.0	0	0.0	6	3.8	0	0.0	6	3.8
Total	0	0.0	110	68.8	50	31.3	0	0.0	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.6$$

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis alterna (H₅), afirmándose que el brindar aliento en el liderazgo influye de manera directa en la percepción del Clima Organizacional ($r = 0.6$), donde a mayor satisfacción con brindar aliento manteniendo la esperanza por los esfuerzos brindados a la institución, más favorable es la percepción del clima organizacional.

H₆: La percepción de estructura del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.
H₀: La percepción de estructura del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

Tabla 7

**Liderazgo y Estructura del Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020**

LIDERAZGO	Estructura en el clima organizacional								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy Desfav			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy satisfactorio	6	3.8	28	17.5	4	2.5	0	0.0	38	23.8
Satisfactorio	2	1.3	62	38.8	6	3.8	0	0.0	70	43.8
Insatisfactorio	0	0.0	20	12.5	18	11.3	4	2.5	42	26.3
Muy insatisfactorio	0	0.0	2	1.3	6	3.8	2	1.3	10	6.3
Total	8	5.0	112	70.0	34	21.3	6	3.8	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.6$$

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis alterna (H₆), afirmándose que el liderazgo influye de manera directa en la percepción de estructura del Clima Organizacional ($r = 0.6$), donde a mayor satisfacción con el liderazgo, más favorable es la percepción de estructura del clima organizacional es decir más tolerancia con la cantidad de reglas, procedimientos o limitaciones con las que se enfrenta.

H₇: La percepción de la responsabilidad del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de la responsabilidad del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

Tabla 8

**Liderazgo y Responsabilidad en Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020**

LIDERAZGO	Responsabilidad en el clima organizacional								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy Desfav			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy satisfactorio	12	7.5	24	15.0	2	1.3	0	0.0	38	23.8
Satisfactorio	12	7.5	58	36.3	0	0.0	0	0.0	70	43.8
Insatisfactorio	4	2.5	28	17.5	10	6.3	0	0.0	42	26.3
Muy insatisfactorio	2	1.3	4	2.5	4	2.5	0	0.0	10	6.3
Total	30	18.8	114	71.3	16	10.0	0	0.0	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.4$$

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis nula (H₀), afirmándose que el liderazgo no influye en la percepción de responsabilidad del Clima Organizacional ($r = 0.4$).

H₈: La percepción de desafío del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de desafío del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

Tabla 9

**Liderazgo y Desafío / Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020**

LIDERAZGO	Desafío en el clima organizacional								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy Desfav			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy satisfactorio	14	8.8	22	13.8	2	1.3	0	0.0	38	23.8
Satisfactorio	4	2.5	44	27.5	20	12.5	2	1.3	70	43.8
Insatisfactorio	0	0.0	18	11.3	24	15.0	0	0.0	42	26.3
Muy insatisfactorio	0	0.0	4	2.5	2	1.3	4	2.5	10	6.3
Total	18	11.3	88	55.0	48	30.0	6	3.8	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.5$$

Por los resultados de la prueba estadística se afirma la moderada relación de influencia del liderazgo en el desafío del clima organizacional ($r = 0.5$), con mayores datos puede definirse la influencia del liderazgo en el desafío del clima organizacional o la impresión que tienen las enfermeras en la forma como la institución estimula la toma de riesgos calculados con fines de logro de objetivos propuestos.

H₁: La percepción de las relaciones del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de las relaciones del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

Tabla 10
Liderazgo y Relaciones en el Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

LIDERAZGO	Relaciones en el clima organizacional								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy Desfav			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy satisfactorio	2	1.3	32	20.0	4	2.5	0	0.0	38	23.8
Satisfactorio	0	0.0	46	28.8	24	15.0	0	0.0	70	43.8
Insatisfactorio	0	0.0	10	6.3	30	18.8	2	1.3	42	26.3
Muy insatisfactorio	0	0.0	0	0.0	4	2.5	6	3.8	10	6.3
Total	2	1.3	88	55.0	62	38.8	8	5.0	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.7$$

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis alterna (H₁), afirmándose que el liderazgo influye de manera directa en la percepción del Clima Organizacional ($r = 0.7$), donde a mayor satisfacción con el liderazgo, más favorable es la percepción del clima organizacional o buenas relaciones entre compañeros de trabajo de manera que genera un ambiente grato para el trabajo.

H₁₀: La percepción de los estándares del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de los estándares del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

Tabla 11

**Liderazgo y Estándares en el Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020**

LIDERAZGO	Estándares en el clima organizacional								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy Desfav			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy satisfactorio	10	6.3	28	17.5	0	0.0	0	0.0	38	23.8
Satisfactorio	2	1.3	56	35.0	12	7.5	0	0.0	70	43.8
Insatisfactorio	0	0.0	24	15.0	18	11.3	0	0.0	42	26.3
Muy insatisfactorio	0	0.0	2	1.3	6	3.8	2	1.3	10	6.3
Total	12	7.5	110	68.8	36	22.5	2	1.3	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.6$$

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis alterna (H₁₀), afirmándose que el liderazgo influye de manera directa en la percepción de estándares del Clima Organizacional ($r = 0.6$), donde a mayor satisfacción con el liderazgo, más favorable es la percepción de estándares del clima organizacional o importancia al cumplimiento de normas de rendimiento o desempeño.

H₁₁: La percepción de apoyo o cooperación del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de apoyo o cooperación del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

Tabla 12

**Liderazgo y Apoyo en el Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020**

LIDERAZGO	Apoyo en el clima organizacional								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy Desfav		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Muy satisfactorio	2	1.3	24	15.0	12	7.5	0	0.0	38	23.8
Satisfactorio	0	0.0	32	20.0	36	22.5	2	1.3	70	43.8
Insatisfactorio	0	0.0	6	3.8	34	21.3	2	1.3	42	26.3
Muy insatisfactorio	0	0.0	2	1.3	4	2.5	4	2.5	10	6.3
Total	2	1.3	64	40.0	86	53.8	8	5.0	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.5$$

Por los resultados de la prueba estadística se afirma la moderada relación de influencia del liderazgo en el apoyo o cooperación del clima organizacional ($r = 0.5$), con mayores datos puede definirse la influencia del liderazgo en el apoyo o cooperación del clima organizacional o la percepción de un espíritu de soporte o apoyo de los compañeros como de los supervisores.

