



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América
Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima, 2021

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración
con mención en Dirección de Recursos Humanos

AUTOR

Edson Joao PEREYRA LAZO

ASESOR

Dra. Justina URIBE KAJATT

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

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

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Pereyra, E. (2022). *Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Edson Joao Pereyra Lazo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	44052774
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-5516-799X
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Justina Uribe Kajatt
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	21887386
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2691-3073
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Ebor Fairlie Frisancho
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09434940
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Dennis Oliver Rojas Sánchez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40007457
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Carmelia Ornella Lambruschini Tafur
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	43668287
Datos de investigación	

Línea de investigación	No aplica.
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lurín Urbanización: Pampas de Pucará Parcelas: 5 y 7 Vía Portillo Grande Latitud: -12.2666436 Longitud: -76.8374883
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2021 – diciembre 2021
URL de disciplinas OCDE	Psicología https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.01.02 Relaciones Industriales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.03 Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04



ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 0027-UPG-FCA-2022

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN

DE RECURSOS HUMANOS



En la Ciudad Universitaria, a los dieciséis días del mes de septiembre del año dos mil veintidós, siendo las nueve horas, en el aula 202 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. EBOR FAIRLIE FRISANCHO**, e integrado por los miembros: **DRA. JUSTINA URIBE KAJATT (Asesora)**, **MG. DENNIS OLIVER ROJAS SÁNCHEZ (Jurado)**, **MG. CARMELIA ORNELLA LAMBRUSCHINI TAFUR (Jurado)**; el postulante al Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, don **EDSON JOAO PEREYRA LAZO**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **“Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima, 2021”**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, los miembros del Jurado Examinador procedieron a asignar la calificación siguiente:

EXCELENTE (19) DIECINUEVE

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas OTORGAR el Grado Académico Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, a don **EDSON JOAO PEREYRA LAZO**. Se extiende la presente Acta original y siendo las 10:00 **horas** se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.


DR. EBOR FAIRLIE FRISANCHO
PRESIDENTE


DRA. JUSTINA URIBE KAJATT
ASESORA


MG. DENNIS OLIVER ROJAS SÁNCHEZ
JURADO


MG. CARMELIA ORNELLA LAMBRUSCHINI TAFUR
JURADO



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

Dirección de la Unidad de Posgrado

N° 030/T0822

INFORME DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD (*)

09 de Agosto de 2022

La Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas, informa lo siguiente

Operador del programa informático de similitudes	Dr. Ebor Fairlie Frisancho
Documento evaluado	Tesis "Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima, 2021."
Autor del documento	Edson Joao Pereyra Lazo
Fecha de recepción del documento	07 de agosto de 2022
Fecha de aplicación del programa informático	08 de julio de 2022
Software utilizado	TURNITIN
Configuración del programa detector de similitudes	Exclusión de textos entrecomillados, Exclusión de bibliografía, Exclusión de cadenas sintácticas (40 palabras)
Porcentaje de similitudes según programa detector de similitudes	9% (nueve por ciento) de similitud
Fuentes originales de similitudes encontradas	6% de Fuentes de internet 2% Publicaciones 6% Trabajos del Estudiante
Observaciones	Sin observaciones
Calificación de originalidad	Documento cumple criterios de originalidad

(*) Acorde a lo indicado por R.R. 04305-R-18 del 16/07/2018

Dr. Ebor Fairlie Frisancho
Coordinador Académico - UPG



DEDICATORIA

*A mi esposa,
por ser mi compañera
y mi soporte para lograrlo.*

*A Facundo y Emilia,
por ser mi inspiración
y motivo de mejora diaria.*

A mis padres por darme la vida.

Contenido

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 Situación Problemática	10
1.2 Formulación del Problema	14
1.2.1 Problema General	14
1.2.2 Problemas Específicos	15
1.3 Justificación teórica	15
1.4 Justificación práctica.....	16
1.5 Objetivos.....	17
1.5.1 Objetivo General	17
1.5.2 Objetivos específicos	17
1.6 Hipótesis.....	18
1.6.1 Hipótesis general.....	18
1.6.2 Hipótesis específica	18
CAPITULO 2: MARCO TEORICO	19
2.1 Marco filosófico o epistemológico	19
2.2 Antecedentes de la investigación	25
2.2.1 Antecedentes internacionales	25
2.2.2 Antecedentes del contexto nacional.....	30
2.3 Bases teóricas	35
2.3.1 Liderazgo	35
2.3.2 Clima Organizacional	65
CAPITULO 3: METODOLOGIA	85
3.1 Tipo y diseño de la investigación	85
3.1.1 Operacionalización de variables.....	86
3.1.2 Matriz de consistencia.....	90
3.2 Población de estudio	93
3.3 Tamaño de la muestra	94
3.4 Técnicas de recolección de datos.....	94
3.5 Validez y fiabilidad del instrumento.....	94
3.5.1 Ficha técnica de los instrumentos	95
CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	98
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	99
4.1.1 Análisis descriptivo de las dimensiones y variables.	99
4.1.2 Interpretación de resultados.....	104

4.2 Pruebas de hipótesis	106
4.2.1 Prueba de normalidad de los datos.....	106
4.2.2 Hipótesis General.....	108
4.3 Presentación de resultados.	112
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES.....	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121
Referencias.....	121

Contenido de tablas

Tabla 1. Matriz de enfoques epistemológicos.....	22
Tabla 2 Distribución del personal de Calaminon.....	93
Tabla 3. Distribución de dimensiones e ítems del cuestionario de liderazgo de alto desempeño	96
Tabla 4. Puntuación de ítems del cuestionario de liderazgo de alto desempeño	96
Tabla 5. Distribución de dimensiones e ítems	97
Tabla 6 Puntuación de ítems	98
Tabla 7 Liderazgo de alto desempeño.....	99
Tabla 8 Liderazgo personal	100
Tabla 9 Liderazgo relacional.....	101
Tabla 10 Liderazgo organizacional/estratégico.....	102
Tabla 11 Clima organizacional.....	103
Tabla 12 Tabla de análisis de distribución normal	108
Tabla 13 Valores Rho de Spearman para liderazgo de alto desempeño y clima organizacional	109
Tabla 14 Valores Rho de Spearman para liderazgo personal y clima organizacional.....	110
Tabla 15 Valores Rho de Spearman para liderazgo relacional y clima laboral	111
Tabla 16 Valores Rho de Spearman para liderazgo relacional y clima laboral	112

Contenido de figuras

<i>Figura 1 Liderazgo organizacional/estratégico. Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.....</i>	100
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Figura 2 Liderazgo personal. Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.	101
Figura 3 Liderazgo relacional. Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.	102
Ilustración 4 Liderazgo organizacional/estratégico. Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.....	103
Figura 5 Liderazgo organizacional/estratégico. Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.....	104
Figura 6 Percepción positiva del liderazgo en la empresa Calaminon 2019- 2020. Fuente: Elaboración propia obtenida de datos de la organización....	113
Figura 7 Percepción positiva del clima organizacional en la empresa Calaminon 2019-2020. Fuente: Elaboración propia obtenida de datos de la organización.....	114
Figura 8 Percepción positiva del clima organizacional en la empresa Calaminon 2019-2020. Fuente: Elaboración propia obtenida de datos de la organización.....	115
Figura 9 Correlación entre la variable liderazgo de alto desempeño y sus dimensiones vs. Clima organizacional. Elaboración propia obtenida de datos de SPSS.	116

RESUMEN

Introducción. El objetivo del estudio fue determinar si existe relación entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional en la empresa

Calaminon, Lima 2021. **Materiales y métodos.** Se tomo como tamaño de muestra 108 trabajadores que corresponden a la población total con personal a cargo dentro de la organización. Los métodos de análisis se realizaron a través de dos encuestas, una para cada variable y con una escala de tipo Likert. Se utilizó el software estadístico SPSS para determinar confiabilidad de instrumentos, normalidad de los datos y determinar correlaciones en el contraste de hipótesis de variables. **Resultados.** Los resultados fueron: el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional se relacionan significativamente con una relación positiva alta de 0.812. El liderazgo personal y el clima organizacional se relacionan significativamente con una relación positiva alta de 0.680. El liderazgo relacional y el clima organizacional se relacionan significativamente con una relación positiva alta de 0.795. El liderazgo organizacional/estratégico y el clima organizacional se relacionan significativamente con una relación positiva moderada de 0.425. El análisis descriptivo muestra que un 75.9% de los trabajadores considera que en la organización existe un liderazgo de alto desempeño. El 77.7% señala percibir la presencia de un liderazgo de tipo personal, el 74.1% de tipo relacional; y el 75% de tipo organizacional/ estratégico. En la medición de clima organizacional y luego del período de desarrollo de competencias, se observó a un 54.6% con percepción positiva alta y un 38% muy alta. **Discusión.** Se concluye que el liderazgo de alto desempeño y sus tres dimensiones, liderazgo personal, relacional y organizacional/estratégico se relacionan con el clima organizacional. Sin embargo, hubo otras medidas y programas implementados por la organización para mejorar el clima, lo cual supone la existencia de otros factores intervinientes sujetos de posteriores investigaciones. Los resultados de esta investigación pueden utilizarse como elemento de decisión para cualquier organización interesada en desarrollar el liderazgo de alto desempeño en sus trabajadores, en la búsqueda no sólo de mejorar su clima organizacional, sino también para el logro de sus objetivos.

Palabras clave: Liderazgo, LEAD, liderazgo personal, liderazgo relacional, liderazgo relacional, liderazgo organizacional/estratégico, clima organizacional.

ABSTRACT

The objective of the study was to determine if there is a relationship between high performance leadership and the organizational climate in the company Calaminon, Lima 2021. Materials and methods. The sample size was 108 workers that correspond to the total population with personnel in charge within the organization. The analysis methods were carried out through two surveys,

one for each variable and with a Likert-type scale. The SPSS statistical software was used to determine the reliability of the instruments, normality of the data, and determine correlations in the contrast of variable hypotheses. Results. The results were: high performance leadership and organizational climate are significantly related with a high positive relationship of 0.812. Personal leadership and organizational climate are significantly related with a high positive relationship of 0.680. Relational leadership and organizational climate are significantly related with a high positive relationship of 0.795. Organizational/strategic leadership and organizational climate are significantly related with a moderate positive relationship of 0.425. The descriptive analysis shows that 75.9% of the workers consider that there is high-performance leadership in the organization. 77.7% indicate perceiving the presence of leadership of a personal nature, 74.1% of a relational nature; and 75% organizational/strategic type. In the organizational climate measurement and after the skills development period, 54.6% were observed with a high positive perception and 38% very high. Discussion. It is concluded that high performance leadership and its three dimensions, personal, relational and organizational/strategic leadership are related to the organizational climate. However, there were other measures and programs implemented by the organization to improve the climate, which implies the existence of other intervening factors subject to further investigation. The results of this research can be used as a decision element for any organization interested in developing high-performance leadership in its workers, seeking not only to improve their organizational top, but also to achieve their goals.

INTRODUCCIÓN

“No todos los jefes son líderes, ni todos los líderes son jefes” (Fernández-Galiano, y otros, 2014, p. 249). Esta connotación, toma mayor relevancia en la gestión de equipos, nuevas tendencias en el diseño de experiencia al colaborador, trabajo colaborativo y el desarrollo de la capacidad de

autogestión que se espera de los equipos de trabajo que gozan de autonomía, criterio, foco en agregar valor, y el sentido de responsabilidad (“hacerse cargo”). Es aquí, donde surge una mirada sistémica, donde el líder no es quien por sí solo obtiene el reconocimiento, sino más bien, el equipo. Siendo la tarea principal del líder, evidenciar su capacidad de gestionar las fortalezas de los integrantes de su equipo, y facilitarles un entorno de trabajo (terreno fértil) donde desempeñarse y desarrollarse.

Conociendo diversas teorías que enfocan el liderazgo desde lo transformacional, lo transaccional, la resonancia o disonancia, y partiendo de los diversos aportes de reconocidos autores y estudiosos del liderazgo y su impacto, se precisó la necesidad de encontrar una propuesta que no sólo observe al individuo o sujeto por sí solo, es decir al líder, sino sus características formales en ámbitos claves que le permitirán ser, hacer y lograr, de acuerdo a como lo señalan los autores Ignacio Fernández y Rodrigo Zambrano en su obra Liderazgo de Equipos de Alto Desempeño (LEAD).

Por otro lado, las organizaciones necesitan una métrica que les permita saber cómo sus trabajadores perciben el ambiente laboral, y cómo el conjunto de actitudes y expectativas influye en su desempeño. La interrelación de estos elementos y su nivel de influencia responde al clima organizacional (Lapo, 2018).

La presente investigación, pretende demostrar la relación entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional, plasmando en principio, la problemática inicial de la organización en donde no se percibía, por un lado, liderazgos claros en los trabajadores que contaban con personal a cargo y por otro, los indicadores sobre el clima organizacional no eran los esperados. Esta situación, puso de manifiesto la necesidad de generar acciones sustanciales, que se vieron impulsadas por cambios de tipo organizacional en la empresa. Luego de programas focalizados en desarrollar

las competencias de liderazgo (desarrolladas más adelante), por un período de dos años, se realizó el análisis objeto del presente estudio, Es decir, determinar el nivel de correlación entre las variables liderazgo de alto desempeño y clima organizacional.

Dentro del marco teórico, se mencionarán en una primera parte, los diversos estudios que describen los enfoques de liderazgo desde una perspectiva histórica. A continuación, se desarrollarán las competencias que se necesitan para lograr un liderazgo de alto desempeño, sustentado en la propuesta de Fernández y Zambrano (2019). En la tercera parte de las bases teóricas, se aborda el clima organizacional tomando como marco la investigación ejecutada por Ucros y Gamboa (2010), quienes analizaron el abordaje del clima organizacional de trece autores relevantes dentro de un período de cuarenta años, a partir de finales de los años 70. En el estudio se halló la frecuencia de los factores por cada autor, agrupados en factores individuales, grupales relacionales y organizacionales. Consideramos que este planteamiento tiene coherencia con lo mencionado del Liderazgo de Equipos de Alto Desempeño, donde subdividen en tres categorías: personal, relacional y organizacional/estratégico.

Para el desarrollo de la investigación y para el proceso de contraste de hipótesis, se realizaron encuestas donde se relacionó la percepción de trabajadores respecto al liderazgo y el clima organizacional.

Finalmente, esta investigación pretende brindar a la alta gerencia una sustento y un hito de origen para demostrar la importancia del liderazgo y su impacto en el clima organizacional. Así mismo, consideramos que los resultados de esta investigación pueden ser aplicados en cualquier organización del rubro.

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

Es el liderazgo uno de los factores culturales que infunden las organizaciones para el éxito sostenible en su gestión, y obtención de resultados económicos y sociales. Más allá de clichés relacionados al buen trato a las personas, existe una íntima relación entre los estilos de liderazgo, la productividad, la diversidad de personas, y con ello en el clima de trabajo. Bajo esta premisa, es que se propone abordar este tema en sintonía con la evolución actual de la empresa en la que se ejecutará la investigación.

Existen diferentes tipos de empresas, grandes, pequeñas; familiares o sociedades donde intervienen accionistas en la búsqueda de ingresar a nuevos mercados y diversificar sus productos y servicios. El ámbito industrial no es ajeno a la evaluación de paradigmas, donde la relación persona – máquina ha dejado de ser el único patrón de análisis, abriendo camino hacia la profesionalización y el desarrollo de habilidades que potencien una industria sostenible.

En ese sentido, la región, a través de un programa que cuenta con la coordinación de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el financiamiento de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO), viene desarrollando mecanismos y planes de acción de manera global en el sector. En septiembre de 2020, el gobierno peruano, dentro de la iniciativa de promover un crecimiento industrial, sostenible e inclusivo, declaró el inicio del plan “Desarrollo de Parques Eco-Industriales en la República del Perú”. Buscando así, mejorar la competitividad y rentabilidad mediante la creación de puestos de trabajos dignos y una mejor calidad de vida para las comunidades.

Bajo este contexto y evolución industrial, se considera una gran oportunidad para abordar ambas variables, liderazgo y clima organizacional, articuladores de entornos de trabajo que promuevan la sostenibilidad del negocio. del talento dentro de entornos seguros y armoniosos.

En Latinoamérica y Estados Unidos se tiene como referente al modelo Great Place To Work (GPTW), cuyo inicio data de 1981 en que se empezó a buscar las mejores empresas para trabajar, puntualizando así, características que destacaron en estas mediciones: estilo y construcción de relaciones interpersonales, niveles de confianza, orgullo por la empresa a la que pertenece, y el trabajo en equipo - cooperación. En el Perú, este movimiento, inicia acciones en el 2002, y actualmente cuenta con un promedio de 400 empresas participantes, y más de 140 mil trabajadores encuestados. Según sus datos estadísticos, en Latinoamérica el 54 % de empresas han invertido dinero para medir su clima organizacional, conocer los grados de satisfacción y elaborar planes de acción al respecto (Great Place to Work, 2019).

Calaminon es una empresa del sector industrial que brinda al mercado soluciones constructivas y tiene más de 55 años de trayectoria. Tiene dos líneas de negocio principales, la fabricación de productos y su venta como suministros (paneles termoaislantes de poliuretano y poliestireno, perfiles, techos, coberturas, cerramientos), y la ejecución de proyectos modulares, desde el diseño, hasta la ejecución de la obra y entrega constructiva llave en mano en ámbitos de educación (aulas), salud (hospitales, postas, consultorios), vivienda e infraestructura en general (casas prefabricadas, campamentos, oficinas, entre otros).

La importancia del trabajo ejecutado se sostiene en la observación que se sostuvo de la organización, respecto a la transición de pasar de empresa familiar a ser parte un corporativo, lo cual sucedió desde el mes de julio del año 2018 siendo la empresa vendida al grupo Cintac. Nuestro diagnóstico situacional, e inicial, hizo hincapié en la nueva estrategia de la empresa, cuya declaración de foco en las personas, dio preponderancia a la relación del liderazgo y el clima organizacional, observando y relevando información que demostraba la necesidad de trabajar en este ámbito.

Desde el mes de julio del año 2018, la empresa fue vendida al grupo Cintac. Este hecho, generó la transición de una organización familiar a una corporativa, en la que el diagnóstico situacional inicial en función a las nuevas estrategias de la empresa, develó la necesidad de enfocarse en las personas, y de manera preponderante en el liderazgo y clima organizacional. Bajo esa premisa, desde el 2019 se ejecutó un programa formal para el abordaje del liderazgo y su impacto en el clima organizacional, y que dió pie a la sustentación de hallazgos de esta investigación. En la figura 1, se observan los resultados de la primera encuesta realizada bajo el nuevo escenario, en donde la percepción positiva sobre el clima organizacional y el liderazgo fue de 61% y 65% respectivamente.

Esta coyuntura organizacional, se presentó como una oportunidad para la compañía, desde la perspectiva de la adaptación a una nueva cultura corporativa, cuyo foco en las personas y la seguridad, la diversidad y el equilibrio vida – trabajo son evidentes. Esto ha implicado planes de acción respecto a ejecución de programas de capacitación y desarrollo, gestión del cambio, estructura organizacional, comunicaciones, y herramientas de trabajo que tengan sintonía con los objetivos estratégicos de la compañía, y la coherencia entre la declaración de la importancia de las personas, y sus evidencias.

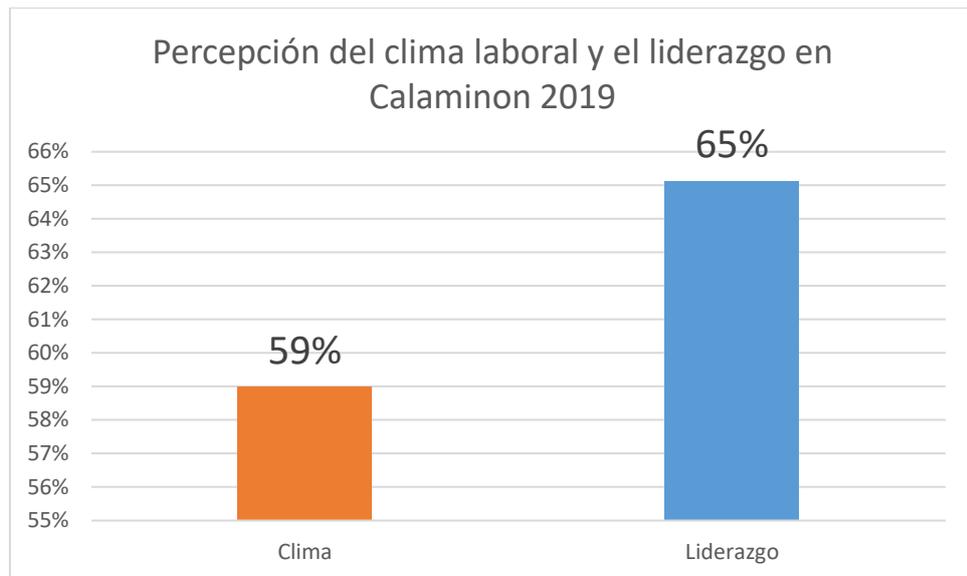


Figura 1. Gráfico de percepción positiva sobre el clima laboral y el liderazgo. Fuente: Elaboración propia obtenida de datos de la gerencia de RRHH

En este estudio, se relaciona el grado de influencia del liderazgo en los entornos de trabajo y su clima organizacional. La observación, entrevistas y reuniones de tipo informal mostraron evidencias respecto a los factores que vienen impulsando o menguando su productividad, donde los estilos de liderazgo encontrados no coincidían con los nuevos lineamientos de la empresa, cuya base principal se enfoca en las personas, su bienestar, la colaboración entre equipos de trabajo, el respeto y el desarrollo. Es por ello, que se considera importante demostrar el impacto y relación del liderazgo y el clima organizacional, de tal forma que se cuente con la base y sustentos necesarios para justificar el uso de recursos que apunten a promover y desarrollar el liderazgo de alto desempeño en la organización.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿De qué manera, el liderazgo de alto desempeño se relaciona con en el Clima Organizacional? ¿Empresa Calaminon, Lima 2021?

1.2.2 Problemas Específicos

¿En qué grado el liderazgo personal se relaciona con el clima organizacional? ¿Empresa Calaminon, Lima 2021?

¿En qué grado se relaciona el liderazgo relacional con el clima organizacional? ¿Empresa Calaminon, Lima 2021?

¿En qué nivel el liderazgo organizacional estratégico se relaciona con el clima organizacional? ¿Empresa Calaminon, Lima 2021?

1.3 Justificación teórica

Nuevos Enfoques teóricos del liderazgo que se vienen incorporando en la academia como insumo para las investigaciones, por ejemplo: Liderazgo Transformacional, (Bass y Avolio), Liderazgo Resonante (Goleman), Liderazgo adaptativo (Ken Blanchard), Liderazgo efectivo para el Alto Desempeño (Fernández y Zambrano). En este contexto, nuestra investigación pretende, demostrar la relación del liderazgo con el clima organizacional, en la empresa Calaminon. Consideramos que esta investigación será un aporte a la academia y, además, pretendemos que sea el inicio de otras investigaciones y en otras realidades que puedan vivir un cambio cultural y la necesidad de la sostenibilidad del negocio desde un ámbito formal de resultados económicos y sociales.