H₁₂: La percepción de conflicto del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.
H₀: La percepción de conflicto del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

Tabla 13

**Liderazgo y Conflictos en el Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020**

LIDERAZGO	Conflictos en el clima organizacional								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy Desfav			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy satisfactorio	10	6.3	24	15.0	4	2.5	0	0.0	38	23.8
Satisfactorio	2	1.3	50	31.3	16	10.0	2	1.3	70	43.8
Insatisfactorio	0	0.0	16	10.0	24	15.0	2	1.3	42	26.3
Muy insatisfactorio	0	0.0	2	1.3	8	5.0	0	0.0	10	6.3
Total	12	7.5	92	57.5	52	32.5	4	2.5	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.6$$

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis alterna (H₁₂), afirmándose que el liderazgo influye de manera directa en la percepción de conflictos del Clima Organizacional ($r = 0.6$), donde a mayor satisfacción con el liderazgo, más favorable es la percepción de conflictos del clima organizacional, aceptando opiniones diferentes, forma de enfrentar y solucionar problemas de manera oportuna

H₁₃: La percepción de recompensa y motivación del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La percepción de recompensa y motivación del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

Tabla 14

**Liderazgo y Recompensa en el Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020**

LIDERAZGO	Recompensa en el clima organizacional								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy Desfav			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy satisfactorio	2	1.3	24	15.0	10	6.3	2	1.3	38	23.8
Satisfactorio	0	0.0	42	26.3	28	17.5	0	0.0	70	43.8
Insatisfactorio	0	0.0	16	10.0	22	13.8	4	2.5	42	26.3
Muy insatisfactorio	0	0.0	4	2.5	4	2.5	2	1.3	10	6.3
Total	2	1.3	86	53.8	64	40.0	8	5.0	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.3$$

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis nula (H₀), afirmándose que el liderazgo no influye en la percepción de recompensa del Clima Organizacional (r = 0.3).

H₁₄: La identidad del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

H₀: La identidad del clima organizacional, no está influenciada por el liderazgo.

Tabla 15

**Liderazgo e Identidad en el Clima Organizacional percibido en Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020**

LIDERAZGO	Identidad en el clima organizacional								Total	
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy Desfav			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy satisfactorio	14	8.8	22	13.8	2	1.3	0	0.0	38	23.8
Satisfactorio	30	18.8	40	25.0	0	0.0	0	0.0	70	43.8
Insatisfactorio	0	0.0	38	23.8	4	2.5	0	0.0	42	26.3
Muy insatisfactorio	4	2.5	2	1.3	4	2.5	0	0.0	10	6.3
Total	48	30.0	102	63.8	10	6.3	0	0.0	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

$$r = 0.4$$

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis nula (H₀), afirmándose que el liderazgo no influye en la percepción de identidad del Clima Organizacional (r = 0.4).

CAPITULO VI

PRESENTACION, INTERPRETACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

6.1 Presentación e interpretación de resultados:

a) Caracterización socio laborales de la Población de Estudios:

Tabla 16
Edad(años) y sexo en los Enfermeros (as) del
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

Edad	Sexo				Total	
	Femenino		Masculino		N°	%
	N°	%	N°	%		
26 a 29	6	3.8	2	1.3	8	5.0
30 a 39	20	12.5	2	1.3	22	13.8
40 a 49	46	28.8	2	1.3	48	30.0
50 a 59	28	17.5	0	0.0	28	17.5
60 a 69	54	33.8	0	0.0	54	33.8
Total	154	96.3	6	3.8	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

En la tabla se observa a la población mayormente del sexo femenino (96.3%), con un rango de edad mayor a 60 de 69 años (33.8%) y edad promedio igual a 51 años.

$$\bar{X} = \frac{\sum f_i X_i}{n}$$

$$X = 51 \text{ años}$$

Tabla 17
Estado civil en los Enfermeros (as) del
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

Estado civil	N°	%
Casada	86	53.8
Soltera	34	21.3
Separada	12	7.5
Divorciada	10	6.3
Unión libre	10	6.3
Viuda	8	5.0
Total	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

El estado civil predominante es casado (53.8%), seguido del estado civil soltera (21.3%).

Tabla 18
Procedencia en los Enfermeros (as) del
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

Procedencia	N°	%
Rural	14	8.8
Urbana	146	91.3
Total	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

La población de estudio procede mayormente de zona urbana (91.3%).

Tabla 19
Servicio donde labora la población de Enfermeros (as) del
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

Servicio donde labora	N°	%
Centro Quirúrgico, Recuperación y Central de Esterilización.	18	11.3
Servicio de cirugía especialidades y general	24	15.0
Servicio de Consulta Externa	10	6.3
Servicio de Emergencia	34	21.3
Servicio de Hemodiálisis	18	11.3
Servicio de medicina interna y especialidades	10	6.3
Servicio de Pediatría y Neonatología	14	8.8
Servicio de UCI y UCIN neonatal y adulto	32	20.0
Total	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

Más de la mitad de la población de estudio labora en el servicio de emergencia (21.3%) y UCI y UCIN neonatal y adulto (20.0%), Cirugía especialidades y general (15.0%), Centro Quirúrgico (11.3%) y Hemodiálisis (11.3%).

Tabla 20
Año de servicios y vínculo laboral en los Enfermeros (as) del
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

Años de servicio	Vínculo laboral								Total	
	276		728		CAS		OTROS		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1 a 5 años	0	0.0	0	0.0	0	0.0	20	12.5	20	12.5
6 a 10 años	0	0.0	10	6.3	2	1.3	0	0.0	12	7.5
11 a 15 años	0	0.0	10	6.3	0	0.0	0	0.0	10	6.3
16 a 20 años	2	1.3	36	22.5	0	0.0	0	0.0	38	23.8
21 a 25 años	8	5.0	16	10.0	0	0.0	0	0.0	24	15.0
26 a más	56	35.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	56	35.0
Total	66	41.3	72	45.0	2	1.3	20	12.5	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

En la tabla se observa a la población entre 26 a más años de servicio con vínculo laboral en el DL 276, entre 16 a 20 años con vínculo en el DL 728 (22.5%) y CAS u otros vínculos en menor frecuencia, pero con menos años de servicio (promedio 3.7 años).

Tabla 21

Formación profesional y posición ocupacional en los Enfermeros (as) del Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

Formación profesional	Posición ocupacional				Total	
	Nivel Ejecutivo		Nivel Operativo		N°	%
	N°	%	N°	%		
Licenciada en Enfermería	4	2.5	18	11.3	22	13.8
Especialista	2	1.3	66	41.3	68	42.5
Magister	12	7.5	50	31.3	62	38.8
Doctora	0	0.0	8	5.0	8	5.0
Total	18	11.3	142	88.8	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

Entre la formación profesional destaca las Especialidades con nivel operativo (41.3%)

6.2 Resultados de las variables de estudio:

Tabla 22

Percepción Global del liderazgo en los Enfermeros (as) del Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

Nivel de Liderazgo	N°	%
Muy satisfactorio	38	23.8
Satisfactorio	70	43.8
Insatisfactorio	42	26.3
Muy insatisfactorio	10	6.3
Total	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

El liderazgo tiene niveles de muy satisfactorio en el 23.8% y satisfactorio en el 43.8% de los casos; en tanto la insatisfacción se registra en el 32.6% de la población estudiada.

Tabla 23

**Dimensiones del Liderazgo Enfermeros (as) del
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020**

Dimensiones del liderazgo	Nivel							
	Muy satisfactorio		Satisfactorio		Insatisfactorio		Muy insatisfactorio	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Dirección estratégica	66	41.3	88	55.0	4	2.5	2	1.3
Desafiar el proceso	40	25.0	58	36.3	40	25.0	22	13.8
Habilitar a otros a actuar	46	28.8	52	32.5	40	25.0	22	13.8
Servir de modelo	64	40.0	48	30.0	32	20.0	16	10.0
Brindar aliento	48	30.0	62	38.8	44	27.5	6	3.8

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

En la tabla se observa las dimensiones del liderazgo, destacando la descripción muy satisfactoria y satisfactoria para dirección estratégica (96.3%) en tanto la descripción insatisfactorio y muy insatisfactorio corresponde a las dimensiones de desafiar el proceso y habilitar a otros (38.8% respectivamente)

Tabla 24

**Percepción Global del Clima Organizacional Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020**

Clima Organizacional	Nº	%
Muy favorable	0	0.0
Favorable	110	68.8
Desfavorable	50	31.3
Muy desfavorable	0	0.0
Total	160	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

El clima organizacional según los puntajes obtenidos por las enfermeras en el test, se identifica en dos niveles, favorable en el 68.8% y desfavorable en el 31.3% de la población.

Tabla 25
Clima Organizacional Según Dimensiones Enfermeros (as)
Hospital “Augusto Hernández Mendoza” EsSalud-Ica-2020

Dimensiones del clima organizacional	Nivel							
	Muy favorable		Favorable		Desfavorable		Muy desfavorable	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Estructura	8	5.0	112	70.0	34	21.3	6	3.8
Responsabilidad	30	18.8	114	71.3	16	10.0	0	0.0
Desafío	18	11.3	88	55.0	48	30.0	6	3.8
Relaciones	2	1.3	88	55.0	62	38.8	8	5.0
Estándares	12	7.5	110	68.8	36	22.5	2	1.3
Apoyo	2	1.3	64	40.0	86	53.8	8	5.0
Conflictos	12	7.5	92	57.5	52	32.5	4	2.5
Recompensa	2	1.3	86	53.8	64	40.0	8	5.0
Identidad	48	30.0	102	63.8	10	6.3	0	0.0

FUENTE: Encuesta aplicada a la población de estudio

En la tabla se observa las dimensiones del clima organizacional, destacando la percepción entre muy favorable y favorable a la identidad (93.8%) y la responsabilidad (90.1%); en tanto la percepción desfavorable y muy desfavorable más alta es para la dimensión de apoyo o colaboración (58.8%) y la recompensa (45.0%).

6.2.- Discusión de resultados:

El Liderazgo es un aspecto muy importante en cualquier institución, porque como dice Kouzas y Posner permite que las cosas sucedan, dicho de otra manera, contribuye al logro de los objetivos institucionales. El liderazgo tal como lo demuestran las distintas investigaciones que se han desarrollado a lo largo del tiempo demuestra la influencia en el clima organizacional y un predictor del desempeño de los seguidores.

El liderazgo tiene niveles de muy satisfactorio en el 23.8% y satisfactorio en el 43.8% de los casos; en tanto la insatisfacción se registra en el 32.6% de la población estudiada, resultados que difieren de la investigación de Sánchez, M (2019) quien encontró que es inadecuado en el 51.39%, regular en el 45.83% y solo adecuado en el 2.78%. Asimismo, difieren de los resultados de Alvarado A, Cafferata B (2018) quienes en su investigación encontró que 49.1% lo evaluaron como de nivel medio, el 27.3% con nivel bajo y solo el 23.6% de nivel alto. Difieren también de los resultados obtenidos por Sama, Hernán (2018) quien encontró que el 49.1% de la población estudiada lo categoriza como liderazgo medio, el 27.3% como bajo y solo el 23.6% como alto.

Con respecto a las dimensiones del liderazgo, destacan la descripción muy satisfactoria y satisfactoria para dirección estratégica (96.3%) en tanto la descripción insatisfactorio y muy insatisfactorio corresponde a las dimensiones de desafiar el proceso y habilitar a otros (38.8% respectivamente), resultados que difieren de los obtenidos por Yauricasa (2012) en el componente relacionado con la dirección estratégica (toma de decisiones) 46.67%.

El clima organizacional según los puntajes obtenidos por las enfermeras en el test, se identifica en dos niveles, favorable en el 68.8% y desfavorable en el 31.3% de la población, resultados que son muy parecidos a los de Bueno y Orozco L (2019) quienes encontraron en su investigación que el 78.4% de su población estudiada tiene una percepción adecuada del clima organizacional, parecidos a los resultados de Yauricasa, L (2012) quien encontró que el 67% de su población de estudio perciben el clima organizacional como medianamente favorable. Difieren de los resultados obtenidos por Sánchez, M (2019) quien encontró que el 44.4% cataloga el clima como inadecuado y los de Alvarado A, Cafferata B (2018) en la que el 94.4% evalúa al clima como desfavorable. Así mismo difieren de los resultados de Bellido, K (2017) quien encontró que el 58% de los investigados percibe el clima organizacional como desfavorable. También son diferentes a los resultados encontrados por Samar, Hernán (2018) que el 94.4% lo califica como desfavorable. Difieren también de los resultados de Trejo, J (2017) que en un 50% perciben el clima organizacional como poco satisfactorio, 25.7% insatisfactorio y solo 24.3% como satisfactorio.