Es por ello que, la investigación contribuirá para el avance de las Ciencias Administrativas, al estudiar aspectos que tienen mucho por desarrollar de manera científica.

1.4 Justificación práctica

Los diversos cambios que afronta la organización, donde se migra de un modelo familiar a un corporativo, nos permite evidenciar un cambio cultural y con ello, medir el efecto de los estilos de liderazgo que se promueven en la actualidad.

Sumado a ello, la relevancia que tienen las personas en la estrategia corporativa, el diagnóstico de necesidades nos lleva a establecer acciones formales, siendo esta una oportunidad de determinar prioridades de manera global en la empresa y de manera particular en cada una de las gerencias. Se ha considerado esta investigación como un punto fundamental para trazar el camino del cambio organizacional.

El potencial actual de la empresa está en su posicionamiento de mercado, calidad del producto, personal comprometido, sin embargo, existen oportunidades de mejora en los procesos de trabajo, políticas de desarrollo, compensaciones y bienestar del trabajador que en el corto y/o mediano plazo, podrían traer consecuencias negativas en la empresa en caso de no ser atendidas, y que evidenciaremos a través de este trabajo.

Por todo esto, se considera que esta investigación se encuentra justificada, pues aportará a resolver un problema común en las organizaciones que experimentan cambios culturales y necesitan fortalecer sus modelos de liderazgo, y el análisis de su clima organizacional. Este trabajo arroja datos y conclusiones que será de utilidad para quienes continúen la investigación científica en estos campos.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Demostrar que el liderazgo de alto desempeño se relaciona con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021

1.5.2 Objetivos específicos

Explicar la relación que existe entre el liderazgo personal con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021

Demostrar la relación que existe entre el liderazgo relacional con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021

Probar que el liderazgo organizacional estratégico se relaciona con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

El liderazgo de alto desempeño se relaciona con en el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021.

1.6.2 Hipótesis específica

Existe relación entre el liderazgo personal con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021.

Existe relación entre el liderazgo relacional con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021.

El liderazgo organizacional estratégico se relaciona con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021.

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1 Marco filosófico o epistemológico

Los conceptos de liderazgo y líder fueron evolucionando a través de la historia. No se tiene aún, consenso sobre una definición universalmente aceptada y depende incluso de la valoración de algunos respecto al tipo de acciones o el fin que siguió un determinado grupo. Por ejemplo, hay diferentes posturas sobre si la conducta de Adolf Hitler para guiar un grupo corresponde a un líder ejerciendo un liderazgo (Zalles, 2011). Para la RAE (2020), “liderazgo” es

una derivación del término “líder”, relacionado con las actividades que este ejerce o propias de su condición; mientras que, “líder” lo define como “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social o una colectividad”, donde la definición en sí misma no diferencia el sentido positivo o negativo del líder o liderazgo. No obstante, son términos que se suelen usar para relacionar la conducción de grupo de personas para fines de bien común.

Aunque el concepto, más allá de la definición formal, haya sido percibido desde los primeros años de evolución del hombre, y como mecanismo de supervivencia. El liderazgo, como comportamiento y necesidad, fue tratado de manera escolástica por los filósofos griegos. Platón, menciona la importancia de personas que deben dirigir la sociedad, llamadas “guardianes del Estado”, para lo cual debían ser preparados para ejercer tal función (Dahl, 1991). En “La República” de Platón, Sócrates señala la necesidad de una formación exclusiva y más profunda en la medida del nivel superior de importancia de estos cargos hasta el punto de merecerse privilegios ilimitados (Platon, 1992).

Sin embargo, los estudios formales sobre el liderazgo surgieron a fines del siglo XX, impulsados por los filósofos y científicos de la época, como el círculo de Viena, y quienes discutieron y establecieron las bases sobre los tratados de los estudios de la ciencia moderna. Para la comprensión de los enfoques que se le dio al estudio del liderazgo, se considera importante una revisión de las posiciones epistemológicas para determinar en dónde se fueron enmarcando.

Resulta inevitable debatir sobre el conocimiento sin que exista la subjetividad de por medio, basada en conocimiento previos, que Padrón (2007) denomina “precognitivas” o “preteóricas” y que actúan como tamiz cuando se trata estudiar el abordaje científico. Esta situación, limita su alcance y espacio de discusión, para lo cual, surgió la necesidad de establecer un lenguaje más amplio, que posibilite identificar el punto de vista o el tamiz

desde donde se aborda el conocimiento. Para solucionar este obstáculo, Popper (1982) estableció una visión conceptual basado en el triángulo de los tres mundos, el cual permitía explicar desde tres diferentes tamices o perspectivas los enfoques epistemológicos y sus tendencias. En su propuesta, Popper señaló que el Mundo 1, se refiere el estudio del conocimiento a partir de la percepción de los sentidos Zsobre lo objetivo, las cosas que nos rodean. En esta perspectiva se encuadra la filosofía analítica y análisis riguroso del círculo de Viena. El mundo 2, incluye la perspectiva desde los contenidos de conciencia, desde el yo, desde lo subjetivo donde resalta la intuición. En este mundo cabe la Reflexión libre, el holismo, la transversalidad disciplinaria y el pensamiento complejo. Finalmente, está el mundo 3, referida a las ideas y representaciones del colectivo como la lengua, la religión, el arte, la ley y la ciencia, es decir, basado en constructos y elementos intersubjetivos. Desde esta perspectiva, la epistemología está concebida como una “Meta-teoría” que explica mediante la contrastación de teorías el proceso de conocimiento de tipo científico. Este sistema conceptual explicaba, organizaba y evaluaba la orientación para entender la ciencia moderna.

Entendiendo que la producción científica ha ido cambiando en el tiempo, los enfoques sobre los estudios de liderazgo también han sufrido cambios desde sus primeras teorías que se fueron basando, desde características personales e innatas que lo diferenciaban del resto (primeras teorías), hasta un conjunto de competencias posibles que podrían desarrollar las personas con ciertas características que la mayoría posee como potenciales. Para identificar estos enfoques desde una perspectiva epistemológica y dentro de un contexto histórico Padrón (1998) planteó un sistema con un nivel más de detalle, a diferencia de los tres mundos de Popper, que denominó hipótesis del “Enfoque epistemológico”, que “vendría a ser una función que transforma determinadas convicciones de fondo, inobservables, de tipo ontológico y gnoseológico, en determinados estándares de trabajo científico, estándares asociables a las distintas comunidades académicas” (Padrón J. , 2007, p. 6). Para esto, relacionó las variables fuente de conocimiento o gnoseológica con la variable ontológica, desde la

perspectiva de la relación sujeto -realidad. La variable gnoseológica la dividió en empirismo y racionalismo, mientras que la ontológica en idealismo y realismo.

La relación de estas variables y sus valores, generan una matriz de cuatro enfoques (Ver *Tabla 1*), desde las cuales se pueden clasificar las metodologías científicas y las perspectivas epistemológicas y su evolución, donde ninguno de los cuatro enfoques son independientes. Al contrario, existe conexión entre estos, referente a que uno podría ser una continuidad o interrupción de la otra. Así mismo, la evolución de una teoría o el surgimiento de nuevas, como reflejo de los nuevos “paradigmas” de Khun (2004) podría significar un cambio o transición entre un enfoque u otro y en diferentes sentidos.

Tabla 1. Matriz de enfoques epistemológicos

		Variable Gnoseológica	
		Empirismo	Racionalismo
Variable Ontológica	Idealismo	Ciencia de los objetos "vivibles" o "experienciables" <u>Características:</u> Etnografía Diseños de convivencia Inducción reflexiva Objetos vivenciales Interacción social <u>Principales corrientes o exponentes</u> Investigación cualitativa Investigación testimonial Investigación-Acción	Ciencia de los objetos "intuibles" <u>Características:</u> Interpretaciones libres Lenguajes amplios Argumentación reflexiva Objetos intuibles Aspectos socio-históricos <u>Principales corrientes o exponentes</u> Hermenéutica Teoría crítica de Frankfurt
	Realismo	Ciencia de los objetos "observables" <u>Características:</u> Mediciones Experimentos Inducción controlada Conductas observables Taxonomías de aprendizaje <u>Principales corrientes o exponentes</u> Círculo de Viena Neopositivismo Conductismo y neoconductismo	Ciencia de los objetos "calculables" o "pensables" <u>Características:</u> Abstracciones Sistemas lógicos matemáticos Deducción controlada <u>Principales corrientes o exponentes</u> Leyes físicas y matemáticas Ciencia cognitiva Teorías del lenguaje y la mente

Nota: Elaboración propia adaptada de Padrón (2007).

Bajo este sistema de perspectivas o enfoques, se hace posible identificar cómo las primeras teorías formales del liderazgo basadas en los rasgos se desarrollan desde la perspectiva empírica realista, a través de la medición de las conductas observadas por los científicos representativos como Raymond Catell (1905-1989). Estas teorías o enfoques del liderazgo, así como sus sucedáneas que abarcan desde las conductuales de Ralph Stogdill y la situacionales con Fred Fiedler, Martin Evans, hasta los primeros enfoques de liderazgo transformacional de Robert House, Terence Mitchel,

James Burns y luego, Bernard Bass; también fueron abarcadas desde la perspectiva empírica-realista. Es decir, bajo el paraguas de la ciencia de los objetos observables e influenciados por el círculo de Viena.

Los estudios del liderazgo transformacional se consolidaron con los trabajos de Daniel Goleman y Richard Boyatzis, quienes además de basar sus estudios en la observación, introdujeron elementos relacionados con las ciencias cognitivas, situándolos en una transición hacia una perspectiva racionalista-realista donde trataron el funcionamiento del cerebro y las emociones en un marco de la ciencia de los objetos pensables. No obstante, han surgido nuevas tendencias, partiendo de la base del liderazgo transformacional que ponen en el centro al ser y su capacidad de transformar un determinado grupo hasta buscar una especie de “conciencia colectiva” que reemplace luego al ser individual y apunte a al interés común y de la organización. Estas tendencias, traducidas en metodologías, se explican desde la experiencia del investigador, a través en su mayoría de la investigación testimonial y “casos de éxito” como resultado de la implementación de lo propuesto. Esta tendencia, bien podría situarse en una perspectiva que se dirige hacia un enfoque empírico-realista.

La producción científica y sus perspectivas o enfoques son susceptibles de cambios y transformaciones a través de un movimiento continuo en el tiempo, tal como señala Padron (2007), “en realidad, unas teorías generan otras, de modo que el crecimiento del conocimiento científico es cuestión de sucesiones, de conexiones y de nexos de familia entre las investigaciones individuales, incluso en largos plazos generacionales” (p. 9).

2.2 Antecedentes de la investigación

2.2.1 Antecedentes internacionales

González (2017), "*Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior. (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológico de Monterrey, Atizapán de Zaragoza, México*".

En su investigación, encontró en los trabajadores objeto de estudio, un clima influenciado por el estilo del liderazgo en ese segmento. Sin embargo, destacó la disposición de quienes percibían un mal clima, hacia las actividades propias de sus tareas, producto de su vocación docente.

Los resultados muestran una enorme inconformidad en los docentes. Sin embargo, estos profesores manifiestan la disposición para colaborar, lo cual habla de la posibilidad de restablecer un buen clima laboral. Otro punto relevante a mencionar es que los profesores entrevistados también muestran gusto de trabajar en la escuela por las instalaciones y prestaciones, es un empleo seguro, el cual quieren conservar, tienen gusto por su profesión; siendo idóneos con una correcta dirección, si el líder es el adecuado (p.39).

Asimismo, evidenció en sus conclusiones la necesidad de capacitación y formación de liderazgo entre quienes dirigen los centros de estudios y mediante el desarrollo de competencias que promuevan la participación y

colaboración activa del grupo dirigido. Finalmente, concluye que “se puede observar que el clima laboral se ha visto afectado en el aspecto psicológico individual y organizacional” (p.40).

Querol (2017), “*Análisis del modelo de liderazgo en la dirección de los conservatorios profesionales en España*. (Tesis Doctoral). Universidad de Granada. Ceuta, España”.

Como primera conclusión, señaló la importancia del “buen liderazgo” en una organización, especialmente el de tipo transformador para alcanzar los objetivos. Al respecto, indicó que “los líderes que transforman, que consideran de forma individual a las personas, que motivan y que además tienen unos objetivos claros que todos sus seguidores conocen, son capaces de generar organizaciones eficaces y de calidad” (p. 303). Además, remarcó el rol de la mujer en el ejercicio del liderazgo y la necesidad de su presencia a pesar de las dificultades, al mencionar dentro de sus conclusiones que “las mujeres, son capaces de ejercer este tipo de liderazgo, a pesar de que aún hoy en día existan menos mujeres en puestos de responsabilidad” (p.303).

El tipo de organización, caracterizada por su complejidad estructural y logística, como la necesidad de cubrir la gran cantidad de especialidades que, en su mayoría, requieren una educación específica dentro de una sola infraestructura; demandan directores capaces de gestionar de manera eficiente la organización educativa. Esto, partiendo de la base de promover la participación activa de los actores involucrados buscando identificar y atender sus necesidades, de tal manera que decante en la educación de calidad para los alumnos y el entorno. “La acción educativa desarrollada en los centros hace recaer sus efectos sobre el alumnado, los profesores, las familias y sobre el conjunto de sectores sociales y las Administraciones educativas en general” (p. 308).

Según el estudio, se observa que en general existe un nivel de liderazgo de acuerdo a las exigencias de las organizaciones objeto de estudio. Asimismo, se percibe un clima organizacional positivo lo cual podría suponer una relación entre ambas variables. Sin embargo, el estudio no abarcó un análisis de tipo cuantitativo que establezca dicha relación.

García (2016), "*Clima emocional y liderazgo en los equipos de trabajo del ámbito sanitario de Andalucía*". (Tesis doctoral). Universidad de Granada. Andalucía, España".

Los resultados de la investigación arrojaron una "importante relación entre la calidad del clima emocional y la valoración del liderazgo" (p.104). Considerando, además el grado de presencia del liderazgo, como una "condicionante clave" en la percepción del clima en la unidad de análisis.

Por otro lado, se evidencia una diferenciación de género y cargo en cuanto a la identificación de acciones para elevar el clima emocional; "las estrategias de mejora del clima emocional son, para hombres y personal facultativo, las capacidades de apoyo e información de sus responsables, mientras que, para mujeres y personal de enfermería, son las oportunidades de participación" (p.106). Asimismo, son personas de sexo femenino y el personal facultativo "las que mejor valoran la calidad del clima emocional y la capacidad de liderazgo de sus responsables" (p.106).

Las dimensiones con mayor relación entre las variables de estudio, son "el reconocimiento del saber" y la "valoración del responsable" para la calidad de clima emocional y, la "capacidad para facilitar participación del equipo" y "definir y comunicar los objetivos y tareas" para el liderazgo. Las competencias específicas del liderazgo con mayor influencia fueron las cognitivas y las motivacionales.

Finalmente, remarca que la fluidez y bidireccionalidad en las comunicaciones surge “como un elemento de cohesión para el equipo, determinante tanto para el cuidado de las relaciones interprofesionales como para la toma de decisiones compartidas” (p.107). Mientras que, las limitaciones de los recursos y una infraestructura inadecuada, “aparecen como principal limitación en el ejercicio del liderazgo” (p.107).

Jaime (2015), *“Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la universidad cooperativa de Colombia, de Bucaramanga-Colombia.* (Tesis doctoral). Universidad de Granada. Bucaramanga, Colombia”.

Esta investigación se basó en la identificación de los estilos predominantes en la unidad de análisis. Como resultado de la autopercepción de los directivos y docentes, se encontraron tres estilos de liderazgo, “transformacional”, “transaccional” y el “correctivo evitador”. Se determinó el liderazgo transformacional como el predominante y se contó también con la percepción de los estudiantes, quienes confirmaron el predominio y orden de los tres tipos de liderazgos mencionados.

El estudio propone la necesidad que se determine “si la tendencia de liderazgo transformacional era la esperada de acuerdo a las acciones de mejoramiento en curso, defina cuál es la tendencia de liderazgo que se quiere fortalecer, y la utilice como estrategia de mejora organizacional y de aprendizaje” (p.275).

En cuanto a la valoración de la satisfacción de las personas de la muestra, relacionadas con los estilos de liderazgo, se identificaron los siguientes ítems: “utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para

los miembros de su grupo de trabajo”, “puede trabajar con los demás en forma satisfactoria”, “los seguidores manifiestan su satisfacción al trabajar con el/ella”, “en general cumple con las expectativas que tienen de él/ella sus seguidores”, y como último ítem, “creen que es grato trabajar con él/ella” (p. 279).

El estudio también concluye, la importancia que se le otorga al liderazgo, independientemente del estilo, al plantear que en la medida que se priorice “fomentar su participación, motivación y preparación continua, favorece la dinámica académica, organizacional, administrativa y funcional del centro educativo”. Sin embargo, agrega que “El reto radica en orientar la relación liderazgo- formación- práctica”, resaltando el liderazgo como factor accionante y condicionante para que dicha relación apunte al desarrollo apropiado del centro.

Aguilera (2011), *“Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. (Tesis doctoral). Universidad de Alcalá. Madrid, España”*.

En sus conclusiones, determinaron que existía relación directa entre los estilos de liderazgo y el clima de trabajo. Los estilos, considerados por el investigador como “positivos” predominaron en aquellos escenarios donde se encontraron niveles significativamente altos de satisfacción a nivel social e interpersonal. Este último en un sentido bidireccional (líder-equipo, equipo-líder). En contraparte, se manifestó un rechazo a “aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones” (p.428).

Las dimensiones del Clima de trabajo que mostraron mejor percepción fueron el apoyo, la cohesión e implicación reflejados en un ambiente agradable de trabajo. Respecto al liderazgo, se encontraron valores altos en

cuanto a la toma de decisiones, claridad en los objetivos y el control. Aunque, este último no se encontraba relacionada con el nivel de presión, sino más bien “parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones” (p. 428).

Dentro de los hallazgos, se identificaron también, aunque en una cantidad minoritaria, dos estilos de liderazgo que presentaron diferencias marcadas en comparación a la tendencia general, “la Dirección por Excepción Pasiva y el Laissez Faire. Dos tipos de liderazgo que aluden a directivos que no tienden a 'controlar' a sus subordinados, y caen a menudo en la delegación u omisión en las tomas de decisiones” (p.428). Adicionalmente, en los centros donde se identificaron estos dos estilos, se hallaron las más bajas puntuaciones en la dimensión autorrealización correspondiente al clima de trabajo.

2.2.2 Antecedentes del contexto nacional

Sánchez (2018), *“El liderazgo gerencial y su impacto en la motivación del personal de las cooperativas financieras del sector económico popular y solidario en la provincia de Pichincha.* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú”.

La investigación busca determinar “¿En qué medida el liderazgo gerencial impacta en la naturaleza de la motivación del personal...?” (p. 9) para lo cual se operativizó el liderazgo en las teorías del “liderazgo transformacional” y “liderazgo trascendente”. Para el caso de variable motivación, se determinaron tres diferentes naturalezas, motivación “intrínseca”, “extrínseca” y “trascendente”.

Los resultados concluyeron que “el Liderazgo Transformador y Trascendente de la dirección gerencial influye en la Motivación Intrínseca, pero no en la Motivación Extrínseca del personal”. Sólo el “Liderazgo Trascendente incide en la Motivación Trascendente” (p. 253).

Debido a las características socio-culturales de la población motivo de estudio, plantea que tanto el liderazgo transformador como el trascendente, deben desarrollarse bajo una dinámica de entretreído. De tal forma, que los principios de cooperación interpersonal y auto aprendizaje se mantengan a través de “la promoción de la libertad para la iniciativa, utilización del poder y el carisma, profundización de vínculos afectivos, interiorización de la misión social, espacios para propiciar el bienestar de terceros sostenido en equilibrios propios” (p. 254).

Manosalvas (2017), *“Estilos de liderazgo e intercambio de conocimiento: Análisis del efecto mediador del clima de aprendizaje organizacional”*. Tesis doctoral. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú”.

En su estudio concluyó la existencia de una relación directa entre el liderazgo transformacional y transaccional en el intercambio del conocimiento que forma parte de un clima de trabajo que promueve el aprendizaje, generando así un desempeño superior cuando las gerencias de línea valoran y alimentan estos estilos de interacción, dando a lugar una cultura de aprendizaje; resaltando que el liderazgo es uno de los factores principales. Debido a que, el estilo y comportamiento de apoyo favorecen el aprendizaje.

Se resaltó la importancia e impacto del liderazgo de tipo transformacional, señalando que los “resultados del presente estudio

muestran que se debe ejercer un liderazgo de tipo transformacional dentro de una organización, a través de comportamientos que motiven y estimulen a los subordinados a realizar tareas que vayan más allá de sus actividades asignadas” (p. 103).

Por otro lado, se identificó que la mayor propensión de los trabajadores para intercambiar conocimiento se da cuando: a. Reciben elogios de sus gerencias, b. Cuentan con un líder que los incentiva en forma intelectual, personal y se muestra como un patrón a seguir; c. Comparten conocimiento como una forma de política y como parte de la evaluación y d. Cuentan con incentivos económicos y no económicos por compartir “conocimiento”.

Salvador (2016), *“Liderazgo y clima organizacional de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú”*.

La tesis plantea como Objetivo General “¿El liderazgo está relacionado con el clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016?” (p.42), donde se concluyó que “el liderazgo se relaciona significativamente con el clima laboral de los colaboradores de la empresa de cobranzas” (p.82).

Los estilos de liderazgo identificados en el estudio son los de tipo democrático y autocrático, los cuales se relacionaron de forma positiva y a un nivel medio, con la “responsabilidad” y “relaciones” de los colaboradores con un valor Rho de Spearman de 0.598 y 0.622 respectivamente. Así mismo, la relación entre el estilo democrático y la dimensión “cooperación” de los colaboradores es de positiva con un nivel Rho de Spearman de 0.555.

Dentro de sus recomendaciones, sugiere desarrollar en sus líderes, las competencias de comunicación, responsabilidad y trabajo en equipo con sus seguidores.

Flores (2012), *“Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Universidad Privada de Tacna. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú”*.

Dentro de las conclusiones de su tesis, se determinó que “existe una relación estadísticamente significativa entre las variables Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional” (p. 305). Aunque, el índice de relación encontrado fue bajo (35%), este se explicó por los diversos factores que impactan sobre el clima organizacional. Así mismo, concluyó que este valor no significa un obstáculo para el objetivo de la investigación, el cual busca “establecer lineamientos de acción que permitan mejorar la gestión universitaria” (p.306).

El orden de los estilos de líder que predominaron en los resultados fueron liderazgo transformador, liderazgo ausente, liderazgo transaccional y pseudoliderazgo. Respecto al orden y predominancia, señala considerar un posible sesgo en las respuestas, orientado a un “lo que yo quisiera ser”. Sin embargo, “no se desmerecen los resultados positivos de identificar en los líderes de la institución un estilo transformador que es el ideal” (p.306).

Respecto a la segunda variable, los resultados del clima organizacional según el investigador, mostraron un nivel en términos generales de “regular”, el cuál fue medido a través de siete indicadores, donde “sólo dos se encuentran calificados en promedio como muy buenos, los restantes se encuentran calificados entre regular y bueno” (p. 307). Entre los aspectos negativos más resaltantes está la infraestructura deficiente, sueldo insatisfactorio y comunicación inadecuada respecto a los cambios en la normativa.

Bustamante, Kawakami, Reátegui (2010), "*Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú*". (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú".

En su investigación, encontraron en la muestra de gerentes bancarios peruanos, que cinco dimensiones de la inteligencia emocional, "intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo de estrés y estado de ánimo en general", se relacionan de manera positiva con el liderazgo de tipo transformacional. Mientras que, se determinó una correlación negativa frente al "liderazgo evitativo", y no se halló correlación alguna versus el "liderazgo transaccional".

Respecto a los elementos del liderazgo transformacional con mayor influencia "La motivación inspiracional, la influencia idealizada-comportamiento, y la consideración individualizada fueron los factores más relevantes que califican al liderazgo transformacional reportado por la muestra de gerentes bancarios peruanos".

Por otro lado, sugirieron la conveniencia que las áreas de gestión de personal incidan en la evaluación de las habilidades de tipo emocional como criterio para la identificación de los candidatos potenciales en roles de líder. Además, señalaron la necesidad de desarrollar las habilidades de tipo emocional y el liderazgo transformacional en las áreas de gerenciales a través de los programas de entrenamiento.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Liderazgo

Desde inicios de la humanidad, se destacaron personas con la capacidad de influenciar y convencer a sus pares para lograr determinadas tareas en función al grupo. Desde tareas comunes o básicas como la convivencia grupal o supervivencia hasta actividades más complejas, como las militares o de tipo organizacional, propias de la evolución humana (Estrada, 2007). Este comportamiento, es atribuido al concepto de “liderazgo”, del término “líder”, proveniente de la palabra inglesa “*leader*” (Rivas G. , 2020).

Se considera importante señalar, que el liderazgo y la administración, aunque comparten objetivos y principios comunes, se diferencian en cuanto a sus funciones principales. La función central de la administración es proporcionar orden y consistencia a las organizaciones mientras que el liderazgo es producir cambio y movimiento. Por lo tanto, la gestión trata de buscar el orden y la estabilidad; el liderazgo busca un cambio adaptativo y constructivo. Tanto la gerencia como el liderazgo son esenciales para el éxito de la organización (Paul Kotter, 1990 citado en Pautt, 2011).

Dada su relevancia, el liderazgo fue estudiado a través de la historia desde diferentes aspectos o enfoques, de tipo psicológico, social y organizacional, entre los más importantes (Lord & Maher, 1991). Estos enfoques, fueron evolucionando, con la intención en su mayoría, de buscar un patrón replicable en las organizaciones para la formación de líderes que contribuyan a cumplir los objetivos organizacionales.

Enfoque de los rasgos

Fue uno de los primeros enfoques de la ciencia formal, se desprende de los trabajos realizados por Taylor (1911), Mayo (1933) y Maslow (1948). Se centra en el estudio de las características o rasgos que posee un líder y lo distingue del resto apoyándose en las teorías de la personalidad. Algunas de los rasgos identificados son la inteligencia superior al promedio, alta energía y nivel de persuasión (Bass, 1990; Kirpatrick & Locke, 1991). La gran variedad de resultados obtenidos, no permitió una síntesis teórica ni diseñar parámetros comunes de medición, por lo cual este enfoque tuvo menos trascendencia académica que sus sucedáneos; su mayor aceptación fue en los años 50 (Yukl & Van Fleet, Teory and research on leadership in organization, 1992).

Enfoque conductual

Comprendió el estudio de la forma de conducirse de los líderes, donde destacaron los trabajos de Shartle (1956) y Stogdill (1963), desde “el hacer” y su relación con dos categorías propias del liderazgo efectivo. La categoría de iniciación de estructura, relacionada con la organización, contexto, roles y deberes, con el fin de lograr una tarea. Luego, la categoría de consideración, integrada por las conductas orientadas a sostener u optimizar las relaciones interpersonales en base a características como confianza y respeto (Misumi & Peterson, 1985). Los cuestionarios de liderazgo diseñados y revisados por Stogdill (1963) en la Universidad de Ohio, fueron ampliamente utilizados hasta los años 80. Sin embargo, la especificidad para el estudio de este enfoque en las conductas individuales no permitió el diseño de patrones de conductas para un líder frente a diversos escenarios, suponiendo el punto debil para esta perspectiva (Yukl, 2013).

Enfoque situacional

Abarca estudios sobre los patrones de conducta de los líderes en diferentes contextos. A diferencia de la conductual, este agrupa un conjunto de teorías que explican diferentes conductas en función a diversas situaciones.

Modelo de contingencia. – Propuesta por Fiedler (1978), señalando que el grado de influencia de un líder para el logro de objetivos y la efectividad del grupo estaba en función o contingente a la interrelación entre la conducta del líder y el nivel en que la situación de sus seguidores permitan la influencia. Es decir, se deben cumplir las condiciones sociales necesarias en el grupo para que, además de las condiciones que deba reunir como tal, pueda influenciar de la mejor manera con el fin de alcanzar los objetivos (Baron, 1989).

Modelo camino-meta. - Planteada sobre los estudios iniciales de Evans (1970) y House (1971) quienes propusieron el concepto de estilos de liderazgo que el líder debe identificar para convencer y motivar a sus seguidores de asumir las tareas con el esfuerzo necesario para alcanzar las metas establecidas a través del uso de recompensas personales y reducción de obstáculos. La capacidad del líder para asumir los diferentes estilos dependiendo del contexto del grupo es lo que House & Mitchell (1974) denominaron liderazgo efectivo. Estudios posteriores, como el de Woford & Liska (1993) concluyeron que los resultados eran muy variados entre sí al medir con diferentes instrumentos las mismas dimensiones, lo que dificultaba establecer un instrumento de medición adecuado.

Modelo de sustitutos del liderazgo. - Postulado por Kerr & Jermier (1978) que a diferencia de modelos anteriores, introducen factores

situacionales de los seguidores, las tareas y de tipo organizacional que podrían prescindir de la influencia de un líder. Estos factores, fueron denominados sustitutos y neutralizadores. Algunas de estas características son la suficiente experiencia, capacidad y autonomía de los subordinados; la habitualidad y estructura establecida de las tareas y; el nivel de organización, líneas claras de carrera e incentivos pre establecidos. En esta línea, dependiendo del nivel de desarrollo de estos factores, la influencia del liderazgo tiende a sustituirse o neutralizarse.

Modelo normativo. - Según sus autores, Vroom & Yetton (1973), el líder debe ser capaz de adaptar su conducta al contexto para una toma de decisiones adecuada asumiendo un estilo de liderazgo. Para este fin, diseñaron una serie de pasos o reglas estructuradas en un árbol de decisiones agrupadas en una serie de contingencias que determinan cinco estilos de liderazgos alternativos; Autocrática de autoridad y responsabilidad absoluta, donde el líder decide en forma individual. Autocrática de posible asistencia, que en algunos casos recibe opinión del grupo con la decisión única del líder. Consultiva de flujo de información individual, donde se reciben las ideas del grupo de forma personal. Consultiva de debate colectivo, en la que el líder participa como parte del grupo para el intercambio de ideas, aunque la decisión y responsabilidad va por cuenta de este. Finalmente, se encuentra el estilo de grupo, donde la decisión responde a un consenso y de manera unificada, en la cual el líder solo asume el rol conductor. Así mismo, incidieron en la importancia de la participación de los seguidores, dependiendo del tipo y magnitud de decisión, dividiendo las tareas en rutinarias y no rutinarias.

Modelo de recursos cognitivos. - Surgió como un rediseño del propio modelo de contingencia de Fiedler (1978). Elaborado en conjunto, Fiedler y García (1987) señalaron que recursos de tipo cognitivo como

la inteligencia y el *know how*, son elementos significativos pero no suficientes para ejercer un liderazgo efectivo. La relevancia de estos recursos se verá influenciado por factores de tipo situacional como el estrés, el comportamiento del grupo y al nivel de dificultad de las tareas.

Modelo de interacción líder-ambiente-seguidor (LEFI). - Wofford (1982) propuso este modelo, en el cual el líder puede contribuir en el rendimiento de sus seguidores al influir en cuatro variables que afectan al grupo; la competencia para realizar actividades de trabajo, la motivación, la percepción clara y definida de sus funciones y las restricciones de tipo ambiental. Para cada variable se identificaron conductas para evaluar y tomar medidas correctivas que permitan al líder ejercer influencia en sus seguidores logrando un liderazgo efectivo.

En general, estos modelos, no permitieron establecer patrones suficientes que las validen desde la evaluación de todas sus dimensiones, “como en el caso de la mayoría de teorías situacionales, la complejidad de la teoría LEFI hace difícil el someter a prueba más que una pequeña parte de la misma en cada ocasión” (Yukl, 1990, pág. 470).

Enfoque transformacional

Las teorías de House (1977) acerca del liderazgo carismático y Burns (1978) sobre el liderazgo transformacional, fueron los pilares de este enfoque. Ambos identificaron los rasgos y conductas de los líderes y su diferenciación con los demás individuos, además de tomar en cuenta las variables situacionales. Podría decirse, que este enfoque cumple un rol más amplio e integrador de los modelos anteriores. Así mismo, Burns (1978) determina dos estilos de liderazgo: transformacional y transaccional. Cuando, el nivel de motivación y

moral aumenta entre los líderes y seguidores, como consecuencia del compromiso mutuo, se habla de estilo transformacional. El líder, motiva a sus seguidores basado en el bien común de la organización, trascendiendo sus propias necesidades; lo que se atribuye a un “liderazgo real”. Además, se compone de cuatro dimensiones: “influencia idealizada”, “motivación inspiracional”, “estimulación intelectual” y “consideración individual”.

Por su lado, en un liderazgo de tipo transaccional, la relación entre el líder y seguidor se basa en una motivación impulsada por algún tipo de intercambio, positivo o negativo para el seguidor en función a su desempeño. Se presenta de dos maneras, como “recompensa contingente” o como gerencia de “excepción activa. En esta línea, Páez, Rincón, Astudillo, & Bohorquez (2014) señalaron como característica de un liderazgo transaccional, que la relación entra ambas partes, seguidor y líder, sustentada en intercambios y acuerdos específicos; sigue una estructura y una ejecución. Es decir, el líder determina una clara estructura que incluye recompensar o castigar al seguidor en función a las metas obtenidas, de tal forma que este, al tener las reglas claras ejecuta las tareas demandadas. En la medida, en que tanto el líder como seguidor encuentran una estructura favorable y equilibrada, la relación podría ser duradera y el desempeño sería el que se espera. De hecho, el liderazgo transformacional se muestra con ventajas evidentes sobre el transaccional. Sin embargo, este último podría usarse dependiendo del contexto y sobre todo en organizaciones muy bien organizadas donde exista una estructura y planeamiento organizacional estable (Burns, 1978).

El liderazgo transformacional busca cambios representativos en las actitudes, percepciones y comportamientos de los integrantes de la empresa sobre el desarrollo de los elementos del planeamiento organizacional. Se basa en un proceso participativo compartido dentro de la interrelación entre líder y seguidores y a través de la transferencia de poder hacia el grupo y la influencia que pueda recibirse desde este.

Partiendo de la teoría de House y Burns, Bass (1985) desarrolló y planteó el con mayor detalle el proceso de liderazgo transformacional, identificando cuatro dimensiones: (a) “influencia idealizada” cuando el líder muestra un alto estandar moral y una conducta de tipo ética, adquiere una estima alta y lealtad de su seguidor; (b) “motivación inspiracional” referida a que, un líder con visión sustentada en valores, genera entusiasmo, construyendo relaciones de confianza. Se caracteriza por usar un lenguaje que persuade y posee acciones que provocan inspiración; (c) “estimulación intelectual”, propia de un líder que desafía el *status quo*, cuestiona de manera constructiva fomentando el pensamiento crítico para estimular el desarrollo de ideas y estrategias innovadoras a su seguidor; y (d) “consideración individual”, se refiere a la capacidad del líder para identificar las necesidades del seguidor a nivel de crecimiento y desarrollo personal. Las primeras dos dimensiones, poseen un alto nivel de correlación y al combinarse algunas veces, componen la medición del carisma. En este punto, se considera importante señalar que la investigación de Bass fue, en su mayoría, basada en los resultados de la aplicación del instrumento diseñado para comparar distintos estilos de liderazgo. Esta técnica, fue sometida a varias revisiones posteriores realizadas en conjunto con colaboradores (Avolio, Bass, & Jung, 1995).

Para Manosalvas (2015), el liderazgo transformacional busca influenciar en los seguidores a través de la estimulación de tipo intelectual o inspirándolo para enfocarse en lograr el bien común al margen de sus intereses particulares. Este liderazgo, debe como tal, intervenir de tres formas: Aumentando el nivel de conciencia sobre el valor de los objetivos o tareas y su importancia, enfocando en el logro del propósito del equipo sobre el propio interés e, identificando sus necesidades de desarrollo de más alto orden.

Enfoque del liderazgo resonante y disonante

Las bases de este enfoque se originan en los trabajos de *The Competent Manager* de Boyatzis (1982) e *Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman (1996). Boyatzis realizó un estudio a gran escala de dos mil directivos. Como resultado de su investigación, determinó las características propias de un directivo exitoso señalando la importancia de un liderazgo efectivo y consciente de las necesidades sociales y el bienestar de los demás. Desarrolló un modelo para evaluar y desarrollar el talento directivo que explica la relación de estas características especiales con las funciones del puesto directivo y los aspectos esenciales de la organización, las que denominó competencias. Aunque, una de las primeras definiciones del término “competencias” se le atribuye a McClelland en 1973 fue Boyatzis quien a partir de su publicación incluyó el uso masivo del concepto (Rey de Castro, 2019).

Por su lado, la publicación *Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman, tuvo gran impacto en la percepción sobre la conducta de un líder. El planteamiento basado en equilibrar la mente racional con la emocional a través de la gestión de emociones para tomar mejores decisiones, significó una nueva perspectiva para desarrollar el liderazgo efectivo. En esta línea, el autor publicó dos artículos, “*What makes a leader?*” y “*Leadership that gets results*”. En el primero, señaló cinco componentes basados en la inteligencia emocional que hacían a un líder y que podían desarrollarse: “conciencia de sí mismo”, “autorregulación”, “motivación”, “empatía” y “habilidades sociales” (Goleman, 1998). En el segundo, definió seis estilos de liderazgo que debía dominar un líder efectivo en función al contexto: coercitivo, autoritario, afiliativo, democrático, que marca el ritmo (timonel) y coach (Goleman, 2000).

A partir de estas investigaciones, Goleman, Boyatzis, y McKee (2013) publican el libro basado en el enfoque del liderazgo resonante. Este liderazgo “sintoniza” con los sentimientos de las personas, orientándolas en una dirección positiva en el aspecto emocional, mejorando sus estados de ánimo; lo que requiere la transparencia de sus propios valores y alinearse con las emociones de los otros; así logra conectarse con los demás. En cambio,

liderazgo disonante se refiere a un estilo “que se halla tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas y lo sume en una espiral descendente que comienza en la frustración y termina el resentimiento, el rencor y la rabia”. “Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas regenera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, en cuyo caso la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo” (Pp. 20-50).

En esta publicación, señalan que los seis estilos planteados anteriormente por Goleman se agrupan en base al liderazgo resonante y disonante.

Los estilos de liderazgo resonante son:

Liderazgo visionario. Este estilo, promueve el establecimiento de un objetivo en común que trasmite entusiasmo a los seguidores y para esto “dispone de una imagen clara del objetivo a alcanzar” y muestra “el lugar preciso que ocupa un determinado trabajo” proporcionando a los empleados “una visión concreta de lo que se espera de ellos”. Además, “la sensación de que todos contribuyen al objetivo común alienta el compromiso del equipo y hace que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a la organización” (p. 4). Para los autores, este estilo logra una ventaja adicional: impedir la fuga de los empleados valiosos, puesto que compartir valores organizacionales tiene un efecto positivo. Tiene como objetivo diseñar metas motivantes.

Liderazgo coaching. En este estilo, el líder colabora, acompaña y orienta a sus seguidores, para que logren identificar su potencial y los obstáculos que impidan su desarrollo a nivel profesional y personal. Promueve y guía a su equipo para el planteamiento de objetivos a corto,

mediano y largo plazo. Así como, el diseño de un plan de acción para cumplirlos. Así mismo, “delega responsabilidades y determina objetivos que vayan más allá de las tareas a realizar y estimulen el desarrollo y superación personal del empleado, superación personal que tiene un efecto positivo en el estado de ánimo al invitar a superar limitaciones” (p. 4). Tiene el objetivo de fortalecer vínculos.

Liderazgo afiliativo. Referido a aquel estilo donde se prioriza la el fortalecimiento de las relación interpersonales entre los empleados, donde el líder alienta y promueve valores como la amistad. Este espacio “proporciona el tiempo necesario para atesorar un capital emocional al que acudir cuando la ocasión lo requiere” (p. 4). El liderazgo afiliativo, pretende equilibrar las necesidades de tipo emocional y los objetivos de los trabajadores. Por tanto, se basa en empatía como soporte buscando la unión y camaradería del grupo, la identidad grupal.

Liderazgo democrático. Como principal característica de este estilo, está aquel comportamiento del líder, en el cual acude a sus seguidores para la toma de decisiones, aunque “muchas veces el líder tiene una visión clara y el estilo democrático le ayuda a poner de relieve las ideas necesarias para ponerla en marcha” (p. 5). Para el logro de este escenario, el líder debe estar dispuesto a escuchar de manera consciente a su equipo. Apunta a crear compromiso en los seguidores.

Los autores mencionan los siguientes estilos de liderazgo disonante:

Estilo timonel. En este estilo, el líder alienta y ejemplifica altos niveles de desempeño. Este, “tiene una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápidamente lo lleva a pretender que todo el mundo haga lo mismo con lo cual detecta con facilidad a los trabajadores menos productivos,

exige más de ellos y, en el caso que no estén a la altura de las circunstancias se apresta a resolver personalmente los problemas”. Como consecuencia, podría generar atoniamiento y tensión, más aún, cuando las directivas no están expresadas claramente, originando la necesidad de descifrar los deseos del líder, afectando en gran medida el ánimo del personal. Es necesario agregar, que “son muchas las ocasiones en que estos líderes están tan absortos en sus objetivos que se desentienden de las personas que deberían ayudarles a alcanzarlos” (p. 5). Sin embargo, este estilo es movilizador y es aplicable en situaciones de urgencia, o sobrecarga laboral

Estilo autoritario o coercitivo. Este estilo de liderazgo tiene como bandera: “hazlo porque lo digo yo”. Demanda, “que sus subordinados acaten incondicionalmente sus órdenes sin molestarse en explicar las razones y, en caso de no hacerlo, no duda en recurrir a las amenazas. No suelen delegar su autoridad, sino que tratan de controlarlo y supervisarlos escrupulosamente todo” (p. 6). Además, es característico que todo aquello que se haga mal, sirva como retroalimentación para el líder, alentando la disonancia. También es aplicable en situaciones de urgencia que requieren acciones de movilización rápida.

De hecho, aunque hayan estilos que se muestren con ventaja sobre otros, la capacidad del líder efectivo consiste en aplicar cualesquiera de ellos en función a la situación específica.

Método de liderazgo efectivo para el alto desempeño (LEAD)

Hasta aquí la búsqueda por desarrollar un liderazgo efectivo se ha centrado en el desarrollo de las capacidades del líder y sus funciones jerárquicas. Sin embargo, Fernandez y Zambrano (2019) desarrollaron un método que articula a todo el equipo en base a un sistema de inter-relaciones donde se concibe el

liderazgo como un colectivo que, a través de la organización y colaboración, busca el logro de objetivos de la empresa y el bienestar de sus integrantes. En esta metodología, los autores, tomando las ventajas del liderazgo transformacional y la gestión por competencias; identifican y desarrollan trece competencias agrupadas en tres dimensiones: liderazgo personal, relacional y organizacional. Por lo expuesto, para esta investigación se ha considerado el desarrollo de estas dimensiones.

2.3.1.1 *Liderazgo Personal*

Auto-conciencia - hacerse cargo del propio proceso de cambio

Reflexiona sobre sí mismo, el impacto de sus acciones y que hacer para desarrollarse como persona. Comprende que los recursos más relevantes para el ejercicio del liderazgo efectivo se encuentran dentro del ser humano. Su camino consciente comienza en sí mismo en las emociones su cuerpo, su mente y su alma. Entiende las fortalezas, dolores, errores y circunstancias como posibilidades de crecimiento personal, buscando permanentemente aprender y evolucionar. Busca evidencias para avanzar a la completitud y la efectividad personal. Se moviliza desde un propósito sentido que orienta el despliegue de sus hábitos y la construcción del vínculo con otros. Se hace cargo de sí mismo en todas sus dimensiones, potenciando el aprendizaje personal y del equipo. Se autocorrige y no culpa a los demás de su realidad. Es consciente y responsable de su influencia en

otros como impulsor del cambio relacional (Fernandez & Zambrano, 2019, p. 106).

La descripción de esta competencia se centra en la importancia de la autoconciencia para el desarrollo del liderazgo personal. Abarca una mirada desde la necesidad del crecimiento tanto espiritual como consciente y de manera introspectiva. Así mismo, incide en asumir el control total de los actos y consecuencias de uno.

La autoconciencia surge como resultado de un proceso cognitivo intervenido por las singularidades de aspectos como el simbolismo, lenguaje y el medio ambiente; y, cuando estos aspectos logren un nivel necesario dentro de un cerebro evolucionado en sus aspectos de morfología y cognitividad (Rivera & Rivera, 2018). Aunque, ha sido analizada desde distintas disciplinas, en general, se define la autoconciencia como aquel estado de reconocimiento de “uno mismo” en relación del entorno desde la perspectiva racional, unido al componente emocional, como elementos inseparables (Mora, 2002; Ramirez-Goicochea, 2005; Tirapu-Ustárroz & Goñi-Sáez, 2016).

En el campo emocional, la acción de observarse, reflexionar sobre uno mismo, permite equilibrar el choque entre la complejidad de sentimientos y la conciencia. Esta capacidad, es una importante habilidad de las personas (Goleman, 1996). El conocimiento de sí mismo o autoconocimiento, es el punto de partida para intentar gestionar algún tipo de cambio en la conducta del grupo a cargo (Tan, 2012). Sin embargo, la mayoría de programas de formación de líderes se enfocan en métodos

para influenciar al grupo bajo un estilo de liderazgo, sin incidir en el desarrollo interior del líder, lo cual supone una contradicción.