Con respecto a las dimensiones del clima organizacional, destacando la percepción entre muy favorable y favorable a la identidad (93.8%) y la responsabilidad (90.1%); en tanto la percepción desfavorable y muy desfavorable más alta es para la dimensión de apoyo o

colaboración (58.8%) y la recompensa (45.0%), resultados que son parecidos a los de Yauricasa, L (2012) quien encontró resultados favorables en las dimensiones confort (90%), liderazgo (90%), motivación (90%) y difieren en la dimensión identidad que encontró (60%).

Por los resultados de la prueba estadística se aprueba la Hipótesis alterna, demostrándose que el Liderazgo tiene influencia directa en el Clima Organizacional percibido por las Enfermeras del Departamento de Enfermería del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud ($r= 0.7$), resultados que son parecidos a los de Bueno D y Orozco L (2019) quien encontró una correlación significativa ($p=0.798$) entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Asimismo, son parecidos a los obtenidos por Sánchez, M (2019) quien en su tesis de maestría titulada Liderazgo Directivo y Clima organizacional encontró un valor de 0.754 según la prueba de Rho de Spearman, lo que muestra una correlación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. Parecidos también con los resultados obtenidos por Retuerto, R (2017) quien en su investigación sobre Liderazgo transformacional y el clima organizacional encontró una relación positiva considerable $Rho = 0.865$. También son parecidos a los resultados de Solano, S (2017) quien en su investigación sobre Clima organizacional y desempeño laboral encontró un valor de R Pearson de 0.675. También son parecidos a los resultados de Sosa, V (2016) quien en su tesis de maestría Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional encontró un nivel de correlación de 0.912 por lo tanto el liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional en la empresa estudiada. Asimismo, son parecidos a los de León, A (2015) en su Tesis Clima Organizacional y su relación con el estilo de Liderazgo del director, encontró un coeficiente de correlación de Pearson es de 0.853.

Los resultados de esta investigación difieren de los resultados de Espinoza, J (2016) quien encontró una relación inversa y significativa entre ambas variables ($p<0.10$).

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** El coeficiente de correlación r de Pearson ($r= 0.6$), establece que el liderazgo influye en la percepción del clima organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud – 2020, que confirma la hipótesis general de trabajo, rechazándose la hipótesis nula.
- SEGUNDA:** La prueba estadística “ r ” de Pearson es de 0.5, lo que establece que hay mediana influencia entre el direccionamiento estratégico (la visión, misión y objetivos) del liderazgo con el clima organizacional que perciben las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud – 2020, lo que confirma la hipótesis de trabajo.
- TERCERA:** La prueba estadística aplicada “ r ” de Pearson es de 0.6, lo que determina que desafiar el proceso influye en la percepción del clima organizacional de las Enfermeras del Hospital. Augusto Hernández Mendoza de Essalud – 2020 aprobándose la hipótesis de trabajo.
- CUARTA:** La prueba estadística aplicada r de Pearson, es de 0.5, lo que establece que habilitar a otros a actuar influye medianamente en la percepción del clima organizacional de las enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza lo que permite comprobar la hipótesis de trabajo.
- QUINTA:** La prueba estadística “ r ” de Pearson es de 0.6, lo que determina que existe influencia entre Dimensión del Liderazgo: Servir de Modelo con la percepción del clima organizacional de las enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud.
- SEXTA:** Los resultados de la prueba estadística ($r=0.6$) aprueban la hipótesis alterna, afirmándose que el brindar aliento en el liderazgo influye en la percepción del clima organizacional.
- SETIMA:** Por los resultados de la prueba estadística ($r =0.6$) se aprueba la hipótesis alterna de trabajo, afirmándose que la percepción de la estructura del clima organizacional, está influenciada por el liderazgo.