Auto-gestiona sus emociones

Reconoce, nombra y reflexiona sus emociones, direccionándolas constantemente. Identifica su emocionalidad como energía útil para construir. Modula sus emociones adecuándose al contexto relacional y las canaliza, así como la energía del equipo, en pos de objetivos colectivos de alto estándar. Facilita condiciones para que el equipo se sintonice y realice un ajuste emocional colectivo, estableciendo así un campo emocional de alta efectividad que permite movilizarse con potencia en la construcción de relaciones, procesos y resultados de excelencia. Asume su propia vulnerabilidad y la ofrece como recurso al equipo (Fernandez & Zambrano, 2019, p. 109).

La capacidad de reconocer y gestionar los sentimientos significa una competencia clave no sólo para el desarrollo del liderazgo personal, sino también para el crecimiento personal. Las emociones son los impulsores naturales de la acción, sirven como mecanismo de alerta frente a un estímulo externo y se presentan en diferente intensidad dependiendo de las características individuales de cada personal, generando un comportamiento - que en la mayoría de los casos se presenta como reacción - y/o un sentimiento. En ese sentido, esta respuesta frente a una emoción puede ser negativas o desproporcionadas (Ekman, 2003). De allí, la importancia de su gestión.

Desde la perspectiva de la neurociencia, Catrufo y Ureña (2018), estudiaron la vinculación entre las emociones y el aprendizaje que el cerebro registra para la posterior toma de decisiones de una persona frente a un estímulo similar. Remarcan además, el rol de las emociones que permitieron la supervivencia y adaptación al cambio de entorno de la humanidad.

En el plano individual, en la medida que una persona experimenta y aprende a reconocer sus emociones de manera consciente y abierta, va adquiriendo una valoración positiva de “uno mismo”, como un ser único en toda su amplitud (Rogers, 2011). Esta condición, junto a la capacidad de auto dominio de las emociones y sentimientos, resulta una habilidad que permite su comunicación efectiva y clara a través de la palabra (Lucero, 2015). De esta manera, se establece una conexión a un nivel de mayor empatía con el equipo.

Toma la iniciativa asumiendo la responsabilidad

Asume su protagonismo personal para interactuar con frecuencia y potencia, proponiendo temáticas tanto en términos de resultados esperados como de los procesos para alcanzarlos. Co-construye, complementa, sintetiza, conceptualiza e integra a partir de las propuestas de otros con el objetivo de instalar hitos explícitos a lo largo del proceso de trabajo. Asume la responsabilidad y se hace cargo de las propias propuestas, asegurándose de identificar y asumir las consecuencias de las mismas. Patrocina y se compromete con lo propuesto. Muestra alto

nivel de involucramiento y compromiso con el logro de los resultados haciendo esfuerzos sobresalientes (Fernandez & Zambrano, 2019, pág. 120).

La iniciativa del trabajador viene como consecuencia de la actitud que este asume. La actitud, como una intención de accionar el mayor esfuerzo y capacidad, es el factor diferenciador entre dos personas. Los conocimientos pueden ser igualados y las habilidades se adquieren con la experiencia (Küppers, 2011). Una actitud positiva y responsable trae como consecuencia natural iniciativa y compromiso.

Para algunos autores como Brito (1996), el compromiso es una oportunidad para que el trabajador acceda a su crecimiento, en base a las necesidades que le permitan cumplir sus expectativas de manera integral. Por su lado, Robbins (1999) lo conceptualiza como “una situación en la cual cada parte en un conflicto está dispuesta a renunciar a algo” (p. 442); y desde la perspectiva que se enfoque hacia la persona y su relación con la organización, comprometerse representa involucrarse con el logro de los objetivos comunes de la empresa y hacerlos propios. Planificar y coordinar con el equipo, acciones de prevención frente a potenciales problemas que interfieran en la consecución de los objetivos organizacionales. Cumplir con los compromisos a nivel profesional y personal (Alles, 2008).

Goleman (1999) resalta la ventaja de un trabajador cuando tiene una actitud positiva frente a su trabajo, “se sienten muchas veces comprometidos con las organizaciones que hacen posible el trabajo. Los empleados comprometidos tienden

a permanecer con las organizaciones aun cuando son perseguidos por el dinero que ofrecen los cazatalentos” (p. 4).

En esa línea, Soberanes & De la Fuente (2009) señalan una diferencia entre las personas no comprometidas con su trabajo que “traen consigo la reducción de la eficacia de la organización”, y las comprometidas que “tienen una menor probabilidad de renunciar y aceptar contratarse con otra empresa” (p. 124). Por ello, la empresa reduce costos de rotación. En personas comprometidas se requiere menos recursos en supervisión debido a que son conscientes del valor de la integración de los objetivos propios y los de la organización.

2.3.1.2 Liderazgo Relacional

Muestra horizontalidad en sus relaciones

“Se relaciona con otras personas en forma simétrica y de igual a igual más allá de las diferencias de roles cargo o jerarquía. Trata a todos de la misma manera y ofrece relaciones a todas las personas del equipo. Muestra apertura y disponibilidad a la conversación del equipo fomenta una red de relaciones segura y confiable” (Fernandez & Zambrano, 2019, p. 126).

El desarrollo de esta competencia implica otorgar la misma consideración a todos los miembros del equipo, sin

importar el cargo, creencias, posición socio económica, o alguna otra diferencia socio cultural e incluso de orden jerárquico. Parte del principio de igualdad que se merecen las personas (Maturana H. , 1996).

La evolución de las organizaciones parte desde una concepción vertical, con claras líneas de mando desde arriba hacia abajo y un flujo de información en forma piramidal (Toba & Gil, 2009), hacia una cada vez más participativa y horizontal. De hecho, esta evolución, aún se encuentra en proceso de madurez. Es decir, aún y sobre todo en Latinoamérica, se conservan los estilos tradicionales de organización vertical como reticencia natural frente a los cambios de mentalidad e involucramiento de los miembros de una organización. Sin embargo, los efectos de la globalización como la velocidad de la información y los avances tecnológicos obligan a las organizaciones a reevaluar las nuevas tendencias enfocadas al crecimiento de la persona como nuevo eje de desarrollo de una organización. Esta mirada viene desplazando al “clásico orden laboral”, empujándolo hacia la obsolescencia (García, 2015).

Casos exitosos como el nuevo estilo de relaciones (NER) diseñada e implementada por Koldo Saratxaga (2007) en una fábrica de autobuses en España, refuerzan la importancia y necesidad de establecer nuevos estilos de organización, horizontales, colaborativos y basados en la confianza entre los miembros del equipo.

Genera diálogo y conectividad

“Habilita, promueve e impulsa una red de interacciones efectivas, en un contexto seguro y confiable para que las personas desplieguen lo mejor de sí mismas. Usa el diálogo con foco en el sentido compartido y los objetivos, integrando proposición e indagación, orientación a lo interno y externo, con altos niveles de conexión. Estimula que todos hablen, articulando un relato y comprensión compartidos. Incentiva y moviliza la co-construcción en el equipo. Su foco es crear una matriz empoderada y sinérgica de trabajo colaborativo” (Fernandez & Zambrano, 2019, pp. 133-134).

La base de la competencia descrita radica en la capacidad del líder efectivo para que a través de la comunicación efectiva, transforme y/o movilice al equipo hacia la acción en búsqueda del logro de objetivos, más allá de los organizacionales; de aquellos que trascienden a sus propios miembros como un sistema integrado. Esta comunicación, demanda de una red de tipo interrelacional de contextos sociales, mentales y emocionales (Fernandez & Zambrano, Liderazgo efectivo para el alto desempeño (LEAD), 2019).

Alcanzar estos niveles de comunicación requieren entender los elementos naturales del habla y escucha en toda su dimensión ontológica. Aceptar que el hablar es una acción con capacidad de transformar la realidad, y las consecuencias que conlleva. Abriendo y cerrando opciones, con la fuerza para cambiar el futuro y aquello que nos supone esperar de este; y la escucha, diferente del oír, reconociendo que tiene la suficiencia para trascender sobre nuestra reconstrucción de acciones entendidas en el habla. Toda acción de escuchar se basa en el futuro de aquel que escucha (Echevarria, 2003).

Hacia los años 80, uno de los motivos principales del bajo performance de los gerentes en Estados Unidos, era el de la “no escucha” a los trabajadores, a los clientes, ni a lo que acontecía en el mercado por parte de los directores (Peters, 1987). El autor, recomendaba “obsesionarse con escuchar”. El dilema consistía en cómo hacerlo. Echevarria (2003), propone que la base es el mutuo respeto como primordial para ejercer la escucha, aceptando el hecho de que cada persona es capaz de accionar de manera distinta a la nuestra, genuina, válida y autónoma. Sin este nivel de conciencia y aceptación no es posible una escucha activa, sólo se limitará a plasmar nuestra manera propia de ser en el resto. Cuando uno escucha, nos situamos en una posición abierta a otras posturas distintas a la de uno.

Inspira para conseguir desempeño sobresaliente

Articula explícitamente un propósito compartido que otorga sentido, significado y dirección a las tareas del equipo, y moviliza el desempeño personal y colectivo hacia el alto estándar. Impulsa una cultura intensa de alto desempeño, que inspira, involucra emocionalmente, compromete y moviliza a los integrantes del equipo organización a esfuerzos significativos para conseguir un desempeño sobresaliente. Es percibido como un modelo convencido, de alto estándar ético, coherente e inspirador. Es seguido por los demás por su credibilidad y convicción. Genera propósito trascendencia y orgullo de pertenencia (Fernandez & Zambrano, 2019, p. 62).

Cuando una persona tiene inspiración, está despierta al espíritu en su interior, se siente enlazado con su esencia y con un propósito (Dyer, 2007), y el alcance de esta competencia es el que se le atribuye los líderes transformacionales. Estos líderes, brindan un significado y sentido a todos los miembros del equipo, despertando actitudes positivas como el optimismo, afición por el trabajo y espíritu de equipo. Contagian compromiso al grupo involucrándolos en el cumplimiento de los objetivos establecidos y a través de una comunicación clara (Bass & Riggio, 2006).

Así mismo, es recomendable que las características personales del líder transformacional como la ética, interactividad, y coherencia se evidencien en la organización como una manera de establecer un modelo en el desarrollo de dirigir al equipo hacia el propósito de la organización, lo que podría ser positivo para el logro de las tareas comunes de la organización. La inspiración, como uno de los factores del liderazgo transformacional, promueve la motivación personal, creando transformación en aras del bien común de la organización y bienestar (Bracho & García, 2013).

Promueve Colaboración y efectividad de equipo

“Fomenta la conciencia de ser parte de un equipo y trabajar juntos como clave para la efectividad. Estimula la cooperación y colaboración entre las personas del equipo y con otras áreas de la organización para el logro de resultados. Alienta esfuerzos colaborativos y el intercambio de información, conocimiento y experiencia con otros. Destaca las fortalezas colectivas del equipo

como fuente de valor promueve la toma de decisiones basadas en el consenso. Colaborar es opuesto competir. Exponer el nosotros por sobre el yo, el objetivo del equipo por sobre el interés individual” (Fernandez & Zambrano, 2019, p. 146).

En la medida en que más miembros del equipo y organización, tengan conciencia sobre su rol activo y la importancia de su participación y colaboración en las acciones orientadas por el equipo se logrará una inteligencia de tipo colectiva. Para esto, es necesario, entender de manera compartida los retos y las maneras de afrontarlos; que los miembros que se involucren en estos retos tengan claro el papel que desempeñan y desarrollen las aptitudes para hacerlo; y, que se genere un compromiso emocional con un objetivo participativo en todo el grupo (Vergara, 2016).

Para lograr que el grupo se movilice y accione en sincronía bajo estas premisas, resulta importante desarrollar un elemento en la organización, la cultura colaborativa. En un contexto de globalización y competencia, los principios de colaboración son necesarios para mantener los equipos de trabajo unidos. En este sentido, existe la creencia generalizada que las fallas u obstáculos que se presentan se deben a factores relacionados con los otros miembros del equipo u organización, otras áreas, el mercado. Sin embargo, el problema empieza por uno, por la falta de valores de apoyo mutuo. La cultura de colaboración demanda romper la actual configuración inflexible que mantiene aisladas a las personas (Blanchard, Ripley, & Parisi-Carew, 2015).

Por otro lado, en las organizaciones existe una tendencia a competir no sólo entre sus miembros, sino también entre equipos de trabajo, motivados en gran medida por mecanismos de bonificación sean monetarios o de reconocimiento. Esta conducta organizacional se encuentra asociada a lo que Maturana (1997) denominó “cultura patriarcal”, sustentada en las ansias por luchar, dominar y controlar. Aquí es donde se plantea el ganar de uno a costa de la pérdida del otro. Es así, y tal como lo plantea Fernández, que resulta necesaria la mirada enfocada en unir esfuerzos por el interés común en lugar de acciones individuales traducidas en competencia.

Funda los Juicios

Explicita lo que dice (qué), para que lo dice (sentido) y desde dónde lo dice (fundamentos). Las fuentes de evidencias que utiliza son tres: la experiencia personal, experiencia de otros o colectiva y las fuentes formales. Construye y exponen juicios con la mayor cantidad y calidad de evidencias posibles, focalizando la conversación en términos de sus fundamentos, jamás en término de la persona detrás de ellos (Fernandez & Zambrano, 2019, p. 151).

El desarrollo de las competencias comunicativas en una organización, influyen en gran medida en los logros o fracasos de esta. Por tanto, si concebimos a una organización como un sistema de orden lingüístico, todo lo que acontece en su interior podría ser analizado desde la comunicación. La forma en que se construyen y fluyen los mensajes, desde la claridad y sentido, es básico para trascender el automatismo de las tareas

de coordinación entre los miembros, incentivando la ayuda mutua (Echevarria, 2003).

Un elemento importante dentro de la comunicación, como vía de interpretación y declaración, sobre todo para un líder, es el juicio. Esta, es una interpretación producto de organizar y conectar la información bajo el filtro de una lógica, un conjunto de valores y contenidos propios de quien lo emite. Es resultado de un proceso de reflexión sobre distintas alternativas y consecuencias. (Gardner, 1995)

Desde el rol de los líderes, resulta necesario expandir la visión para sostenerse sobre su juicio para la toma de decisiones, sobre todo bajo situaciones límites o de emergencia. Sin embargo, aún es común ver como personas que dirigen grupos, toman decisiones sin tener en cuenta el riesgo de recurrir a datos insuficientes o de fuentes informales, información no verificada, anécdotas o evidencia intrascendente. Esto a pesar, de la gran información con que se cuenta en esta época (Clark, 2016).

Ejerce liderazgo firme y cercano

Dirige a su equipo equilibrando conductas exigentes, claras y orientadas a altos resultados en el qué organizacional junto con una actitud interpersonal marcada por la cercanía, horizontalidad, seguridad psicológica y confianza en el cómo relacional. Comunica permanentemente que los resultados sostenibles dependen de construir una red sólida de relaciones. Se concibe como un facilitador de condiciones que

determinan el techo de posibilidades del equipo. La efectividad está en mostrar conductas firmes y cercanas, a la vez (Fernandez & Zambrano, 2019, p. 154).

El desarrollo de esta competencia incluye actitudes y características que hacen que un líder sobresalga respecto a otros. Zenger y Folkman (2011), realizaron un estudio a 20 mil líderes comparando características que diferenciaban a aquellos que destacaban sobre los líderes ineficientes, e incluso sobre los buenos líderes. Determinaron características distribuidas en cinco pilares, carácter, capacidades personales, orientación al resultado, habilidades personales y liderazgo de cambio.

Esta competencia, es característica también en los equipos de alto desempeño, donde predomina un liderazgo resonante desarrollado por Goleman. En este sentido, el estado emocional en un equipo u organización resulta determinante para la mejora del desempeño, lo cual contribuye al crecimiento organizacional tanto a nivel económico como de bienestar de sus miembros. Los espacios donde predomine un estado emocional positivo, presentan posibilidades para la creatividad y la acción. Es decir, son escenarios propicios para la formación y desarrollo de equipos de alto rendimiento caracterizados por su capacidad de generar interconexiones eficientes de colaboración y crecimiento (Losada, 2009).

2.3.1.3 *Liderazgo Organizacional Estratégico*

Define y se orienta a resultados de alto estándar

Define estándares de excelencia para el trabajo propio y de los demás mostrando una muy alta orientación a resultados. Dirige el trabajo hacia el logro de dichos estándares, con involucramiento personal, convicción, foco, perseverancia y alto nivel de exigencia. Co-construye una red de trabajo colaborativo, evaluando permanentemente el avance en función de los indicadores de efectividad, haciendo los cambios necesarios con velocidad y sentido de urgencia (Fernandez & Zambrano, 2019, p. 166).

Para formar un equipo de alto rendimiento es necesario que el líder demuestre con sus acciones y comportamiento, más que con sus declaraciones, estar preparado a nivel personal para que sus miembros adquieran la motivación y compromiso necesario para llevar al equipo en conjunto a un nivel de alto estándar.

Resulta común, encontrar líderes que subestiman a sus miembros, quienes tarde o temprano terminan notando en su líder cuando no se encuentra lo suficientemente preparado, a pesar de que este confíe su alta inteligencia, seducción e improvisación. Esta percepción, afecta el desempeño del equipo y el mensaje pierde consecuencia. Es tarea de líder asegurar que su equipo entienda claramente los elementos que impulsan la organización y lo que significa alto rendimiento (McCord, 2014).

La clave de esta disonancia tiene que ver en gran medida con el comportamiento ético. Para Llácer (2021), este se entiende como un “conjunto de parámetros son obligatorios que conducen la acción con un propósito y la forma de responder con

los diferentes agentes de interés” (p. 27). También afirma que las valoraciones sobre lo que es bueno o malo para un trabajador, no necesariamente lo es para el consumidor, una empresa de suministros o un grupo cultural. En una organización, los dilemas éticos son parte del quehacer diario donde las decisiones basadas en valoraciones de lo justo o injusto, la verdad o falsedad, lo bueno o malo influyen en todos los trabajadores y en la actualidad y porvenir de la empresa. Por tanto, las decisiones que asume un líder no sólo deben ir en función a las normas y procedimientos de la organización, sino también deben apoyarse en la reflexión y pensamiento crítico.

Muestra capacidad estratégica y fomenta enfoques alternativos

Hace un análisis completo, divergente y profundo de las situaciones y los contextos, en función de los objetivos estratégicos de la organización. Estimula la mayor cantidad de perspectivas posibles, asegurando tanto en la mirada micro como macro del objetivo. Plantea soluciones integradas, se adapta y trabaja efectivamente con una variedad de situaciones, individuos y grupos. Muestra habilidad reflexiva para entender y apreciar perspectivas diferentes y apuesta, adaptando un enfoque más efectivo a los requerimientos y cambios de situación o contexto (Fernandez & Zambrano, 2019, p. 170).

La capacidad estratégica del líder afecta diversos aspectos competitivos de una organización. Tiene el poder de señalar el camino y marcar las pautas hacia el logro de las metas organizacionales. Un liderazgo en ese sentido conoce y es

capaz de aplicar diversas herramientas según el enfoque del problema y en un contexto específico que podría ir desde el netamente económico hasta el manejo del aspecto humano. Este conjunto de habilidades desarrolla y conduce las estrategias hacia el crecimiento de las organizaciones (Fierro, 2012).

En el medio actual, donde los cambios suceden cada vez más rápidos y en períodos más reducidos, la confusión e inestabilidad son factores comunes en el estudio de los fenómenos sociales. En este contexto, al análisis reflexivo y la acción estratégica toma un rol fundamental en las dinámicas organizacionales para adelantar, prevenir e incluso aprovechar los posibles escenarios. Las herramientas estratégicas actuales fueron evolucionando. Actualmente se basan en estructuras dinámicas y de simulación para que las organizaciones se adapten de manera rápida a las variantes del ambiente, así como a los posibles cambios de escenario (Pulgarín & Rivera, 2012).

La competencia descrita, busca que el líder, junto al equipo planteen sus propias estrategias luego de la reflexión y análisis del contexto.

Aplica soluciones co-construidas y efectivas

Elige, implementa y ejecuta soluciones colectivas que dan respuestas efectivas a los desafíos, necesidades y problemas organizacionales. Para llegar a soluciones efectivas, integra, suma, relaciona y vincula las contribuciones de su equipo y de otros equipos. Se basa

y utiliza la red colaborativa del equipo para convertir en entregables concretos el trabajo realizado. Se guía por el sentido, el alto estándar, la co-construcción y la contribución efectiva, sin transar sus principios. En la interacción de trabajo con otros miembros del equipo coinspira patrones de comportamiento colectivo sobresalientes para la elaboración de propuestas de alto nivel en pos de la efectividad sostenida (Fernandez & Zambrano, 2019, p. 176).

El desarrollo de esta competencia implica la actuación del líder en los principios activos de un enfoque sistémico. Para Linares-Güernes (2017), son seis principios que requieren de la construcción de un equilibrio dinámico por el líder y sus miembros. La visión, poder, innovación, co-creación, cultura y resultado. Estos principios, que pueden resultar antagónicos, requieren de acciones constantes que se adapten a los cambios del mercado. Un liderazgo compartido implica reflexión y análisis constante para identificar desbalances sistémicos entre dichos principios que generalmente se originan en base a hábitos, creencias y relaciones y aparecen como factores de resistencia.

La interacción a través del intercambio de información y conocimiento en un entorno colaborativo se torna co-constructivo en la medida que apunta a plantear una solución creativa a cualquier desafío que se presente al equipo. Así mismo, esta competencia, como característico de un liderazgo colaborativo, impone una mayor dinámica en el grupo u organización promoviendo la innovación, aporte de ideas, toma más eficiente en las decisiones, rompiendo estructuras de jerarquía tradicionales.

Por otro lado, como una ventaja de este tipo de liderazgo, el sacar máximo provecho de las ventajas que ofrece la interconexión global, hace posible crear redes de carácter informal logrando que naturalmente se extienda en los demás equipos, capaces incluso de trascender la organización hacia la comunidad, aprovechando todo el potencial de la colaboración (Pareja, 2017).

Impulsa el cambio adaptativo

Empuja de los equipos a mirar los desafíos del futuro impulsando las transformaciones de paradigmas, creencias y procesos organizacionales para lograr un mejor estándar y crear una nueva realidad organizacional. Cuestiona las prácticas actuales incomodando y tensionando las formas actuales de trabajo y de relación. Muestra alta convicción coraje y fortaleza emocional para sostener la resistencia al cambio de las personas y grupos de interés, buscando formas de conducir y adaptar las capacidades organizacionales a nuevas posibilidades. Muestra muy alto pensamiento estratégico y sobresalientes capacidades de articulación política (Fernandez & Zambrano, 2019, p. 180).

Para un líder eficaz de alto desempeño, la capacidad adaptativa es una competencia básica, donde pueda construir redes funcionales que fomentan una organización transversal e integrar equipos de diferentes disciplinas, aunque sea necesario romper estructuras de jerarquía.

Un líder adaptativo, concibe un problema o conflicto, como una oportunidad bajo una perspectiva constructiva (Pareja, 2017). Cuestiona e incentiva el pensamiento crítico entre los miembros de su equipo haciendo que auto cuestionen sus propias creencias y pensamientos para vencer los desafíos que se presentan en la organización. Desarrolla la capacidad de desafiar a sus miembros para superarse a sí mismos, estimulándolos intelectualmente (Limsila, 2008).

Para Eichholz (2015), frente a un problema o una situación de crisis, un líder con capacidad adaptativa confronta en vez de asumirlo. Es decir, desafía a las personas con preguntas, no brindando respuestas. No brinda comodidad, crea tensión y desequilibrio, permite que las diferencias fluyan, no las deja pasar ni las cubre. En vez de ordenar, involucra a las personas afrontando el problema en conjunto.

2.3.2 Clima Organizacional

El bienestar como indicador del clima organizacional, es definido por Seligman y Csikszentmihalyi (2014) como evaluaciones introspectivas satisfactorias, que implican aspectos positivos emocionales, intención para comprometerse y autosatisfacción. El abordaje científico de estos y otros recursos dentro del aspecto psicosocial, permite entender cómo el trabajador podría sentir más bienestar durante el desempeño laboral frente incluso, a otras actividades cotidianas. En tanto, la satisfacción a nivel organizacional, se encuentra

relacionado con las conductas colectivas, el nivel de afecto y el desempeño de la organización (Daus, 2001; Miles, Borman, Spector & Fox, 2002, citado en Contreras, 2008). En cierta medida, la satisfacción laboral y los logros financieros en una organización, pueden de forma significativa, correlacionarse (Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio, 2003, citado en Contreras, 2008).

La utilización de conceptos ligados a clima organizacional, datan de 1960 con el desarrollo de la psicología organizacional, y aún sin existir acuerdos concisos de los diversos investigadores en la definición de conceptual, se parte de la premisa de medir los factores del medio ambiente laboral que determinan las características de una empresa, y que las diferencian de otras, influyendo en el comportamiento de sus colaboradores.

La medición del clima organizacional es una práctica que empieza a utilizarse como mecanismo de investigación y análisis interno en el siglo veinte. Con la industrialización y la administración se determinan características ambientales, sociales, psicológicas y culturales que afectan al desempeño de los trabajadores, y por ende, los resultados económicos. Todo esto repercutirá en la evolución de la administración estratégica del recurso humano.

En Latinoamérica y Estados Unidos se tiene como referente al modelo Great Place To Work (GPTW), cuyo inicio data de 1981 en que se empezó a buscar las mejores empresas para trabajar, puntualizando así, características que destacaron en estas mediciones: estilo y construcción de relaciones interpersonales, niveles de confianza, orgullo por la empresa a la que pertenece, y el trabajo en equipo - cooperación. En el Perú, este movimiento, inicia acciones en el 2002, y actualmente cuenta con un promedio de 400 empresas participantes, y más de 140 mil trabajadores encuestados. Según sus datos estadísticos, en Latinoamérica el 54 % de empresas han invertido

dinero para medir su clima organizacional, conocer los grados de satisfacción y elaborar planes de acción al respecto (Great Place to Work, 2019).

La gestión adecuada del clima organizacional no solo debe manifestarse en la satisfacción de los empleados, sino también, en cómo las personas se sienten el compromiso con el entorno laboral más allá de sus responsabilidades laborales. Con ello, el soporte o el apoyo de la compañía se verá reflejado en el compromiso. En consecuencia, definir el clima organizacional como factor de desempeño de una empresa requiere tomar en consideración varios determinantes que le permitan reconocer el entorno de manera global.

Las percepciones de los empleados sobre el clima laboral existente en la empresa se deben a factores y estructura del clima organizacional, lo cual influye en la conducta de los trabajadores que afectan la calidad de los procesos internos, en la eficacia y eficiencia de los resultados de la empresa. Es decir, inciden en el alcance de los objetivos de la empresa e impactan en la credibilidad de sus clientes.

De lo señalado anteriormente, se podría señalar que el clima laboral influye en el comportamiento del trabajador, impactando en sus expectativas y actitudes (Lapo, 2018).

La gestión de personas evoluciona constantemente, y frente a ello, surge la necesidad de conocer con mayor detalle el recurso humano, tomando conciencia de sus necesidades, motivaciones y características principales. Este conocimiento, se refiere a conocer cada sección de nuestra plantilla laboral, es decir, segmentarlos por área de trabajo, puestos, edades, género, tiempo de servicio en la empresa, zona de residencia, grado académico, constitución familiar u otras opciones más. El objetivo, es el de obtener datos, analizarlos y plantear acciones específicas y concisas, que calcen con sus

expectativas. De hecho, este análisis debe ir acompañado de criterios transversales para toda la población. En este proceso, aparecerán oportunidades que permitan valorar las diferencias y diversidades, brindando propuestas de valor personalizadas, segmentadas y con una fase de estudio previo, recayendo en la importancia que tiene cada colaborador para la organización.

Gestionar el talento desarrollando el desempeño, la formación, el perfil de líderes que necesita la empresa, y el estilo de comunicación, son algunos de los puntos clave. Anaya y Paredes (2015) refiere los siguientes puntos fundamentales para una gestión de personas que apoye al cumplimiento de los objetivos de la empresa:

1. Posicionar prácticas de *managment* y liderazgo.
2. Buscar y atraer Talento.
3. Gestionar el desempeño.
4. Proveer y gestionar el aprendizaje.
5. Desarrollar y planificar.
6. Retener y motivar.
7. Medir el desempeño de las personas.
8. Medir el desempeño del negocio.

Por lo explicado, resulta importante tener un diagnóstico del clima organizacional de tal manera que sus resultados nos brinden información necesaria para la toma de decisiones, que permita la mejora continua de esta dimensión. Las mediciones de Clima Organizacional con una periodicidad anual permiten un seguimiento adecuado de los resultados de las medidas aplicadas. Aquí resulta importante que, para mantener válidas las tendencias y resultados, no permitir que transcurra demasiado tiempo. Por tanto, un

adecuado seguimiento, brinda la información oportuna para la retención de talentos, revisar salarios, fusionar departamentos, entre otras acciones. Asimismo, en la medida en que el plan de acción demande recursos nuevos, es importante incluir estos requisitos en el presupuesto del año y mantenerse al día con las políticas adoptadas.

En un contexto socio-económico y político en el cuál la inestabilidad, incertidumbre, innovación y confusión convergen en todos los niveles; se hace cada vez más difícil para las organizaciones, adaptarse a los cambios y predecir el comportamiento del mercado. Incluso, este tipo de contexto responden a términos objeto de estudio, acuñados en Estados Unidos como *VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity)* y en el Reino Unido como *TUNA (Turbulence, Uncertainty, Novelty y Ambigüity)* para el abordaje de los actuales fenómenos sociales. Bajo este escenario, las organizaciones se ven obligadas a enfocarse en potenciar aquellas variables que están bajo su control (Tessore, 2020).

Por tanto, con cada vez mayor frecuencia, las organizaciones optan por realizar encuestas para tener conocimiento acerca del sentir de sus empleados y tomar decisiones que les ayuden a ser más productivos. Aunque, para que las decisiones generen cambios, será necesario contar con el liderazgo de un buen jefe. Es así que, según el reporte de la compañía Hay Group (2015), realizado a 3,800 líderes, el estilo de liderazgo que denoten los jefes puede influenciar hasta en un 70% en el clima organizacional y, a su vez, tener impacto hasta en un 30% en el desempeño de la empresa. Otra conclusión del estudio, señala que los aspectos más importantes de las grandes empresas consideran al realizar una encuesta de clima organizacional, son el momento oportuno, la duración de la encuesta y el impacto en el desempeño de la organización.

Existen abundantes investigaciones que miden el clima laboral desde distintos enfoques y factores. Para determinar y desarrollar los factores del clima laboral en la presente investigación, se tomó como referencia el estudio de Ucros y Gamboa (2010) quienes analizaron el abordaje del clima organizacional de trece autores representativos en un periodo de cuarenta años, a partir de finales los años 70. En el estudio, se halló la frecuencia de los factores por cada autor, agrupados en factores individuales, grupales relacionales y organizacionales. Estos tres componentes, generan modelos de interrelación diversos y puntuales que se ajustan al concepto de clima organizacional (Griffin & Moorhead, 2010; Brunett, 1997). Para elaborar el instrumento de medición del clima laboral del presente estudio se tomaron los factores más relevantes y, de acuerdo a la realidad de la empresa, objeto de estudio, Calaminon.

2.3.2.1 Factores Individuales

Compromiso

El compromiso laboral se entiende el como un conjunto de elementos que responden a un nivel de consciencia del trabajador, relativo a un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

El compromiso como tal, se enmarca dentro de un proceso psicológico organizacional interrelacionado que presenta como componente inicial el clima laboral y finaliza en la satisfacción. Dentro de este proceso, el nivel de compromiso se muestra influenciado por factores como la confianza y el liderazgo. Mientras que el compromiso a su vez, impacta en la rotación y en la satisfacción del trabajador (Tejero-Gonzales & Fernández Diaz, 2014; Castro, 2006).

Satisfacción Orgullo

Se define la satisfacción laboral como una serie de actitudes orientadas hacia la organización o a aspectos propios del trabajo. Así mismo, se entiende como un constructo que integra las conductas de los trabajadores relacionados a la forma en que perciben su puesto de trabajo, el rol que cumplen en su empresa y cómo se sienten allí (Bravo, Peiró, & Rodríguez, 1996). Se podría señalar, que un alto nivel de satisfacción genera un sentimiento de pertenencia y orgullo en las personas.

El tipo de percepción, positiva o negativa en una organización impacta y determina la relación con el trabajador, su productividad y compromiso (Hinojosa, 2010). Por tanto, las organizaciones conscientes del valor de del talento humano, prestan mucha atención a la satisfacción laboral como elemento primordial para el alcanzar los objetivos de la organización y obtener un clima laboral positivo. (Peña, Díaz, & Carrillo, 2013).

Desempeño

Desde los años 30, el científico australiano Elton Mayo citado por Smith (1998), evidenció cómo los aspectos de carácter psicológico y sociológico eran factores que influenciaban en el desempeño de los individuos. En las empresas, los objetivos organizacionales dependen del desempeño del trabajador en todos sus aspectos. Los estudios sobre clima laboral, coinciden en que este impacta directamente en el desempeño laboral, por tanto, en la productividad de la organización (Griffin & Moorhead, 2010; Bulnes, 2004; Chiavenato, 2006).

Para Stringer (2001), el desempeño en un trabajo específico se encuentra condicionado a la percepción, en los integrantes de una organización, sobre el número de limitantes y obstáculos como reglas, trámites, normas y procedimientos. La manera como la organización enfatiza la gestión burocrática sobre el ambiente de trabajo determinará un resultado positivo o negativo.

Motivación

La motivación fue teorizada desde los años 50. Entre las más importantes se encuentran la teoría de jerarquías de las necesidades de Maslow, X y Y de Mc Gregor, motivación-higiene de Herzberg, de las necesidades de McClelland, establecimiento de Metas de Lockce, de la equidad de Adams y expectativas de Vromm. Donde tratan de explicar el origen y la manera cómo la motivación es una fuerza que genera acción o inacción en las personas dependiendo de su intensidad (Robbins, 1999).

Una definición general la brinda Spector (2002), conceptualizando la motivación como un estado interior que impulsa al individuo a manejarse en formas determinadas. Se relaciona con la intención de obtener o lograr una meta. Es decir, la motivación es un derivado de deseo, necesidad o albedrío de la persona. Un nivel de motivación intenso influirá en la conducta en relación al objeto que causa esta motivación.

Estrés y adaptación

Los sistemas organizacionales se encuentran bajo un sistema permanente de cambios, adaptándose a su entorno de manera constante. Esta dinámica

exige también a sus miembros la capacidad de adaptación desde sus actitudes (Rodríguez, 2005). El trabajador, sujeto a la demanda que exige la adaptabilidad y las actividades rutinarias podría, bajo un clima no adecuado, generar cuadros de estrés que afecten su salud y desempeño. Un clima organizacional determinado, puede influenciar cambios en los rasgos de personalidad de los trabajadores, dependiendo de su nivel e intensidad (Stringer, 2001).

El estrés desde el punto de vista biológico, es una respuesta física frente a cualquier estímulo externo. Mientras que, el estrés laboral bajo un enfoque psicológico social, es la reacción de los trabajadores; desencadenados por estímulos del entorno laboral en función a la percepción y valoración de las herramientas que se dispone para manejar dichos estímulos (Zanelli, 2015). Sin embargo, algunos estudios concluyeron que son recomendables determinados niveles de estrés para estimular la creatividad y el desarrollo personal del trabajador. Mientras que, muy pequeños niveles de estrés, suelen generar desgano y desaliento (Sardá-Junior, Legal, & Jablonski-Junior, 2004)

2.3.2.2 Factores Grupales Relacionales

Liderazgo

Aunque este concepto ha sido desarrollado de manera extensa líneas arriba, se considera oportuno mencionar su influencia en el clima organizacional. Es así, que el liderazgo representa el rol más determinante en el desarrollo de un clima positivo o negativo (Peraza & Remus, 2004; Ponce, y otros, 2014). “Interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta sobre la salud y bienestar de las personas” (Peiró & Rodríguez, 2008 citado por Serrano & Portalanza, 2014, p. 121). La influencia de líder, representa un componente

primordial durante el proceso en el cual la satisfacción y el bienestar se genera en los trabajadores (Omar, 2011). Las acciones que implica el liderazgo son imprescindibles para la motivación, crecimiento y desarrollo del trabajador.

Confianza en mi jefe inmediato

La manera como un trabajador percibe el comportamiento, conducta, acciones, forma de liderazgo de su jefe; determina el nivel de confianza hacia este (Méndez, 2005). Una nivel bajo o falta de confianza podría generar un entorno de constante tensión. Por el contrario, cuando la confianza plena es un elemento predominante entre los empleados y el jefe, la comunicación y participación fluye en y hacia todos los niveles, favoreciendo un clima positivo e idóneo para el logro de objetivos (Robbins, 1999).

Valores como la confianza sostienen las buenas relaciones entre el líder y los miembros del equipo, donde las brechas de poder son estrechas y los recursos, competencias y necesidades de los miembros son tratadas de manera individual, generando bienestar (House & Shamir, 1993).

Trabajo en equipo, Colaboración, cooperación

Estos elementos, en la medida en que afiancen como parte de la cultura dentro de una organización tiene como ventaja la posibilidad de implantar en los trabajadores un conocimiento compartido de la empresa, sobre los aspectos clave de su planeamiento estratégico. Este contexto, afirma el proceso teórico de las relaciones humanas, estableciendo el trabajo en equipo y la cooperación como un conjunto de acciones dirigidas a fortalecer las interrelaciones (Méndez, 2005).

La “cooperación” se dirige principalmente al apoyo oportuno y la presencia de un espíritu de equipo que ayude a alcanzar los objetivos del grupo. El trabajo en equipo es fundamental en este criterio, y en conjunto tiene relación en cuanto a cómo se promueve ello en la empresa (cultura) (Stringer, 2001). Para que estos valores sean ventajas competitivas en una organización, es necesario que se conviertan en una forma de hábitos sus miembros (Torrecilla & Callejas, 2002).

Apoyo y comunicación

Según la teoría del apoyo organizacional de Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch (1997), la percepción en los trabajadores del apoyo brindado por la empresa se basa en experiencias favorables que se reflejen en acciones voluntarias y determinadas hacia la organización. Cuando el apoyo es percibido, el trabajador se siente en deuda y comprometido, por lo cual, generalmente este brinda esfuerzos adicionales en relación a su labor cotidiana.

El estudio de meta análisis efectuado por (Riggle, Edmondson, & Hansen, 2009) señala que el clima laboral se encuentra fuertemente relacionado de forma positiva con el apoyo de la organización. El nivel de desempeño presenta una mediana relación, mientras que, el deseo de renuncia a la empresa mantiene una fuerte relación negativa con el apoyo de la empresa. La forma de apoyo entre la dirección y los trabajadores debe considerarse dentro de la evaluación del clima organizacional (Vega, Rodriguez, & Montoya, 2014)

2.3.2.3 Factores Organizacionales

Comunicación de políticas y estrategia

Para que la organización pretenda por lo menos ir a la par del cada vez más vertiginoso avance global, es necesario que exista una comunicación con su público. Debe tener la capacidad de entender las necesidades y reaccionar con eficiencia. Sin embargo, para lograr esa capacidad de diálogo, la organización debe ser lo suficientemente competente para establecer una comunicación eficaz con sus propios miembros (Senge, 2004). Para alcanzar un clima que propicie un desempeño con éxito, es importante que la empresa tenga claro hacia dónde va y cómo comunica eso a las personas. Así, los trabajadores pueden saber cómo sus acciones y actitudes, contribuyen a ello.

Cuando el flujo de comunicación en una organización solo tiene una vía de acceso, típico de una estructura vertical, las inquietudes, quejas o insatisfacción del trabajador se pueden generar flujos alternos en forma de rumor. Situación que, de manera sostenida, genera un clima laboral insatisfactorio, fuente incluso, de potenciales actos en contra de la organización. La implementación de canales de comunicación bidireccionales tanto verticales como horizontales puede ser un factor para la mejora del clima organizacional y disminuir las posibilidades de formas nocivas de comunicación (Brunett, 1997).

Infraestructura y equipos

Los materiales, infraestructura y equipos en condiciones adecuadas son parte de las condiciones de trabajo mínimo que requiere el trabajador para que no se considere como un factor de insatisfacción. Sin embargo, tal como lo señala Frederick Herzberg (2003), cumplir estas condiciones solo llevaría a cubrir necesidades de insatisfacción. Este factor es parte de lo que denominó “condiciones de higiene” que, luego de ser cubiertas tienden a pasar desapercibidos o normales por el trabajador, para lo quienes la organización

necesita, desarrollar otros factores que incidan en el aumento de la satisfacción, por tanto, mejorar el clima laboral.

Normas reglamentos

La normatividad es un elemento de la identidad organizacional. Comprenden no sólo las normas expresadas formalmente como los reglamentos y procedimientos, sino también las premisas tácitas, propias de cultura de la organización y que intervienen en las decisiones (Rodriguez, 2005)

Respecto a la normativa formal, esta tiene una influencia significativa en la percepción del clima organizacional en los trabajadores. Esto, debido a que establecen los límites del campo de acción del trabajador, su comportamiento y la interacción que la directiva considera necesaria, útil y eficaz para el desarrollo de sus funciones. Este contexto, influye en la percepción que se forma el trabajador respecto al clima de su organización. En ese sentido, una normativa muy restrictiva podría generar una sensación de asfixia y cautiverio dentro de su entorno laboral (Brunett, 1997).

Salud y seguridad

La salud y seguridad son factores que actualmente, son imprescindibles y de carácter casi obligatorio en las organizaciones formales. La relevancia que una empresa le otorga a los planes de salud y seguridad es un parámetro de medición del tipo de clima que existe dentro de la organización (Brunett, 1997). El autor, también remarca la importancia del clima enfocada en salud y seguridad frente a la producción; señalando que el clima en una organización “tiene una tendencia a humanizarse en la medida que esta se interese por la seguridad y salud en de sus empleados; el clima no se centra solamente en la producción sino también en los recursos humanos” (p. 77).

El conjunto de elementos orientados a abordar la salud y seguridad como un componente del clima organizacional ha sido denominado por algunos autores como “Clima de seguridad” (Lluís Melià & Sesé, 1999). La necesidad de valorar este componente implica su inclusión como concepto dentro de los programas de cuidado y bienestar de las organizaciones (Zohar, 1980). Por consiguiente “el clima laboral y la salud están relacionados de manera estrecha en lo que se ha denominado factor psicosocial en los procesos de trabajo y producción industrial” (Uribe J. , 2014).

Reconocimiento

De acuerdo a Herzberg (2003), el reconocimiento es uno de los factores motivadores principales para lograr satisfacción en el trabajador. El esfuerzo de las organizaciones en enfocarse hacia la implementación del desarrollo de factores motivadores sobre los factores de higiene es lo que el autor llama “enriquecimiento laboral”. En efecto, esta manera de identificar, y abordar los factores diferenciados, tiene mayor impacto sobre las actitudes de los trabajadores, a su vez que implica menor inversión de recursos para la organización.

Una dimensión como el reconocimiento, que un trabajador puede obtener por una jefatura o compañeros de trabajo producto de su buen desempeño, resulta un refuerzo social muy importante, contribuyendo así, a la percepción del clima. De esa manera, la organización y la forma en que administra los refuerzos sociales lo convierten en un agente capaz de orientar y generar el cambio. (Brunett, 1997).

Desarrollo de Personal

Un concepto de desarrollo personal lo definen Arón & Milicic (2004), al señalar que se encuentra relacionado con la puesta al día del potencial afectivo e intelectual y al progreso de aptitudes específicas. El desarrollo personal, integra un conjunto de características como el concepto de uno mismo, la individualidad, establecimiento de objetivos propios, reconocimiento de aptitudes y establecimiento de metas coherentes con los valores personales. Se encuentra estrechamente enlazado con el desarrollo afectivo y la inteligencia emocional.

El enfoque en el reconocimiento de las necesidades de desarrollo y crecimiento de cada trabajador corresponde a la consideración individual como dimensión del liderazgo transformacional (Bass B. M., 1985). No obstante, la motivación del trabajador para desarrollarse, depende de la influencia del clima laboral (Brunett, 1997).

Salarios, Beneficios e Incentivos

Aunque a estos tres elementos se les suele identificar como “paquetes de compensación total”, debido a que corresponden a la parte tangible que recibe el trabajador, existe una parte de la compensación que se relaciona con el clima favorable percibido. De hecho, una compensación tangible contribuye a evitar la insatisfacción del trabajador, en la medida en que esta sea percibida como justa, en relación no solo a lo que el trabajador brinda a la organización, sino también, en comparación a lo que reciben los demás miembros. Por esto, la importancia de un estilo de dirección justo que satisfaga esta parte intangible de la compensación (Juárez & Carillo, 2014).

Por otro lado, se ha usado el salario como medio de motivación; sin embargo, al no constituirse en un factor motivador, solo ha servido para cubrir expectativas por períodos muy cortos, y que en poco tiempo pasa a ser un factor mínimo y necesario para el trabajador (Herzberg, 2003). Así mismo, las

recompensas monetarias se usan con mucha frecuencia dejando de lado otros reforzadores como el reconocimiento, descrito líneas arriba. Este estilo, de reforzadores monetarios, se observa con más frecuencia en organizaciones de estilo autoritario. Por tanto, es necesario considerar la evolución del conocimiento sobre la motivación laboral para entender el uso de otros mecanismos de recompensa sobre el monetario si se pretende generar cambios sustanciales en el trabajador (Brunett, 1997).

Equilibrio Vida Trabajo

Aunque la vida personal fuera de la organización del trabajador no pertenece al entorno laboral, esta impacta de manera notable, debido a que forma parte de sus vivencias diarias. Los problemas afectivos o familiares son factores potenciales de afectación del desempeño del trabajador en sus actividades laborales. Por tanto, resulta importante prestar atención al equilibrio entre la vida laboral y familiar (Casas, Repullo, Lorenzo, & Cañas, 2002). En ese sentido, las acciones que tomen las organizaciones para fomentar dicho equilibrio, impactarán en el bienestar y desempeño de sus miembros.