- OCTAVA:** Según los resultados de la prueba estadística ($r = 0.4$), se aprueba la hipótesis nula, afirmándose que el liderazgo no influye en la percepción de la dimensión responsabilidad de la variable clima organizacional.
- NOVENO:** Por los resultados de la prueba estadística ($r = 0.5$), se concluye que existe una moderada relación de influencia del liderazgo en la dimensión desafío del clima organizacional.
- DECIMO:** Por los resultados de la prueba estadística ($r = 0.7$) se aprueba la hipótesis alterna H_9 , afirmándose que el liderazgo influye de manera directa en la percepción del clima organizacional.
- DECIMO I:** De acuerdo a los resultados de la prueba estadística ($r = 0.6$) se aprueba la hipótesis alterna H_{10} afirmándose que el liderazgo influye de manera directa en la dimensión percepción de los estándares del clima organizacional.
- DECIMO II:** Según los resultados de la prueba estadística ($r = 0.5$), afirma la moderada relación de influencia del liderazgo en la dimensión apoyo o cooperación del clima organizacional.
- DECIMO III:** Por los resultados de la prueba estadística ($r = 0.6$) se afirma que el liderazgo influye de manera directa en la percepción de la dimensión conflictos del clima organizacional.
- DECIMO IV:** De acuerdo con los resultados de la prueba estadística ($r = 0.3$), se puede afirmar que el liderazgo no tiene influencia en la percepción de la dimensión recompensa del clima organizacional, por lo que se rechaza la hipótesis de trabajo.
- DECIMO V:** Por los resultados de la prueba estadística ($r = 0.4$), se aprueba la hipótesis nula, afirmándose que el liderazgo no tiene influencia en el clima organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los líderes de enfermería que consideren mejoras en dimensiones del liderazgo como el desafío para salir del statu quo, la formación de equipos en base a capacidades, ser modelo a imitar y alentar hacia los objetivos institucionales a efectos de poder mejorar el clima organizacional en aras de la calidad de servicio del profesional de Enfermería.
2. Se recomienda que los líderes de enfermería valoren el apoyo o colaboración entre compañeros de trabajo y la recompensa por el desempeño mejorando la motivación de los profesionales de enfermería.
3. Se recomienda que los líderes continúen con el desarrollo de investigaciones que permitan evaluar de manera periódica el clima organizacional con el propósito de establecer las medidas correctivas, en tanto un buen clima organizacional contribuye a mejorar la calidad de los servicios que el personal de enfermería presta a los usuarios de los servicios de salud del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Albamonte, V; Bermejo, V; Ferràndiz, F; Guijarro, I; Montes, M; Palop, M; Sanchez, M. (1991). La importancia de la Simbolizaciòn den los procesos de aprendizaje. *Rev. SepYmna*, 11. doi:<https://www.seypna.com/documentos/articulos/albamonte-importancia-simbolizacion.pdf>
- Alexis Gonzales-Burboa, Camilo Manriquez, Macarena Venegas. (2014). *Clima Organizacional en una Direcciòn de Administraciòn de Salud Municipal* . Concepciòn Chile: Scielo <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art05.pdf>.
- Alvarado Limaylla, Diego Andre y Cafferatta Berù, Boris Alonso. (2018). *Relaciòn del Estilo de liderazgo de los Jefes con el Clima Organizacional del Personal Administrativo en la Empresa Andahuasi 2018*. Universidad San Martin de Porres. Lima- Perù: Repositorio acadèmico de la Universidad San Martìn de Porres. Obtenido de http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4679/alvarado_cafferatta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarez-Valverde, S. (2001). *La Cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituo de oftalmologia. Abril-agosto 2001*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima : Repositorio de la Universidad Nacioanal Mayor de San Marcos. doi:https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm#:~:text=S eg
- Arriaga, María; Bisò, Teresa; Gibertini, jorgelina. (2012). X Congreso Latinoamericano de Sociedades de Estadística Còrdova, Argentina, 16 1 19 Octubre del 2012. *Liderazgo: Una propuesta de mediciòn a travès de indicadores*, (págs. 1-6). Cordova Argentina.
- Bardales Dios, Sebastian y Coveñas Macas, Jorge Miguel . (2015). *Influencia del liderazgo en el clima laboral del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado América de la ciudad de Trujillo - 2015*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo: Repositorio de la Universidad Privada Antenor Orrego. doi:<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1963>
- Bellido-Yarma, K. (2016). *Clima Organizacional y Nivel de desempeño profesional en los enfermeros del Hospital Augusto Hernandez Mendoza Essalud de Ica, 2016*. Universidad San Juan Bautista. Ica: Repositorio de la Universidad https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPSJ_a714cb50b42d2c0dfc36ad88a2e668d3/Description#tabnav. Obtenido de Repositorio de la Universidad https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPSJ_a714cb50b42d2c0dfc36ad88a2e668d3/Description#tabnav
- Bonifaz Villar, C. (2012). *Liderezago Empresarial* (Primera Ediciòn ed.). Mèxico, Mèxico, Mexico: Red Tercer Milenio. Recuperado el 19 octubre 2020 de Octubre 2020 de 2020, de

- http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_em_presarial.pdf
- Bueno, D y Orozco . (2019). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal adminsitrativo de la Universidad de la Universidad Tecnològica de Pereira*. Pereira Colombia : Repositorio de la Universidad Tecnològica de Pereira. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/10699/T658.4092%20B928.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Canellas-Granda, J; Castellanos-Gonzàles, M; Piña-Loyola, C; Piña-Loyola,C; Yera-Sanchez,A; Ocampmo,I, Sanchez-Garcia, Z. (2007). Aspectos del Clima organizacional en el Policlínico Universitario. *Revista Electrònica de las Ciencias Mèdicas en Cienfuegos ISSN:1727-897X medisur 2007, 5(3), 80.* doi:file:///C:/Users/PlusNet_E2020/Downloads/295-9455-1-PB.pdf
- Capcha Flores, M. (2018). *El Clima laboral en el desempeño profesional acadèmico de los docentes en la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica en el año 2013- 2015*. Universidad Josè Carlos Mariàtegui, Ica . Lima: Repositorio de la Universidad Josè Carlos Mariàtegui.
- Castro, M. R. (2017). *El liderazgo transformacional y el Clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino-Lima 2017*. Unversidad Cèsar Vallejo - Escuela de Posgrado, Lima - Peru. Lima: Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13637/Retuerto_CMR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caycho Valencia, F. (2016). *Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en loscolaboradores de la Empresa Turística SKC S.A, Miraflores, .* Universidad Cèsar Vallejo. Lima : Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. doi:http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7679/Sosa_MVK.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2001). *Administraciòn de Recursos humanos* (Quinta ediciòn ed.). Santa Fe Bogotà, Colombia : Mc Graw Grill. doi:<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Corichi-Alejandra, A; Hernandez-Garcia,T;Garcia-Velasqiez,Ma. (2013). El clima organizacional : un factor clave del èxito. *Boletin Economico de las Ciencias Economico Administrativas del ICEA,* 3. doi:<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/62/4032>
- DÀlessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. Lima: Pearson.

- Dennis, Jimenez-Bonilla; Edgar, Jimenez-Bonilla;. (2016). Revista Ciencia UNEMI. Vol. 9 - N° 18, Junio 2016, 26 -34.
- Espinoza Poves, J. L. (2017). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO: PREDICTORES DEL*. Universidad Peruana Unión. Lima: Repositorio de la Universidad Peruana Unión. Recuperado el 15 de Enero de Enero de 2020, de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/727/Jenny_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flores-Garcia Rada, J. (1992). *El comportamiento humano en las organizaciones* (Primera ed.). Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Red de Revistas Científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal*, 45 - 49. doi:<https://vdocuments.net/clima-organizacional-y-su-diagnostico-una-aproximacion-conceptual-2.html>
- Goncalves, A. (s.f.). <http://www.qualidade.org/articles/dec97/dec97.htm>. Obtenido de Hosted by www.Geocities.ws: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Koontz, H ; Wehrich, H ; Cannice, M. (2008). *Administracion* (14^a edición ed.). México, México: Mc Gra Hill. Recuperado el 19-10-2020 de Octubre de 2020, de https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edi_koontz.pdf
- León-Blas, A. (2013). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la institución educativa N°5170 Perpu Italia de Puente Piedar, Provincia y Región Lima, año 2013*. Universidad Nacional San Marcos. Lima: Repositorio de la Universidad Nacional San Marcos. Obtenido de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4631/Le%C3%B3n_ba.pdf?sequence=1
- Lussier, R. (2011). *Liderazgo*. Mexico: Cengage Learning. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Lussier, Robert y Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENCAGE Learning. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colombia: Editorial Universidad del Rosario. doi:<https://core.ac.uk/download/pdf/86439949.pdf>
- Monica, G. d., & Guillen del Campo , M. (2013). Clima Organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *JO- Revista Cubana de Salud Pública*, 242-252.