Los programas que las organizaciones fomenten para el equilibrio vida-trabajo impactan directamente en el bienestar de sus miembros, traduciéndose en el beneficio de la empresa. No obstante, pareciera que un cambio en la mirada de la organización para lograr mayor tiempo para la vida de sus trabajadores no está acorde con su productividad. Las empresas, deben estar preparadas bajo una mirada a mediano y largo plazo, para entender que financiar programas de este tipo resulta una inversión y no un gasto. De hecho, no es tarea sencilla estructurar y planificar las planillas en base a resultados no inmediatos. Sin embargo, un esfuerzo bien orientado, supone un aporte a la mejora del clima organizacional (Giraudier, 2004).

Diversidad e inclusión

La diversidad se refiere a la variedad de etnias, razas, credos, nacionalidades, culturas, habilidades diferentes y de distinto sexo, edad, orientación sexual o con alguna discapacidad. Mientras que, la inclusión laboral, es la gestión de esta diversidad en un ambiente de trabajo, de tal manera que no se afecte la productividad a raíz de diferencias que puedan surgir (Ferdman, 2014). Una política de inclusión eficiente otorga valor a la organización y es percibida como con una imagen de prestigio y modernidad. Así mismo, un estudio de PhD. Dnika J. & Nugent (2014) con 1512 empleados en seis países, encontraron que una característica común en el liderazgo inclusivo eran los comportamientos altruistas, como el empoderamiento y la humildad y que, el estudio recomienda, sean reforzados en los futuros líderes.

Respecto a la inclusión específica de trabajadores con discapacidad, no son muchas las organizaciones que lo ven como una manera de obtener valor de tipo compartido y de aumentar sus beneficios. De hecho, existen barreras que tienen las organizaciones para el contrato de personal con discapacidad como el bajo nivel de desempeño, falta de aptitudes y seguridad para el puesto, y otras limitantes relacionadas a su condición; que, aunque son motivos reales de preocupación, responden a una inadecuada gestión de asignación de puestos y que además, existen medidas para mitigar estos factores (Cortes & Cisterna, 2016).

Integridad

La integridad no es algo que se aprende a través de cursos o capacitaciones. Es una manera de conducirse, producto de un crecimiento personal, mostrando una visión desde el interior hacia quienes rodean a la persona. Prioriza el bien común y la convivencia, capaz de entender las interrelaciones laborales y su rol en la empresa. Enfatiza el interés de “todos” en base a un

sentido de justicia y valores, anteponiéndose a sí mismo y actuando con coherencia desde su interior (Fernandez, 2013).

Desde el aspecto organizacional, la integridad se relaciona con la institución de patrones de conducta en la organización sobre la base, fundamentalmente, de los valores y principios derivadas de las normas propias de cada organización (Portal, 2016). También indica Portal, que aun cuando se suele relacionar integridad con valores puntuales como “honestidad o “rectitud”, esta se refiere más al “apego a un determinado código de valores que incluye tanto principios de aplicación general, como legalidad y transparencia, como del orden particular, es decir, que son impuestos dada la naturaleza y condiciones que enmarcan el quehacer de cada institución” (p. 12).

En consecuencia, y en vista que el entorno mercantil y la integridad personal se encuentran en distintos grados de evolución, El reto consiste en diseñar modelos que acorten distancia, de manera que las empresas se vean beneficiadas, de forma funcional a sus objetivos, del conjunto de conductas procedentes de la integridad, además de promover el crecimiento personal de sus miembros y el de la organización (Fernandez, 2013).

Gestión de Clientes

Aunque no se perciba una relación directa entre la gestión de clientes y el clima laboral en una organización, el nivel de satisfacción de los clientes externos puede ser una consecuencia de cómo se percibe el clima entre los miembros de la organización, considerados como clientes internos, con mayor incidencia en empresas que tienen contacto directo con los usuarios finales. En esa línea, Dutka (2001) indica que la manera en cómo los trabajadores se relacionan tiene una relación directa con el tipo de trato al cliente. El nivel de satisfacción del trabajador impacta en el usuario. Un buen clima laboral de

calidad genera un espacio que conlleva a mejorar la satisfacción del cliente externo. Una organización que cumple con elevar la percepción positiva de sus miembros, se ubica en una situación inmejorable para lograr la satisfacción del cliente externo.

Así mismo, Jiménez (2005), señaló que cada vez se percibe un mayor interés por escuchar al trabajador, relacionado probablemente al aumento de investigaciones que concluyen que un alto nivel de satisfacción del consumidor se encuentra muy relacionado con la satisfacción de los miembros de la organización. “La satisfacción del empleado y la del cliente son directamente proporcionales” (Hoffman & Batenson, 2011, p. 230)

Sostenibilidad y responsabilidad social

Las organizaciones con un emprendimiento sostenible se identifican por su capacidad para encontrar y desarrollar las oportunidades de producción o comercialización de bienes o servicios con el conocimiento y cuidado del impacto económico, social y medio ambiental de la comunidad. (Chirinos, Meriño, & Martinez, 2018).

En tanto, la responsabilidad social se relaciona con las políticas y acciones de la organización para ser más competitivos contribuyendo a la vez, con la mejora de la situación socioeconómica de la comunidad en la cual, la organización realiza sus operaciones (Porter & Kramer, 2011). Este enfoque, que otorga valor tanto a la organización como a la sociedad es lo que Porter y Kramer denominan “principio de valor compartido”, otorgando una nueva visión a la relación sociedad-capital. Para Montaña (2014), la responsabilidad social comercial se erige como una vertiente primordial en la sociedad, merecedor de un abordaje institucional, discusión política y necesaria ampliación de la investigación académica desde diferentes enfoques. En

cuanto a la relación de la con el clima organizacional, Caro y Ojeda (2019) encontraron una correlación positiva y alta entre ambas dimensiones

Covid-19

Desde que la OMS (2020) en ese año declaró el brote del virus COVID-19 como una pandemia, el mundo laboral se vio sorprendido ante las medidas que cada país tuvo que implementar y las propias frente al abrumador avance mortal del virus. La nueva realidad junto a la necesidad de seguir produciendo, obligaron a las organizaciones a implementar protocolos para evitar contagios en sus áreas productivas, así como implementar modalidades de trabajo a distancia. En consecuencia, se fueron instaurando medidas con la finalidad de impactar en la menor medida posible, los salarios del trabajador y su relación con la organización. Parte de estas medidas, se relacionan con proveer los recursos necesarios e información continua al trabajador sobre el cuidado y prevención, con el fin de reducir los niveles de incertidumbre y angustia que genera la posibilidad de contagio (Uribe, et al., 2020).

En el contexto actual, el mundo está lejos de superar la pandemia y sus efectos, por lo que existe escasa investigación respecto a la relación entre el clima organizacional y la pandemia. No obstante, es un factor que sin duda afectó y afecta el clima de la organización.

CAPITULO 3: METODOLOGIA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

La investigación es de tipo Descriptiva especificando que explica la manera en que suceden se presentan escenarios del ambiente o individuos describiendo un contexto organizacional y, analizando características de las variables objeto de estudio (Vara, 2015). Así también, es Correlacional ya que se pretende evidenciar el nexo entre dos o más variables (Arbaiza, 2016); esta investigación de tipo correlacional no pretende exponer la forma en que se manifiestan las variables así como no determinan su direccionalidad (Rivas L. , 2017).

Respecto al Diseño, la investigación es No Experimental, por ello, las variables darán curso al análisis tal como se encuentran, lo que indica que no es posible manipularlas, como tampoco se puede determinar grados de influencia alguna (Valderrama, 2013) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), así mismo, no se ejerce un control sobre ellas, a saber que las variables independientes actuaron y son visibles sus resultados (Arbaiza, 2016).

El alcance de la investigación es transversal o transeccional, así se explica que los datos se recogen en un tiempo específico, siendo además correlacional -causal, ya que se mencionan en la investigación, las relaciones entre las variables (Valderrama, 2013), tal es así que, se considera la relación dada entre cada una de las variables, más no a una revisión independiente o particular de estas.

3.1.1 Operacionalización de variables

Para la variable X

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	ITEMS
X: LIDERAZGO	X1: LIDERAZGO PERSONAL	Autoconciencia - hacerse cargo del propio proceso de cambio	Se hace cargo de los resultados adversos, sean propios y/o de su equipo, tomando acciones de mejora
			Acepta Críticas, aunque no estén alineadas a su opinión
		Autogestiona sus emociones	En situaciones adversas o de estrés, expresa adecuadamente su malestar, molestia o disconformidad con procesos, relaciones y/o resultados, sin caer en insultos ni agresiones
			Se muestra empático, disponible y dado a atender requerimientos propios y de otros que lo necesiten
			Dice lo que piensa y siente de manera asertiva/adecuada
		Toma la iniciativa asumiendo la responsabilidad	Actúa anticipadamente y de manera preventiva, antes que surjan problemas
	Se compromete con los resultados y trabaja para lograrlos		
	Muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace		
	X2: LIDERAZGO RELACIONAL	Muestra horizontalidad en sus relaciones	Escucha y aprecia el punto de vista de otros, y muestra empatía
		Genera diálogo y conectividad	Genera espacios que invitan al diálogo, promoviendo la conexión del equipo y sus integrantes
Se orienta a construir con su equipo, las ideas y acciones, sin caer en imponer sus puntos de vista			
Inspira para conseguir	Inspira/emociona a los demás con la pasión/perseverancia con la que trabaja		

			Promueve el trabajo colaborativo/en redes entre las diversas áreas, gerencias y a todos los niveles
		Fundamenta sus Juicios	Emite juicios/comentarios con evidencias que lo respaldan
			Pide evidencia para fundar los juicios/comentarios de otros
		Ejerce liderazgo firme y cercano	Equilibra sus acciones evidenciando la importancia que tienen las personas y la importancia de los resultados
			Reconoce activamente el logro de resultados
			Gestiona y se preocupa por el aprendizaje de sus colaboradores
			Fomenta el despliegue/desarrollo de las fortalezas de las personas
	Afronta los conflictos de manera oportuna y los resuelve, cuidando los resultados, las relaciones y los intereses de las partes		
	X3: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL / ESTRATÉGICO	Define y se orienta a resultados de alto estándar	Ejecuta el trabajo con excelencia logrando resultados sobresalientes, con calidad, seguridad, cumpliendo plazos y cuidando costos
			Propone/desarrolla un sistema de medición de indicadores/medidas de éxito del trabajo ejecutado
			Elabora planes de trabajo, considerando y previendo variables críticas/riesgos
		Muestra capacidad estratégica y fomenta enfoques alternativos	Evalúa/propone caminos alternativos para afrontar situaciones adversas
			Prioriza lo importante por sobre lo secundario
Ante las urgencias, toma decisiones pensando en el largo plazo y en la resolución del problema, no sólo se reduce al corto plazo			
Aplica soluciones co-construidas y efectivas		Ejecuta soluciones posibles y realistas, considerando sus propias ideas y las de otros	
		Propone soluciones que consideran el costo y el tiempo de implementación	
Impulsa el cambio adaptativo		Frente a situaciones complejas, involucra a su equipo, generando aprendizaje y brindando soporte-contención ante conflictos adaptativos	

			Ante los errores fomenta el aprendizaje colectivo, y propone nuevas formas y nuevos comportamientos que se requieran
			Frente a situaciones de incertidumbre, se hace responsable de gestionar calma y soluciones

Para la variable Y:

VARIABLE	DIMENSIONES	Subdimensión	ITEMS
Y: CLIMA ORGANIZACIONAL	Y1: Factores Individuales	Compromiso	Estoy comprometido con realizar un esfuerzo adicional para lograr los objetivos planteados en mi área de trabajo
		Satisfacción Orgullo	He considerado quedarme un tiempo considerable en la empresa debido al compromiso que siento con el trabajo y con la organización
			Recomendaría a un amigo(a) cercano trabajar en Calaminon.
			Siento orgullo de trabajar en una buena empresa como Calaminon
		Desempeño	Calaminon es un buen lugar para trabajar.
			Me siento productivo estos últimos días, he logrado buenos resultados el último mes.
		Motivación	Puedo notar cómo el trabajo que estoy haciendo impacta de manera positiva en la organización.
	Últimamente me siento con ánimo positivo hacia mi trabajo. Las metas y tareas que me asignan me desafían.		
	Estrés y adaptación	La carga de trabajo que tengo en Calaminon, me permite descansar adecuadamente y desconectarme de mi vida laboral	
	Y2: Factores Grupales - Relacionales	Liderazgo	Mi jefe directo tiene un adecuado balance entre enfocarse en resultados sin olvidarse de la importancia de las personas
			Mi jefe directo está preocupado por mi estado de salud física y psicológica, tanto dentro como fuera del trabajo
			Mi jefe directo me ha explicado con claridad cuáles son mis funciones y responsabilidades, estableciendo objetivos a cumplir.
			En los últimos meses he recibido una retroalimentación por parte de mi jefe directo, respecto al trabajo que realizo, conociendo mis puntos a mejorar y mis puntos positivos.
			Mi jefe directo está comprometido con lograr un trabajo de excelencia.

			Considero que mi jefe directo es ético, transparente y confiable.
			Mi jefe directo está abierto a escuchar mis ideas y sugerencias.
		Apoyo y comunicación	La comunicación con mis compañeros de trabajo es cordial y fluida.
		Trabajo en equipo, Colaboración, cooperación	Siento que el equipo con el que trabajo somos unidos, capaces de solucionar conflictos. Sabemos superar juntos momentos de crisis.
	En Calaminon existe colaboración, cooperación entre distintas áreas de trabajo. Sabemos superar dificultades.		
	Y3: Factores Organizacionales	Infraestructura y equipos	En Calaminon cuento con los materiales, equipos e infraestructura para realizar mi trabajo de manera efectiva. Estoy satisfecho con estos recursos.
		Comunicación de políticas y estrategia	Conozco cuál es la misión, la visión y los valores de Calaminon y cómo contribuir a desarrollarlos. Son una guía para mis acciones y logros laborales.
		Covid-19	Considero que las medidas en salud y seguridad implementadas por Calaminon para hacer frente al COVID-19, han sido las adecuadas.
			La comunicación de Calaminon con mi grupo de trabajo ha sido clara y efectiva en este período de pandemia COVID-19
		Desarrollo de Personal	En Calaminon, nuestro/a jefe/a directo/a está preocupado por el desarrollo de su equipo.
			Considero que en Calaminon tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.
		Diversidad e inclusión	En Calaminon no se tolera bajo ninguna circunstancia conductas de acoso ni discriminación hacia los empleados sobre temas como: género, etnia, religión, orientación sexual, discapacidad u otros.
			En Calaminon se ofrecen las mismas oportunidades laborales a todos los colaboradores, y se consideran sus opiniones sin diferenciar por género, etnia, religión, orientación sexual, discapacidad u otros.
		Equilibrio Vida Trabajo	En Calaminon nos animan a destinar un tiempo para el trabajo y un tiempo para la vida personal, en un correcto balance.
Gestión de Clientes		En Calaminon los comentarios positivos o negativos de los clientes son considerados para establecer acciones de mejora en procesos, productos o servicios	
	Existe un compromiso constante, de parte de Calaminon, por entregar productos o servicios de alta calidad a sus clientes.		

		Integridad	El respeto, la integridad y la transparencia son valores que se viven y practican diariamente en mi equipo de trabajo.
		Reconocimiento	En Calaminon recibo reconocimiento por hacer bien mi trabajo.
		Salarios, Incentivos, Beneficios	Las personas en Calaminon reciben un sueldo fijo acorde a su cargo, nivel de responsabilidad y la industria donde trabaja.
			El compromiso de los colaboradores se ve fortalecido por los beneficios e incentivos que otorga la compañía (alimentación, transporte, programas de salud, seguridad, capacitación, premios, otros)
		Salud y seguridad	En Calaminon se trabaja en un ambiente seguro, libre de accidentes y enfermedades laborales.
			Calaminon cuenta con protocolos de seguridad, iniciativas de entrenamiento y planes de prevención de accidentes para cuidar la salud y seguridad de sus trabajadores.
			En Calaminon se brinda apoyo al bienestar emocional de los trabajadores, a través de programas y herramientas específicas (Servicio Psicológico, Psicólogo de apoyo, otros)
		Sostenibilidad, gobierno corporativo y responsabilidad social	En Calaminon me han dado a conocer la importancia de las políticas medioambientales: consumo de energía, manejo de residuos, y el uso del agua.

3.1.2 Matriz de consistencia

Relación entre Liderazgo de Alto Desempeño y Clima Organizacional en empresa Calaminon. Lima 2021.					
Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis Principal	Variables	Dimensiones	Indicadores
¿De qué manera, el liderazgo de alto desempeño se relaciona con en el Clima Organizacional? Empresa Calaminon. Año 2021.	Demostrar que el liderazgo de alto desempeño se relaciona con en el Clima Organizacional. Empresa Calaminon. 2021.	El liderazgo de alto desempeño se relaciona con en el Clima Organizacional. Empresa Calaminon. 2021.	X = Liderazgo	X1: LIDERAZGO PERSONAL	Nivel de Autoconciencia - hacerse cargo del propio proceso de cambio
					Nivel en que Autogestiona sus emociones
					Nivel de iniciativa asumiendo la responsabilidad
				X2: LIDERAZGO RELACIONAL	Nivel de horizontalidad en sus relaciones
					Nivel de Generación de diálogo y conectividad
					Nivel de capacidad para inspirar para conseguir desempeño sobresaliente
					Nivel de Colaboración y efectividad de equipo
					Nivel de Fundamento de sus Juicios
					Nivel en que Ejerce liderazgo firme y cercano
					X3: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL / ESTRATÉGICO
Nivel de capacidad estratégica y fomento de enfoques alternativos					
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas			
1. ¿En qué grado el liderazgo personal se relaciona con el clima organizacional?	1. Explicar la relación que existe entre el liderazgo personal con el clima organizacional.	1. Existe relación entre el liderazgo personal con el clima organizacional.			

					Nivel de soluciones co-construidas y efectivas
					Nivel de Impulso al cambio adaptativo
				Y1: Factores Individuales	Nivel de Compromiso
					Nivel de Satisfacción Orgullo
					Nivel Desempeño
					Nivel de Motivación
					Nivel de Estrés y adaptación
2. ¿En qué grado se relaciona el liderazgo relacional con el clima organizacional?	2. Demostrar la relación que existe entre el liderazgo relacional con el clima organizacional.	2. Existe relación entre el liderazgo relacional con el clima organizacional.	Y: Clima Organizacional	Y2: Factores Grupales - Relacionales	Nivel de Liderazgo
					Nivel de Apoyo y comunicación
					Nivel de Trabajo en equipo, Colaboración, cooperación
					Nivel de Infraestructura y equipos
					Nivel de Comunicación de políticas y estrategia
3. ¿En qué nivel el liderazgo organizacional estratégico se relaciona con el clima organizacional?	3. Probar que el liderazgo organizacional estratégico se relaciona con el clima organizacional.	3. El liderazgo organizacional estratégico se relaciona con el clima organizacional.	Y3: Factores Organizacionales		Nivel de Abordaje Covid-19
					Nivel de Desarrollo de Personal
					Nivel de enfoque de Diversidad e inclusión
					Nivel de Equilibrio Vida Trabajo
					Nivel de Gestión de Clientes

					Nivel de Integridad
					Nivel de Reconocimiento
					Nivel de Salarios, Incentivos, Beneficios
					Nivel de Salud y seguridad
					Nivel de Sostenibilidad, gobierno corporativo y responsabilidad social

3.2 Población de estudio

La organización está conformada por 287 trabajadores, al mes de octubre del año 2021 y distribuidos en las siguientes gerencias de trabajo:

Tabla 2 Distribución del personal de Calaminon

Gerencia	N° Personas	%
Adm y Finanzas	60	21%
Ingeniería	25	9%
Comercial	8	3%
Proyectos y Obra	63	22%
Personas y sustentabilidad	22	8%
Operaciones	102	36%
Sistemas Ti	7	2%
Total	287	100%

Nota: Elaboración propia.

Sin embargo, el estudio se centra en aquellos trabajadores que tienen personal a cargo. Por tanto, la población está integrada por el total de 108

trabajadores que dirigen personal en la empresa Calaminon, donde la unidad de análisis, corresponde a un trabajador con por lo menos, una persona a cargo.

3.3 Tamaño de la muestra

Para la elección de la muestra, definida como un subconjunto que representa la población, resulta importante tener, la experiencia y capacidad del acceso a los datos, así como las limitaciones de tipo económicas (Arbaiza, 2016), y los límites temporales que requieren la investigación.

Por tanto, el tamaño de la muestra es el equivalente a la población de estudio integrada por los 108 trabajadores, puesto que se cuenta con el acceso respectivo y sin restricción alguna (Vara, 2015).

3.4 Técnicas de recolección de datos

Tanto para la recolección de datos de las variables liderazgo de alto desempeño y clima organizacional, se elaboró un cuestionario con una escala de Likert con un puntaje mínimo de 1 y máximo de 5.

Las encuestas se realizarán en dos etapas y en el centro de trabajo de Calaminon, durante dos días de la semana. En coordinación con la subgerencia de personas y sustentabilidad.

3.5 Validez y fiabilidad del instrumento

Ambas encuestas se sometieron al juicio experto de cuatro especialistas con experiencia laboral y docente en el área de Recursos Humanos, con el fin de determinar la validez de los instrumentos.

Respecto al grado de confiabilidad, se aplicó el indicador Alpha de Crombach (ver ficha técnica de los instrumentos).

3.5.1 Ficha técnica de los instrumentos

Cuestionario 1: Liderazgo de Equipos de Alto Desempeño.

Autor: Edson Joao Pereyra Lazo

Base teórica: Se tomó como referencia la definición de Liderazgo de Equipos de Alto Desempeño realizada por Fernández & Zambrano (2019), señalándola como una herramienta importante para la definición de un modelo de liderazgo a aplicar en la compañía y que brinde soporte a la estrategia del negocio. El logro de los objetivos de una organización, se resalta la influencia en el planeamiento estratégico de toda empresa.

Ámbito de aplicación: A los trabajadores de la empresa Calaminon entre hombres y mujeres, al mes de octubre del año 2021.

Duración: Entre 15 a 20 minutos

Items del cuestionario: 35 ítems, que cubren las dimensiones liderazgo personal, liderazgo relacional y liderazgo organizacional/estratégico, validadas por el juicio experto de tres especialistas (ver anexo 2).

Tabla 3. Distribución de dimensiones e ítems del cuestionario de liderazgo de alto desempeño

Dimensión	Tipo de ítem	Ítems	Total ítems
Liderazgo Personal	Escala de Likert	1 al 8	8
Liderazgo Relacional	Escala de Likert	9 al 24	16
Liderazgo Organizacional	Escala de Likert	25 al 35	11
Total ítems			35

Nota, elaboración propia

Tabla 4. Puntuación de ítems del cuestionario de liderazgo de alto desempeño

Alternativa	Puntaje
Muy Alto	5
Alto	4
Regular	3
Bajo	2
Muy bajo	1

Nota, elaboración propia

Confiabilidad: Para determinar la confiabilidad se utilizó el Alpha de Crombach (sin considerar variables dicotómicas), arrojando un valor Alpha de 0.956 para un tamaño de muestra de 108 trabajadores de la empresa Calaminon en el mes de octubre de 2021.