- Poves, J. L. (2016). *Clima Organizacional y Liderazgo : Predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión del Norte, 2016*. Universidad Peruana Unión, Lima . Recuperado el 13 de octubre del 2020 de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/727/Jenny_Tesis_Maestría_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Retuerto, M. (2017). *El Liderazgo Transformacional y el clima Organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino-Lima,*. Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perù: Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13637/Retuerto_CMV.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins, S y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mèxico: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen y Judge; Timothy. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimo tercera edicion ed.). Naucalpan de Juarez, Estado de Mèxico, Mèxico : Pearson Educacion. Recuperado el 19- 10-2020 de Octubre de 2020, de https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Stephen_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge
- Robbins,Stephen y Coulter,Mary. (2005). *Administraciòn*. Mèxico: Pearson Educacion. Obtenido de file:///C:/Users/PlusNet_E2020/Downloads/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins.pdf
- Rodriguez, C. (2012). *Psicologia Social. Red Tercer Milenio*.
- Romera, M. I., & García Romera, M. I. (2015). *Clima Emocional y Liderazgo en los Equipos de Trabajo del Àmbito Sanitario de Andalucìa*. Andalucìa: Universidad de Granada. Tesis Doctorales.
- Salazar-Estrada, Josè; Guerrero-Pupo, Julio; Machado-Rodriguez, Barbara; Cañedo-Andalia, Rubèn. (Abril de 2009). Clima y Cultura organizacioal: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-65. doi:<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Salazar-Estrada,J ; Guerrero-Pupo, J; Machado-Rodrìguez, B; Cañedo-Andalia, R. (Abril de 2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-65. doi:<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Samar Liu, H. (2018). *El clima organizacional en la Empresa Andahuasi 2018*. Lima : Repositorio de la Universidad San Martin de Porres. Obtenido de repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4679/alvarado_cafferatta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sànchez, M. S. (2019). *Liderazgo Direcivo y Clima Organizacional en una Instituciòn Educativa Pùblica del Callao*. Tesis para optar el titulo de Maestro en Educaciòn con Mencìon en

- Gestion de la Educacion, Universidad San Ignacio de Loyola - Escuela de Postgrado, Lima , Lima. Recuperado el 6 de octubre de Octubre de 2020, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8800/3/2019_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf
- Solano Reategui, S. (2017). *Clima Organizacional y desempeño laboaraal de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central- Juanjui, año 2017*. Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto Peru: Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/1725>
- Sosa Moran, V. (2016). *Estilos de Liderazgo y Clima Organizacinal en los Colaboradores de la Empresa Turística SKC S.A, Miraflores, 2016*. Lima Perú: Respositorio de la Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7679/Sosa_MVK.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Stoner James, Freeman W, Gilbert, D. (1996). *Administraciòn*. Mèxico: Prentice Hall Pearson. Obtenido de https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Torres Lòpez, A. A. (2017). *Clima organizacional y el desempeño laboral de la Empresa Conmetal y Servicios E.I.R.L. Nuevo Chimbote 2017*. Universida San Pedro . Chimbote : Repositorio de la Universidad San Pedro. Obtenido de http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/9629/Tesis_57994.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Trejo Cayo, J. R. (2017). *Relacion entre Clima Organizacional y Satisfacciòn Laboral en el Personal Profesional del Departamento de Gineco-Obstetricia del Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, Agosto-Diciembre 2017*. Universidad Particular San Juan Bautista. Lima: Alicia. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPSJ_e2264efac51e51426b7325d953286a5b/Cite
- Vargas, L. (1999). Sobre el Concepto de percepcion. *ALTERIDADES*, 47 - 53.
- Yauricasa, L. (2013). *Relaciòn entre el clima organizacional y la satisfacciòn laboral en los trabajadores del `àrea de Emergencia del Hospital Augusto Hernàndez Mendoza ica-2013*. Ica: Repositorio de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ia. doi:<https://repositorio.unica.edu.pe/handle/UNICA/2750?show=full>
- Yauricasa-Rosales, L. (2012). *Relacion entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral en los trabajadores del servicio de emrgencia del Hospital Augusto Hernàndez Mendoza Essalud ica 2012*. Ica: Respositorio de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica. Obtenido de <https://repositorio.unica.edu.pe/handle/UNICA/2750?show=full>

ANEXOS

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES				
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS TECNICAS DE RECOLECCION	ITEMS
Variable independiente: Liderazgo Liderazgo: es el proceso de influir que un gestor tiene sobre los seguidores de tal forma que le permite alcanzar o cumplir con los objetivos de la institución que dirige.	I Direccionamiento estratégico: II desafiar el proceso III habilitar a otros a actuar	1.1 Visión, misión, objetivos 2.1 Búsqueda de oportunidades, aceptar retos, innovación, creatividad 3.1 Trabajo en equipo, cesión de poder, constancia, competencia	Encuesta Instrumento de liderazgo de Kouses y Posner	1.1.-Conoce el Plan Estratégico de su institución. 1.2.-Conozco cual es la misión de mi centro de trabajo. 1.3.-Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos. 1.4.-Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables. 1.5.-Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de los objetivos de mi organización. 2.1.- Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad 2.2.- Mi jefe me estimula a ser creativo e innovador 3.1.- El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente. 3.2.- Mi jefe se interesa en escuchar lo que tengo que decir. 3.3.- Mi jefe está disponible cuando se le necesita. 3.4.- Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.