Cuestionario 2: Clima organizacional.

Autor: Edson Joao Pereyra Lazo

Base teórica: Nuestra base principal estará abocada a la investigación ejecutada por Ucros y Gamboa (2010), quienes analizaron el abordaje del clima organizacional de trece autores representativos en un periodo de cuarenta años, a partir de finales de los años 70. En el estudio, se halló la frecuencia de los factores por cada autor, agrupados en factores individuales, grupales relacionales y organizacionales. Consideramos que este planteamiento tiene coherencia con lo mencionado del Liderazgo de Equipos de Alto Desempeño, donde subdividen en tres categorías: personal, relacional y organizacional/estratégico.

Ámbito de aplicación: Trabajadores de la empresa Calaminon entre hombres y mujeres, al mes de octubre del año 2021.

Duración: Entre 15 a 20 minutos

Items del cuestionario: 38 ítems, que cubren las dimensiones factores individuales, factores grupales – relacionales y factores organizacionales, validadas por el juicio experto de tres especialistas (ver anexo).

Tabla 5. Distribución de dimensiones e ítems

Dimensión	Tipo de ítem	Ítems	Total ítems
Factores Individuales	Escala de Likert	1 al 9	9
Factores Grupales	Escala de Likert	10 al 19	10
Factores Organizacionales	Escala de Likert	20 al 38	19
Total Ítems			38

Nota, elaboración propia

Tabla 6 Puntuación de ítems

Alternativa	Puntaje
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indeciso	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

Nota, elaboración propia

Confiabilidad: Para determinar la confiabilidad se utilizó el Alpha de Crombach (sin considerar variables dicotómicas), arrojando un valor Alpha de 0.956 para un tamaño de muestra de 108 trabajadores de la empresa Calaminon en el mes de octubre de 2021

CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

4.1.1 Análisis descriptivo de las dimensiones y variables.

Se observa que el 41.6% de trabajadores entrevistados (Ver tabla 2), tiene una percepción “alta” respecto a la variable Liderazgo de alto desempeño. El 34% lo considera como “muy alta”, mientras que solo el 11% indicó como “baja” su percepción respecto a esta variable. La mayoría de trabajadores, es decir el 75.9% percibe que sus líderes muestran un liderazgo de alto desempeño.

Tabla 7 Liderazgo de alto desempeño

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
<u>Muy bajo</u>	0	0
Bajo	11	10.2
Regular	15	13.9
Alto	45	41.6
<u>Muy Alto</u>	37	34.3
Total	108	100

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2021

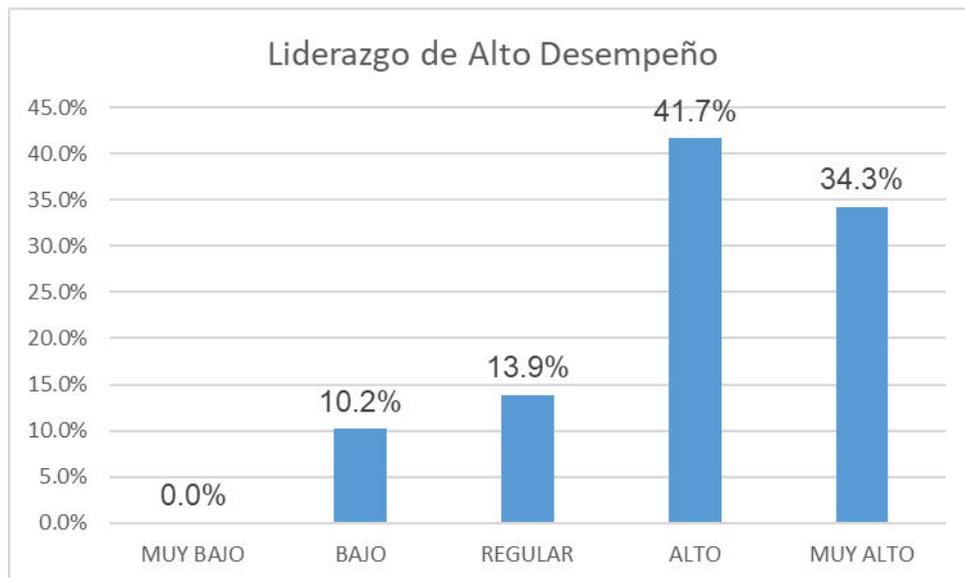


Figura 1 Liderazgo organizacional/estratégico. Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.

En la tabla 3, se observa que la primera dimensión, Liderazgo personal, el 40.7% de los trabajadores mostraron una percepción “alta”, el 37% indicó como “muy alta”, el 13% “regular” y el 11% lo consideró “baja”. El 77.7% tuvo una percepción entre “alta” y “muy alta”. Finalmente, el 22.3% mostró una percepción entre “baja” y “regular”.

Tabla 8 Liderazgo personal

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
<u>Muy bajo</u>	0	0
Bajo	11	10.3
Regular	13	12.0
Alto	44	40.7
<u>Muy Alto</u>	40	37.0
Total	120	100

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2021

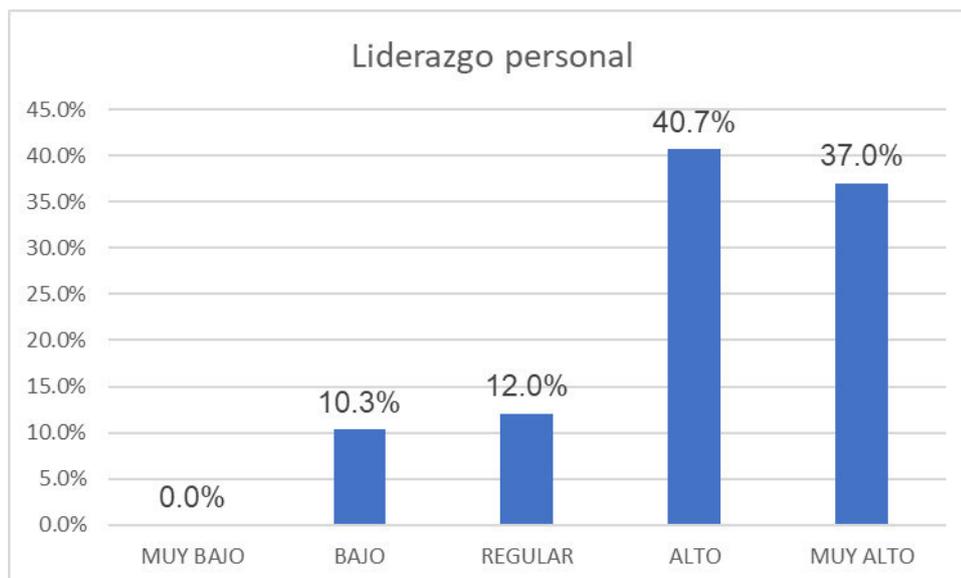


Figura 2 Liderazgo personal. Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.

Respecto a la dimensión Liderazgo relacional (tabla 9), se encontró que el 38.9% manifestó una percepción “muy alta” entre sus líderes. El 35.2% “alta”, el 15.7% “regular” y el 10.2% “baja”. También, se observó que el 74.1% percibió un liderazgo relacional entre “alta” y “muy alta” y, el 25.9% consideró que el liderazgo personal tuvo un nivel entre “regular” y “bajo”

Tabla 9 Liderazgo relacional

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaie</u>
<u>Muy bajo</u>	0	0
Bajo	11	10.2
Regular	17	15.7
Alto	38	35.2
<u>Muy Alto</u>	42	38.9
Total	120	100

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2021

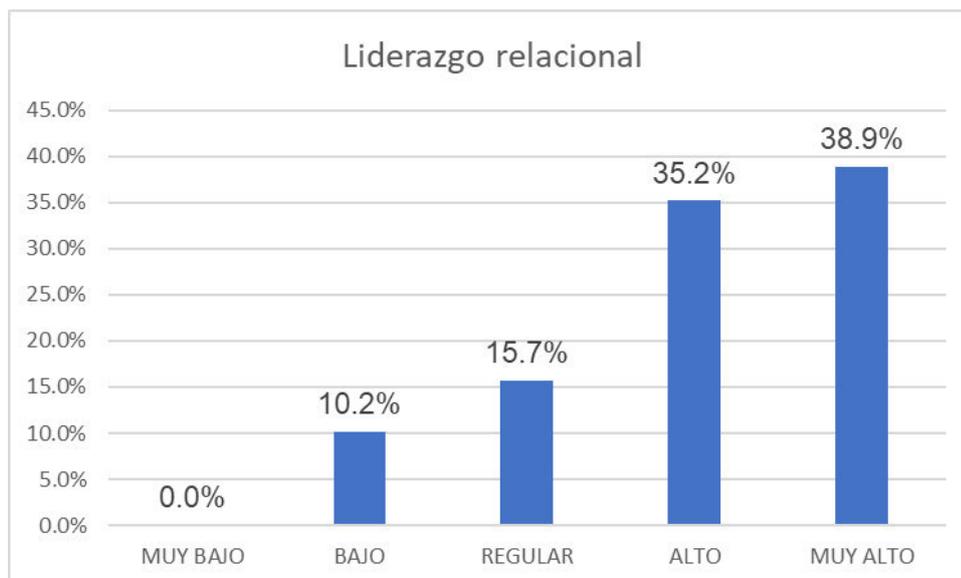


Figura 3 Liderazgo relacional. Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.

En la tercera dimensión, Liderazgo organizacional/estratégico (tabla 5), se observó que un 48.1% de los encuestados mostró una percepción “alta”, el 26.9% “muy alta”, el 13.9% “regular” y el 10.2% “baja”. De igual manera, se observó que un 75% de los trabajadores tuvo una percepción entre “alta” y “muy alta”, mientras que el 25% señaló tener percibir entre “regular” y “muy baja”.

Tabla 10 Liderazgo organizacional/estratégico

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaie</u>
<u>Muy bajo</u>	1	0.9
Bajo	11	10.2
Regular	15	13.9
Alto	52	48.1
<u>Muy Alto</u>	29	26.9
Total	108	100

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2021

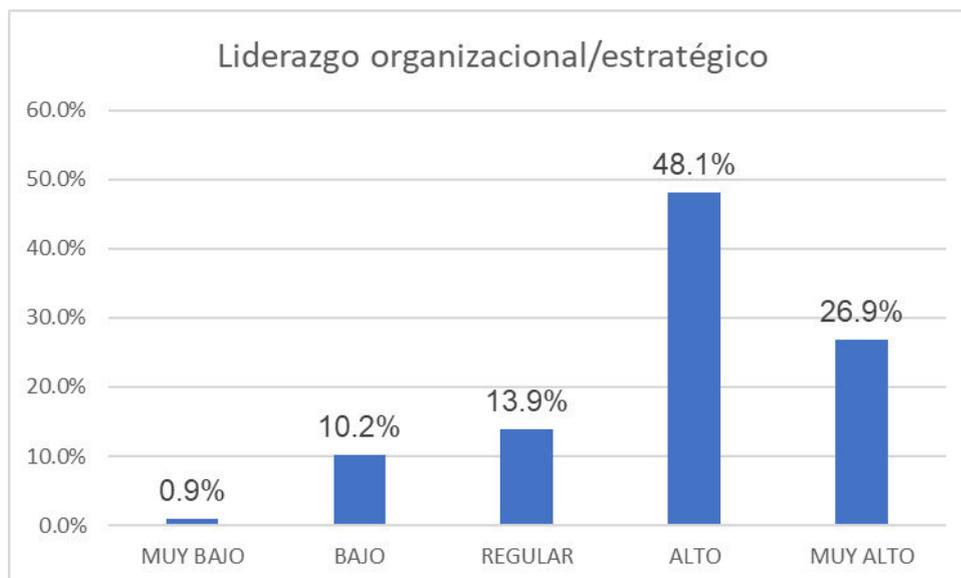


Ilustración 4 Liderazgo organizacional/estratégico. Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.

Respecto al Clima organizacional, se observó a un 54.6% de los encuestados con una percepción “alta”, el 38% “muy alta”, el 6.5 % “regular” y el 0.9% “baja”. Es otras palabras, un 92.6% de los trabajadores mostró una percepción entre “alta” y “muy alta”, en tanto, que el 7.4% señaló tener una percepción entre “regular” y “baja” (tabla 6).

Tabla 11 Clima organizacional

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaie</u>
<u>Muy bajo</u>	0	0.0
Bajo	1	0.9
Regular	7	6.5
Alto	59	54.6
<u>Muy Alto</u>	41	38.0
Total	108	100

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2021

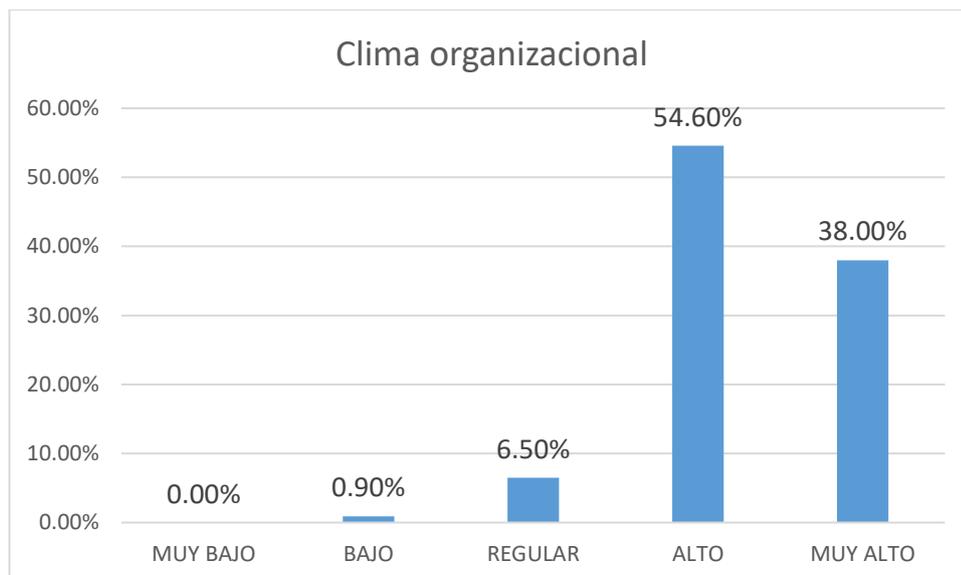


Figura 5 Clima Organizacional. Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.

4.1.2 Interpretación de resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional se relacionan de manera positiva y significativa en la empresa Calaminon, Lima 2021. Esta relación, se encuentra validada por las pruebas de correlación de Spearman.

Gracia, Ávila, y Jimenez (2021), confirman la relación obtenida entre las variables principales liderazgo de alto desempeño y clima organizacional desde un enfoque de estilos de liderazgo. Señalan que, un tipo de liderazgo en el que la comunicación deficiente es característica, influye en clima laboral inestable, y con bajo un nivel en sus indicadores. En la misma línea, Parra y Rocha (2021), encontraron un nivel de correlación alto y positivo (coeficiente de Pearson 0.86) entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. Estilos “cerrados” y autoritarios” se relacionaron con bajos niveles de clima. Por su lado, Saavedra, Reyes, Trujillo, Alfaro, & Jara (2019), realizaron su

investigación basado en los tipos de liderazgo gerencial, determinando una relación directa y positiva con el clima organizacional

Asimismo, se observa en los resultados de esta investigación que:

Existe relación positiva entre el liderazgo personal y el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021. Por tanto, se deduce que en la medida en que se promueva el desarrollo del liderazgo personal en los trabajadores, habría un impacto positivo en los indicadores del clima organizacional.

Se presenta una relación positiva entre el liderazgo relacional y el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021. Por lo cual, se desprende que las acciones orientadas a fortalecer el liderazgo relacional contribuyen a la mejora del clima organizacional.

Existe relación positiva entre el liderazgo organizacional estratégico y el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021. Por lo cual, es posible señalar que el desarrollo y/o fortalecimiento de competencias enfocadas en la búsqueda de resultados de altos estándares, capacidad estratégica, adaptabilidad a los cambios y búsqueda colaborativa de soluciones, como componentes de la dimensión liderazgo organizacional estratégico; inciden en forma positiva sobre el clima organizacional.

Los estudios de Goleman (2000) ratifican la relación entre estas tres dimensiones y el clima o “atmósfera de trabajo”. En su artículo, *Leadership That Gets Results*, señala como un conjunto de veinte capacidades o competencias agrupadas en cuatro grupos: conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social y habilidades sociales; impulsan todos los estilos de liderazgo, que a su vez influyen en el clima de una organización. Las

competencias que Goleman menciona, aunque no en el mismo orden, se encuentran dentro de las dimensiones: liderazgo personal, relacional y organizacional estratégica, propias de esta investigación y que forman parte de lo que Goleman denominó inteligencia emocional. Sin embargo, esta investigación se centra, a diferencia del enfoque desde los estilos de liderazgo, en las competencias necesarias para el liderazgo efectivo de alto rendimiento, orientadas a la formación de líderes de excelencia y el impacto que presentó en el clima organizacional.

4.2 Pruebas de hipótesis

4.2.1 Prueba de normalidad de los datos

4.2.1.1 Prueba de hipótesis para la normalidad de los datos

Se aplica la prueba Kolmogorov-Smirnov para cada variable con sus respectivas dimensiones, teniendo como definiciones:

H₀: Hipótesis Nula

H₁: Hipótesis Alternativa

Si $P < \alpha$, se rechaza H_0

Si $P > \alpha$, no se rechaza H_0

El valor p, que oscila entre 0 y 1, se compara con el nivel de significancia α .

Paso 1: Hipótesis

H₀: El conjunto de datos de liderazgo personal no es distinta a una distribución normal.

H₁: El conjunto de datos de liderazgo personal es distinta a una distribución normal.

H₀: El conjunto de datos de liderazgo relacional no es distinta a una distribución normal.

H₁: El conjunto de datos de liderazgo relacional es distinta a una distribución normal.

H₀: El conjunto de datos de liderazgo organizacional/estratégico no es distinta a una distribución normal.

H₁: El conjunto de datos de liderazgo organizacional/estratégico es distinta a una distribución normal.

H₀: El conjunto de datos de clima organizacional no es distinta a una distribución normal

H₁: El conjunto de datos de clima organizacional es distinta a una distribución normal

Paso 2: Nivel de significación $\alpha = 0.05$

Paso 3: Estadístico de Prueba. Se aplica la prueba de Kolmogorov-Smirnov

Para liderazgo de alto desempeño: $p=0.000$

Para liderazgo personal: $p=0.000$

Para liderazgo relacional: $p=0.000$

Para liderazgo organizacional/estratégico: $p=0.000$

Para clima organizacional: $p=0.000$

Tabla 12 Tabla de análisis de distribución normal

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
D1: LIDERAZGO PERSONAL	,130	120	,000
D2: LIDERAZGO RELACIONAL	,136	120	,000
D3: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL/ESTRATÉGICO	,290	120	,000
Y: CLIMA ORGANIZACIONAL	,260	120	,000

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2021

Se observa que todas las variables no presentan una distribución normal. Por tanto, se aplica la prueba de Spearman para datos no paramétricos.

Para el presente estudio se consideró una hipótesis general y tres hipótesis específicas.

4.2.2 Hipótesis General

El liderazgo de alto desempeño se relaciona con en el Clima Organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021

Hipótesis

Ho: $r=0$, No existe relación significativa entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional.

H1: $r \neq 0$, Existe relación significativa entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional.

Tabla 13 Valores Rho de Spearman para liderazgo de alto desempeño y clima organizacional

	Valor
<u>Coefficiente de correlación</u>	0,812
N	120
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2021

Se observa que existe una correlación positiva alta (0.812) con un nivel de significancia de 0,001 entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional. Empresa Calaminon.

4.2.3. Hipótesis Específicas

Primera hipótesis específica

1. El liderazgo personal se relaciona con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021.

Hipótesis

Ho: $r = 0$, No existe relación significativa entre el liderazgo personal y el clima organizacional.

H1: $r \neq 0$, Existe relación significativa entre el liderazgo personal y el clima organizacional.

Tabla 14 Valores Rho de Spearman para liderazgo personal y clima organizacional

	Valor
<u>Coefficiente de correlación</u>	0,680
N	120
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2021

Se observa que existe una correlación positiva alta (0,680) con un nivel de significancia de 0,01 entre el liderazgo personal y el clima organizacional. Empresa Calaminon.

Segunda hipótesis específica

2. El liderazgo relacional se relaciona con el clima organizacional.
Empresa Calaminon, Lima 2021.

Hipótesis

Ho: $r = 0$, No existe relación significativa entre el liderazgo relacional y el clima organizacional.

H1: $r \neq 0$, Existe relación significativa entre el liderazgo relacional y el clima organizacional.

Tabla 15 Valores Rho de Spearman para liderazgo relacional y clima laboral

	Valor
Coefficiente de correlación	0,795
N	120
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2021

Se observa que existe una correlación positiva alta (0,795) con un nivel de significancia de 0,01 entre el liderazgo relacional y el clima organizacional. Empresa Calaminon.

Tercera hipótesis específica

3. El liderazgo organizacional/estratégico se relaciona con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima 2021.

Hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo organizacional/estratégico y el clima organizacional.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional/estratégico y el clima organizacional.

Tabla 16 Valores Rho de Spearman para liderazgo relacional y clima laboral

	Valor
<u>Coeficiente de correlación</u>	0,425
N	120
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2021

Se observa que existe una correlación positiva moderada (0,425) con un nivel de significancia de 0,01 entre el liderazgo organizacional/estratégico y el clima organizacional. Empresa Calaminon.

4.3 Presentación de resultados.

En la empresa Calaminon, luego de implementar las acciones orientadas a mejorar las capacidades de liderazgo se observó un aumento en los indicadores de ambas variables. En la figura 6, se observa el incremento desde el 2019 con un 65% en la percepción positiva de los trabajadores sobre la presencia de liderazgo en sus jefes directos. Sin embargo, en el 2020 el porcentaje subió a un 75%, mientras que en el 2021 arrojó un resultado de 76%.

Para el caso de la variable clima organizacional, los resultados señalan que en el 2019 el porcentaje de trabajadores con una percepción positiva del

clima laboral fue 59%, en el 2020 se elevó el indicador a un 79% y en el 2021 también se encontró un aumento considerable al 93% (ver figura 7).