Variable dependiente: clima organizacional .	IV servir de modelo	4.1 Poseer creencias congruentes con la organización.		4.1.- Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar. 4.2.- Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.
	V.- brindar aliento	5.1. Reconocimiento por logros alcanzados., política de incentivos		5.1.- Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación. 5.2.- Mi jefe me trata con amabilidad. 5.3.- Considero que en mi trabajo se fomenta el trabajo en equipo.
Clima organizacional: percepción que los trabajadores	Estructura		Instrumento de Litwing Stinger	E.1.- Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas. E.2.- En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones

<p>de una empresa o institución tienen sobre el medio ambiente de su trabajo</p>	<p>Responsabilidad</p>		<p>E.3.- Las políticas y la estructura organizativa de la organización han sido explicadas claramente.</p> <p>E.4.- Los tramites (papeleo) se mantienen al mínimo en esta organización.</p> <p>E.5.- El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración.</p> <p>E.6.- Nuestra productividad a veces sufre por la falta de organización y planificación.</p> <p>E.7.- En algunos de los proyectos en los que he participado no he estado seguro exactamente de quien era mi jefe</p> <p>E.8.- Nuestra gerencia no se interesa mucho por la organización formal y la autoridad, pero en lugar de eso se concentra en agrupar a las personas indicadas para hacer el trabajo.</p> <p>R.9.-No nos confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.</p> <p>R.10.- Aquí la gerencia toma a mal que se cheque todo con ellos, si usted piensa que tiene la visión correcta de un asunto, siga adelante.</p> <p>R.11.- La supervisión en esta organización es principalmente una cuestión de trazar líneas guías para los subordinados; se les deja a estos tomar la responsabilidad por el trabajo.</p>
--	------------------------	--	--

	Desafío			<p>R.12.- Usted no saldrá adelante en esta organización a menos que tome la iniciativa y trate de hacer las cosas por sí mismo.</p> <p>R.13.- Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismo.</p> <p>R.14.- Hay una gran cantidad de excusas por aquí cuando alguien comete un error.</p> <p>R.15.- Uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman responsabilidades.</p> <p>D.16.- La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero seguramente.</p> <p>D.17.- Nuestra empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno.</p> <p>D.18.- La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.</p> <p>D.19.- Nuestra gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea.</p> <p>D.20.- Tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia en el negocio en que estamos.</p>
--	---------	--	--	--

	Cooperación			<p>E.31.- En esta organización las personas no parecen tener mucho orgullo de su desempeño.</p> <p>C.32.- Usted no obtiene mucha simpatía por parte de los superiores de esta organización.</p> <p>C.33.- La gerencia hace un esfuerzo por hablar con usted acerca de sus aspiraciones en una carrera dentro de la organización.</p> <p>C.34.-Las personas en esta organización no confían verdaderamente uno en el otro.</p> <p>C.35.- La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas.</p> <p>C.36.-Cuando se me asigna un trabajo difícil, usualmente puedo contar con la asistencia de mi jefe y de mis compañeros.</p>
	Conflictos.			<p>CO.37.- La mejor manera de causar una buena impresión en esta organización es evitar discusiones abiertas y desacuerdos.</p> <p>CO.38.- La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable.</p> <p>C.O39.-Se nos estimula a decir lo que pensamos, aunque signifique desacuerdos con los superiores.</p>

<p>Variable interviniente:</p>	<p>Recompensa y motivacion</p>			<p>C.O40.- En las reuniones gerenciales la meta es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente como sea posible.</p> <p>RM.41.- Aquí tenemos un sistema de promoción que ayuda a que el mejor se eleve a la cumbre.</p> <p>RM.42.- En esta organización las recompensas e incentivos que usted percibe usualmente sobrepasan las amenazas y críticas.</p> <p>RM.43.-En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo.</p> <p>RM.44.- Hay mucha crítica en esta organización.</p> <p>RM.45.- No hay suficiente recompensa ni reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo.</p> <p>RM.46.- Si usted comete un error en esta organización será castigado.</p>
<p>Características socio-laboral</p>	<p>Identidad</p>			<p>I.47.- La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.</p> <p>I.48.- Yo siento que soy miembro de un equipo que funciona.</p> <p>I.49.- Según mi parecer no hay mucha lealtad personal en la compañía.</p>

				<p>I.50.-En esta organización la gente en gran parte se preocupa por sus propios intereses.</p> <p>¿De que sexo es Usted’ (marque las opciones que corresponda)</p> <p>¿De dónde procede Ud. ‘</p> <p>Edad en años cumplidos (colocar solo números)</p> <p>¿Cuál es su estado civil?</p> <p>¿Cuál es su nivel de estudios?</p> <p>¿Cuál es la posición ocupacional que ocupa en el hospital?</p>
	Genero	Masculino, femenino.		
	Procedencia.	Urbana, rural		
	Edad	Años cumplidos		
	Estado civil	Casado, unión libre, soltero, separado, viuda		
	Nivel de formación	Pregrado, especialización. Maestría Doctorado		
	Posición ocupacional.	Nivel operativo, nivel ejecutivo.		

	<p>Tipo de contrato</p>	<p>DI 276 728. Cas Otros</p>		<p>Tipo de contrato.</p>
	<p>Tiempo de servicio en la institución</p>	<p>Meses Años.</p>		<p>Tiempo de servicios a la institución.</p>

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Estimada Colega:

En este momento me encuentro realizando el Proyecto de mi Investigación Titulada Liderazgo y su influencia en el Clima Organizacional, la misma que me permitirá Optar El Grado de Doctor en Ciencias Empresariales.

Mucho agradeceré su valiosa colaboración, llenado este cuestionario anónimo y confidencial.

I.- DATOS GENERALES:

Edad (en años cumplidos)		
Sexo:	masculino	
	femenino	
Procedencia	urbana	
	rural	
Estado civil	soltera	
	casada	
	unión libre	
	separada	
	viuda	
Nivel de formación	pregrado	
	especialización cursando	
	especialización completa	
	maestría cursando	
	maestría completa	
	doctorado cursando	
	doctorado completo	
Posición ocupacional	nivel operativo	
	nivel ejecutivo	
Tipo de contrato	DI 276	
	728	
	casada	

	OTROS	
Tiempo de servicios	meses	
	años	

II.- CUESTIONARIOS: LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Por favor, lea con detenimiento cada pregunta y marque con un círculo en el espacio correspondiente la respuesta que usted considera adecuada según la escala siguiente:

En el instrumento de Liderazgo tenga en cuenta la siguiente escala al marcar su respuesta:

- 4 MS: Muy satisfecho
- 3 S: Satisfecho
- 2 PS: Poco satisfecho
- 1 MI: Muy insatisfecho

N°	AFIRMACIONES	MS	S	PS	MI
		4	3	2	1
I.-	LIDERAZGO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: VISION, MISION, OBJETIVOS				
1	Conoce el Plan Estratégico de su institución.				
2	Conozco cual es la misión de mi centro de trabajo.				
3	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.				
4	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.				
5	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de los objetivos de mi organización.				
II.-	DESAFIAR EL PROCESO				

6	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad				
7	Mi jefe me estimula a ser creativo e innovador				
III.-	HABILITAR A OTROS A ACTUAR				
8	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.				
9	Mi jefe se interesa en escuchar lo que tengo que decir.				
10	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.				
11	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.				
IV.-	SERVIR DE MODELO				
12	MI jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.				
13	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.				
V.-	BRINDAR ALIENTO				
14	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.				
15	Mi jefe me trata con amabilidad.				
16	Considero que en mi trabajo se fomenta el trabajo en equipo.				
	CLIMA ORGANIZACIONAL En este instrumento el calificativo es de la siguiente manera: 4 MF: Muy favorable 3 F: Favorable. 2 D: Desfavorable. 1 MD: Muy desfavorable	4	3	2	1

I.-	ESTRUCTURA				
17	Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas.				
18	En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones				
19	Las políticas y la estructura organizativa de la organización han sido explicadas claramente.				
20	Los tramites (papeleo) se mantienen al mínimo en esta organización				
21	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración.				
22	Nuestra productividad a veces sufre por la falta de organización y planificación.				
23	En algunos de los proyectos en los que he participado no he estado seguro exactamente de quien era mi jefe				
24	Nuestra gerencia no se interesa mucho por la organización formal y la autoridad, pero en lugar de eso se concentra en agrupar a las personas indicadas para hacer el trabajo.				
II.-	RESPONSABILIDAD				
25	No nos confiamos mucho en los juicios individuales en ésta organización, casi todo se verifica dos veces.				
26	Aquí la gerencia toma a mal que se cheque todo con ellos, si usted piensa que tiene la visión correcta de un asunto, siga adelante.				
27	La supervisión en esta organización es principalmente una cuestión de trazar líneas guías para los subordinados; se les deja a estos tomar la responsabilidad por el trabajo.				
28	Usted no saldrá adelante en esta organización a menos que tome la iniciativa y trate de hacer las cosas por sí mismo.				
29	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismo.				

30	Hay una gran cantidad de excusas por aquí cuando alguien comete un error.				
31	Uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman responsabilidades.				
III.-	DESAFIO				
22	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero seguramente.				
23	Nuestra empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno.				
24	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. Nuestra gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea.				
25	Nuestra gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea.				
26	Tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia en el negocio en que estamos				
IV.-	RELACIONES				
27	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
28	Esta organización se caracteriza porque hay un clima de trabajo agradable, sin tensiones.				
29	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
30	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
31	Hay bastante calor humano en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores de esta organización.				
V.-	ESTANDARES				
32	En esta organización se fijan estándares bastante altos para el desempeño.				

33	Nuestra gerencia piensa que ningún trabajo está bien hecho que no se pueda hacer mejor.				
34	En nuestra organización se siente presión para mejorar continuamente nuestro desempeño grupal y personal.				
35	La gerencia piensa que, si las personas están contentas, la productividad marchará bien.				
36	Para progresar en esta organización es más importante llevarse bien con los empleados que ser alto en producción.				
37	En esta organización las personas no parecen tener mucho orgullo de su desempeño				
VI.-	APOYO				
38	Usted no obtiene mucha simpatía por parte de los superiores la de esta organización.				
39	La gerencia hace un esfuerzo por hablar con usted acerca de sus aspiraciones en una carrera dentro de la organización.				
40	Las personas en esta organización no confían verdaderamente uno en el otro.				
41	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas				
42	Cuando se me asigna un trabajo difícil, usualmente puedo contar con la asistencia de mi jefe y de mis compañeros.				
VII.-	CONFLICTOS				
43	La mejor manera de causar una buena impresión en esta organización es evitar discusiones abiertas y desacuerdos.				
44	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable.				
45	Se nos estimula a decir lo que pensamos, aunque signifique desacuerdos con los superiores.				

46	En las reuniones gerenciales la meta es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente como sea posible.				
VIII.-	RECOMPENSA Y MOTIVACION				
47	Aquí tenemos un sistema de promoción que ayuda a que el mejor se eleve a la cumbre.				
48	En esta organización las recompensas e incentivos que usted percibe usualmente sobrepasan las amenazas y críticas.				
48	En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo.				
49	Hay mucha crítica en esta organización.				
50	No hay suficiente recompensa ni reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo.				
51	Si usted comete un error en esta organización será castigado.				
IX.-	IDENTIDAD				
52	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.				
53	Yo siento que soy miembro de un equipo que funciona.				
54	Según mi parecer no hay mucha lealtad personal en la compañía.				
55	En esta organización la gente en gran parte se preocupa por sus propios intereses.				

CONSENTIMIENTO INFORMADO:

El propósito de este documento es otorgar a los participantes en esta investigación información clara sobre el propósito de la misma, así como el rol que como entrevistados cumplen en la misma.

La presente investigación es conducida por La Mg. Carmen Laos Prada, ex alumna de la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, del Programa del Doctorado de Ciencias Empresariales. El objetivo general de este Estudio es Determinar la Influencia del Liderazgo en el Clima organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud.

Si Usted me otorga su permiso para participar en esta investigación, se le pedirá responder a preguntas en una encuesta para la aplicación de un cuestionario de 55 preguntas. La aplicación de esta encuesta tomará aproximadamente 15 minutos en la que usted llenará la información solicitada en el formato de datos generales y marcará con un aspa la alternativa que usted considere más adecuada.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Las respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación, por tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer las preguntas necesarias para aclarar sus dudas.

Agradezco por anticipado su participación.

Acepto Participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Mg. Carmen Amalia Laos Prada, he sido informada sobre el propósito de la investigación.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usado para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento

.....

Firma del participante.

.....

Fecha de la firma