Cabe señalar, que el crecimiento en la variable clima organizacional muestra una mayor pendiente que el crecimiento del liderazgo entre el 2020 y

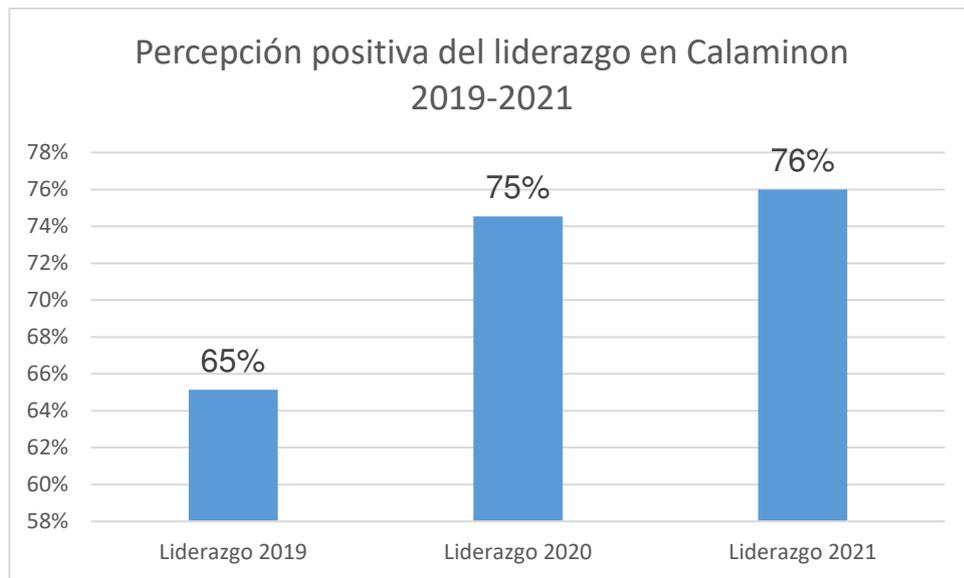


Figura 6 Percepción positiva del liderazgo en la empresa Calaminon 2019-2020. Fuente: Elaboración propia obtenida de datos de la organización.

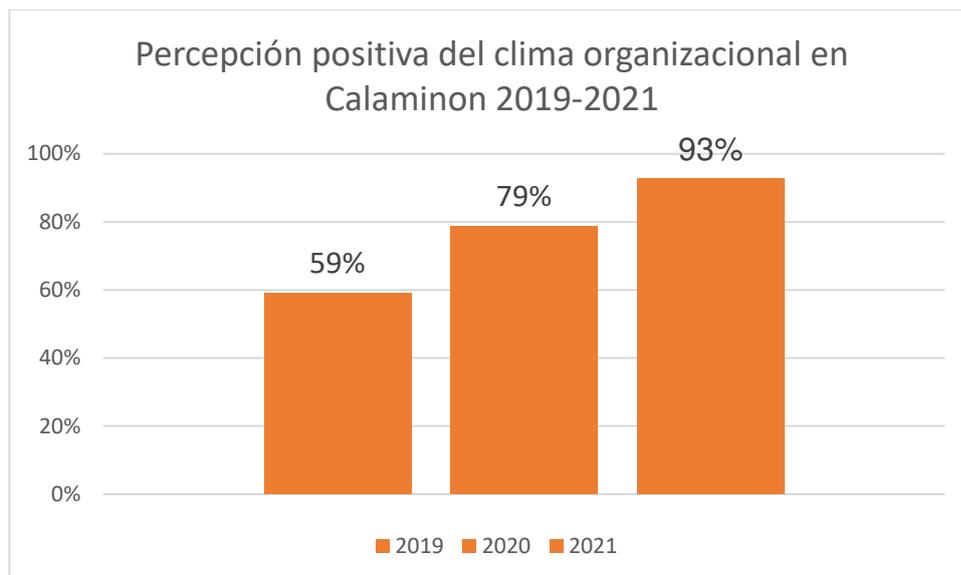


Figura 7 Percepción positiva del clima organizacional en la empresa Calaminon 2019-2020. Fuente: Elaboración propia obtenida de datos de la organización.

2021 (ver figura 8). Se puede deducir que esta diferencia, se debió a la implementación y refuerzo de otros elementos durante el periodo 2020 – 2021, para mejorar el clima organizacional, como el programa de capacitación “Escuela Calaminon”, programa de bienestar emocional y familiar “Calaminon te acompaña” y programa de seguridad de los trabajadores “Sbc comportamiento seguro”.

Por otro lado, la escuela de liderazgo implementada desde el 2019 y los resultados mostrados en la evolución del clima organizacional durante el periodo 2019 -2020, mostraban evidencias que existía una relación importante entre las variables principales. En base a este supuesto, se realizó el análisis motivo de esta investigación, determinando los resultados a continuación.

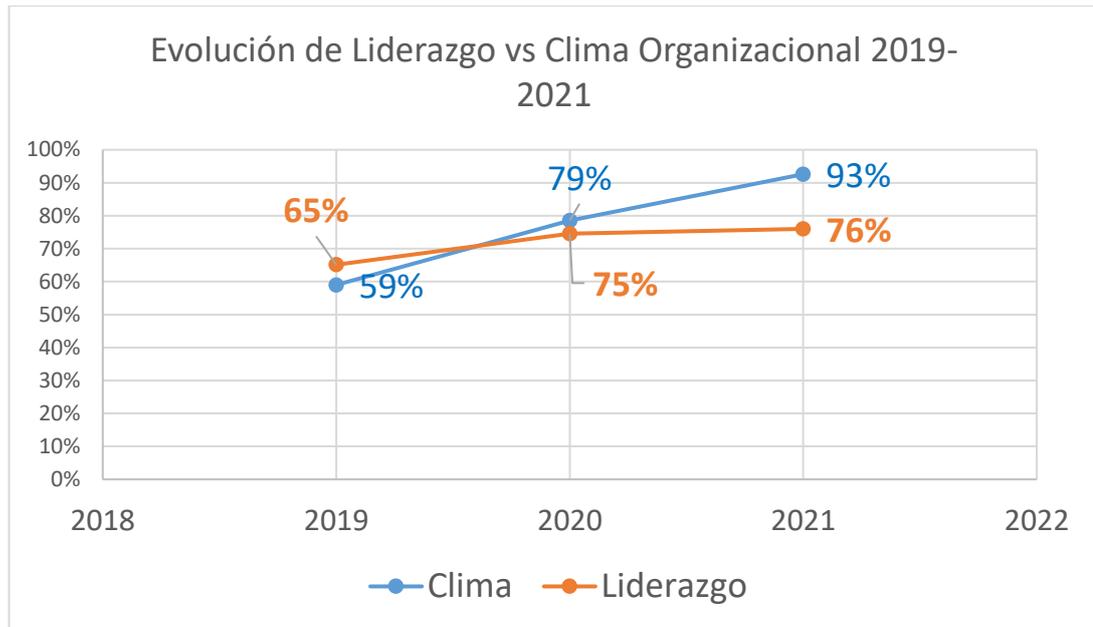


Figura 8 Percepción positiva del clima organizacional en la empresa Calaminon 2019-2020. Fuente: Elaboración propia obtenida de datos de la organización.

Mediante la prueba Rho de Spearman se determinó en la hipótesis general, que existe una correlación significativa, positiva alta con un valor de 0.801; lo que nos permite afirmar que el liderazgo de alto desempeño se relaciona con en el clima organizacional. De hecho, se considera que este nivel de relación se debe al impacto de los programas de desarrollo de capacidades de liderazgo como la escuela de liderazgo mencionado líneas arriba desde el 2019.

La primera dimensión, liderazgo personal y la variable clima organizacional, presentó una relación significativa y positiva con un valor de 0.680 a través de la prueba estadística Rho de Spearman. Para el desarrollo seguimiento y evaluación de las capacidades del liderazgo personal, se determinaron los subdimensiones de autoconciencia, autogestión, iniciativa y responsabilidad.

Se determinó que existe una relación significativa y positiva entre el liderazgo relacional y el clima organizacional en la empresa, con un valor Rho de Spearman de 0.795. Para esta dimensión se consideraron las capacidades: horizontalidad en sus relaciones, generación de diálogo, inspiración, promover colaboración y efectividad del equipo, fundamentar sus juicios, ejercer liderazgo firme y cercano.

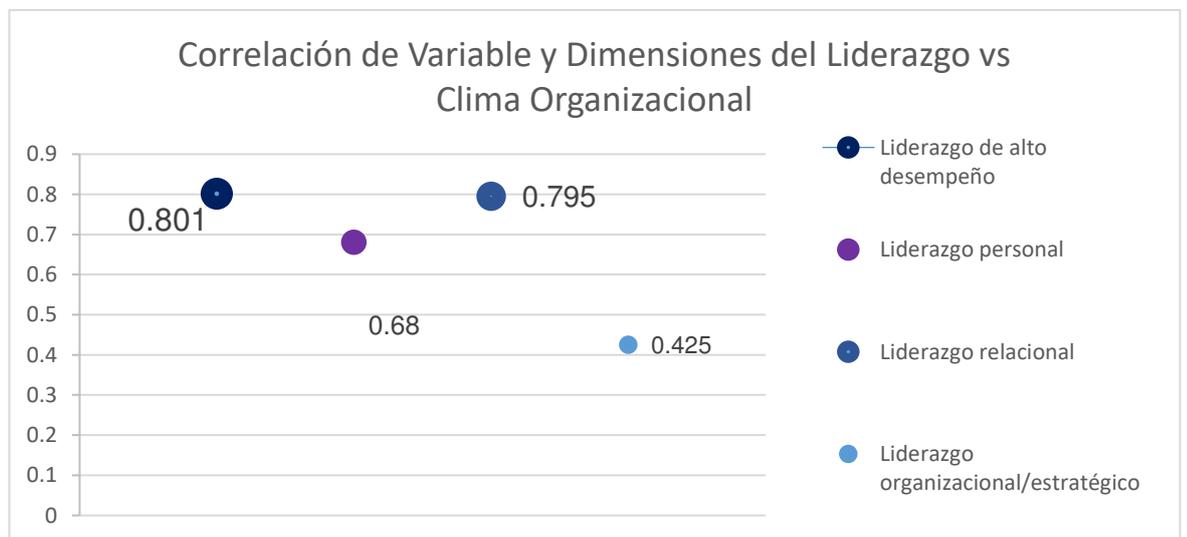


Figura 9 Correlación entre la variable liderazgo de alto desempeño y sus dimensiones vs. Clima organizacional. Elaboración propia obtenida de datos de SPSS.

La dimensión liderazgo organizacional y estratégico, a través de la prueba estadística Rho de Spearman mostró una relación moderada y positiva con un valor de 0.425 con el clima organizacional. Las capacidades definidas desarrolladas evaluadas fueron definición y orientación de resultados, capacidad estratégica y fomento de enfoques alternativos, aplicación de soluciones co-construidas, e impulso al cambio adaptativo.

CONCLUSIONES

Se encontró que:

1. Respecto al problema general, la investigación demuestra que el liderazgo de equipos de alto desempeño y el clima organizacional se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una relación positiva y alta de 0.812.
2. En relación al problema específico 1, la investigación demuestra que el liderazgo personal y el clima organizacional se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una relación positiva alta de 0.680. En el análisis descriptivo se observa que la percepción general de los trabajadores respecto al liderazgo personal es positiva con un 77.7%.
3. Respecto al problema específico 2, la investigación demuestra que el liderazgo relacional y el clima organizacional se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una relación positiva alta de 0,795. El análisis descriptivo de la dimensión liderazgo relacional, arroja que en general, los trabajadores manifestaron una percepción positiva en un 74%.
4. En relación al problema específico 3, existe relación moderada entre el liderazgo estratégico organizacional y el clima organizacional. Concluyendo que existe una relación moderada de 0,425. El análisis

descriptivo de la dimensión liderazgo estratégico organizacional, arroja que en general, los trabajadores manifestaron una percepción positiva en un 75%.

5. En relación al clima laboral, se observa según el análisis descriptivo del total de trabajadores estudiados, que el 93% muestra una percepción positiva. Así mismo, los resultados señalan que en el 2019 el porcentaje de trabajadores con una percepción positiva del clima laboral fue 59%, en el 2020 se elevó el indicador a un 79%.
6. En relación al clima laboral, en su dimensión liderazgo se observa un crecimiento en su percepción positiva, siendo de 65% en el 2019, 75% en el 2020, y 76% en el 2021.

RECOMENDACIONES

Siguiendo los lineamientos establecidos en la propuesta desarrollada en el capítulo V se recomienda:

1. Implementar una escuela de liderazgo que involucre el desarrollo de competencias de Liderazgo de Equipos de Alto Desempeño con el objetivo de cimentar el modelo de liderazgo en toda la compañía. Esta escuela debe contar con la participación de Líderes de Equipos a todo nivel. El área de Personas y Sustentabilidad será el encargado de monitorear este programa.
2. Implementación de Programas de Desarrollo, donde se fortalezca el modelo de liderazgo de equipos de alto desempeño con personal de alto potencial que pudiera ocupar cargos de liderazgo de equipos en corto, mediano o largo plazo, generando así un banco de talentos, sucesores, y fortalecimiento de una cultura cimentada en el liderazgo. Estas personas de alto potencial serán los llamados a desplegar acciones visibles, y entregables relacionados al liderazgo personal, relacional y estratégico organizacional, que busque un impacto social y económico. El área de Personas y Sustentabilidad será el encargado de monitorear este programa.
3. El liderazgo personal y relacional deberán ser parte transversal de un programa de difusión del modelo de liderazgo de equipos de alto desempeño, de tal modo que llegue a todo el personal de la organización a través de un plan detallado.
4. Es importante que a nivel gerencial e incluyendo a las principales jefaturas, desplieguen un acuerdo a ser difundido y que impulse la asignación del modelo de Liderazgo de Equipos de Alto

Desempeño, como un compromiso formal, especificando las competencias o dimensiones, y a la par el objetivo de encajar con la declaración estratégica del foco en las personas y desarrollo del negocio. Esto será un símbolo de impulso a la estrategia de la compañía, y con declaraciones que den un marco ágil de valores, actitudes y buenas prácticas transversales.

5. El liderazgo estratégico organizacional deberá involucrar un trabajo formal de objetivos estratégicos de la compañía, y objetivos de cada líder en su respectivo campo, y en la transversalidad de su gestión de equipos. Esto permitirá desmitificar el enfoque de un liderazgo paternalista, idealista sino orientar a resultados claros, retadores y alcanzables de cara al compromiso de los equipos con los mismos. Esto se traducirá a talleres por equipos de trabajo, lo cual en modo de cascada, se irán decantando los objetivos estratégicos de la compañía, hacia los objetivos de cada área en aporte y soporte a los objetivos corporativos, y como llega ello a los objetivos individuales de trabajador, y su aporte a los mismos.

6. Mantener la medición de liderazgo y clima laboral para evaluar comparativamente los resultados anuales, y la implementación de programas formales que atiendan a las necesidades identificadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro (Tesis doctoral)*. Universidad de Alcalá.
- Alles, M. (2008). *Diccionario de comportamientos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arbaiza, L. (2016). *Cómo Elaborar una Tesis de Grado*. Lima, Perú: ESAN ediciones.
- Arón, A. M., & Milicic, N. (2004). *Clima social escolar y desarrollo personal*. Santiago: Andrés Bello.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Baron, M. (1989). El modelo de contingencia de Friedler en procesos de fabricación progresiva. *Revista de psicología social*, 4(2), 139-150. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2903563>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Blanchard, K., Ripley, J., & Parisi-Carew, E. (2015). *La colaboración empieza con Usted*. Buenos Aires: Paidós.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: Jhon Wiley & Sons.
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. *Tratado de psicología del Trabajo*, 343-394.
- Brito, P. (1996). *Gestión de Recursos Humanos en las Reformas Sectoriales en Salud: Cambios y Oportunidades*. Washington: Organización Mundial de la Salud.

- Brunett, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico: Trillas.
- Bulnes, M. (diciembre de 2004). Percepción del clima laboral y de la eficiencia personal en profesionales de la salud del sector público de la ciudad de Lima. *Revista de Investigación en Psicología*, Vol.7(2).
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caro, C., & Ojeda, J. (2019). Responsabilidad social y clima organizacional en la Universidad Autónoma de Nayarit. *Proyecciones*(13), 14-28.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S., & Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida. *Revista de Administración Sanitaria*, 6(23), 143-160.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22(1), 9. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10201/8082>
- Catrufo, T., & Ureña, J. (2018). *El cerebro y las emociones: Sentir, pensar, decidir*. Barcelona: Emse Edapp Sl.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*(84), 43-61. doi:10.21158/01208160.n84.2018.1916
- Clark, T. (2016). *Leading with Character and Competence: Moving Beyond Title, Position, and Authority*. USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Contreras. (2008). Liderazgo, perspectivas de desarrollo e investigación . *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>
- Cortes, I., & Cisterna, K. (2016). Beneficios de la inclusión, una perspectiva organizacional. *Experiencias y desafíos sobre Educación Superior Inclusiva*, 100-117. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5610321>
- Dahl, R. (1991). *La democracia y sus críticos*. Buenos Aires: Paidós.
- Dutka, A. (2001). *Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente*. México: Ediciones Granica.
- Dyer, W. (2007). *Inspiración: Su llamado decisivo*. Estados Unidos: Hay House, Inc.
- Echevarría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Chile: Comunicaciones Noreste.
- Eichholz, J. C. (2015). *Capacidad adaptativa*. Bogotá: Editorial Colombia.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, (82), 812-820.
- Ekman, P. (2003). *El rostro de las emociones*. Barcelona: RBA BOLSILLO.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*(34), 343-348.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*(5), 277-298. doi:10.1016/0030-5073(70)90021-8
- Ferdman, B. (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. New York: Jossey-Bass.
- Fernandez, I. (2013). *Psicología para la vida*. Santiago: Granica.
- Fernandez, I., & Zambrano, R. (2019). *Liderazgo efectivo para el alto desempeño (LEAD)*. Madrid: Ediciones Urano.
- Fernández-Galiano, B., Andreu, C., Borja, Á., Chiquero Sánchez, L., Díez Fuertes, A., Estalella, J., . . . Sánchez, J. (2014). *De tigres y corderos: Habilidades directivas en un mundo competitivo*. Editorial Rasche.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Fierro, I. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, ciencia y libertad*, 7(1), 119-123.
- Flores, A. (2012). *Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Universidad Privada de Tacna (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Friedler, F. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En B. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Garcia, I. (2016). *Clima emocional y liderazgo en los equipos de trabajo del ámbito sanitario de Andalucía (Tesis doctoral)*. Universidad de Granada, Andalucía.
- García, S. (2015). Perspectiva societario-económica del trabajo. La evolución del mundo del trabajo y su dimensión ético-empresaria. *Instituto de Dirección y Organización de Empresa*(374), 33.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias Múltiples. La Teoría en la Práctica*. Barcelona: Paidós.
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. España: Obelisco.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Kairós.

- Goleman, D. (1996). *La inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires, Argentina: Zeta.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 1-11. Obtenido de https://command.columbusstate.edu/docs/readingassignments/auxiliaryreadinglists/whatmakes_a_leader.PDF
- Goleman, D. (29 de Enero de 1999). Qué define a un líder. *Dinero*, 1-16. Recuperado el 21 de octubre de 2018
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 1-15. Obtenido de https://command.columbusstate.edu/docs/readingassignments/auxiliaryreadinglists/leadership_thatgetsresults.PDF
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: Debolsillo, Random House Mondadori.
- Gonzales, R. (2017). *Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior (Tesis de Maestría)*. Atizapán de Zaragoza.
- Gracia, T., Ávila, T., & Jimenez, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista cubana de salud pública*, 47(2).
- Great Place to Work. (2019). *60 mejores lugares para trabajar en el Perú 2019*. Aptitus.
- Griffin, & Moorhead. (2010). *Gestión de personas*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Hay Group. (2015). *Estudios de clima laboral*. Lima, Perú: Hay Group.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: McGraw-Hill Education.
- Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? *Harvard America Business Review*, 3-11.
- Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones*. Tesis doctoral, Universidad de Playa Ancha, Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas, Valparaíso. Obtenido de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILECO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>
- Hoffman, K., & Batenson, J. (2011). *Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*(16), 312-328. doi:10.2307/2391905

- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. Hunt, & L. Larson, *Leadership. The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R., & Mitchell, T. (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R., & Shamir, B. (1993). *Toward the integration and transformational, charismatic and visionary*. San Diego CA: Press.
- Jaime, M. (2015). *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la universidad cooperativa de Colombia, de Bucaramanga-Colombia (tesis doctoral)*. Universidad de Granada, Bucaramanga.
- Jiménez, A. (2005). *Creando valor a través de las personas: una guía para la gestión de personas en el umbral de la e-sociedad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santo.
- Juárez, O., & Carillo, E. (2014). *Administración de la compensación: sueldos, salarios, incentivos y compensaciones*. Mexico DF: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*(22), 375-403.
- Khun, T. S. (2004). *La teoría de las revoluciones científicas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Argentina.
- Kirpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/262082812_Leadership_Do_Traits_Matter
- Küppers, V. (2011). *El efecto de la actitud*. Ediciones Invisibles.
- Lapo, M. (2018). Influencia del clima organizacional en las actitudes laborales y en el comportamiento pro-social de los profesionales de la salud. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Limsila, K. a. (2008). Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Style And subordinate Commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*(15), 164-184. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/09699980810852682>
- Linares-Güemes, A. (2017). *elsentidocompartido.com*. Obtenido de <https://elsentidocompartido.com/wp-content/uploads/2021/03/Antonio-Linares-Guemes-El-Liderazgo-Colaborativo.pdf>
- Llácer, P. (2021). *Porqué Recursos Humanos debería ser como Netflix*. Editorial Almuzara.

- Lluís Melià, J., & Sesé, A. (1999). La medida del clima de seguridad y salud laboral. *Anales de psicología*, 15(2), 269-289.
- Lord, R., & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Losada, M. (2009). Si quieres florecer. *Psicología Organizacional Humana*, 1(2), 121-125.
- Lucero, S. (2015). La autorregulación cognitivo-emocional, una estrategia para el desarrollo de competencias socioemocionales. *Revista UNIMAR*, 33(2), 81-96.
- Manosalvas, C. (2017). *Estilos de liderazgo e intercambio de conocimiento: Análisis del efecto mediador del clima de aprendizaje organizacional (Tesis doctoral)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-MINISTER*(26), 5-15. Obtenido de www.eafit.edu.co/ad-minister
- Maslow, A. (1948). A theory of human motivation. *Psychological Review*.
- Maturana. (1997). Conferencia dictada en la sede de la Electricidad de Caracas.
- Maturana, H. (1996). *El sentido de lo humano*. Santiago de Chile: Chile.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial*. New York: Mc Millan.
- McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*, 1-14. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43900840/How_Netflix_Reinvented_HR-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1631203560&Signature=WuYbkLmU7F2~Ud1GCNwZGnf3yykZxHBy5Fz9ZHAyAgYWCH0lzQN-A8vZwAkUfdlbue2IPS67cr3fjjDRVqCm6yGZgfHsd3ayXctDHPbljwp5uFOVhUS~DVpN~4D~ta5Tbi
- Méndez, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad Empresa*, 4(9), 100-121.
- Misumi, J., & Peterson, M. (1985). The Performance-Maintenance (PM) Theory of Leadership: Review of a Japanese Research Program. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 198-223. doi:10.2307/2393105
- Montaño, L. (2014). Responsabilidad social corporativa, gobernanza e instituciones. Armando el rompecabezas. *Revista Internacional de Organizaciones*(13), 9-16.
- Mora. (2002). *Como funciona el cerebro*. Madrid: Alianza.

- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberavit*(17), 129-137.
- Organización Mundial de la Salud. (2020). COVID-19: Cronología de la actuación de la. Obtenido de <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Padrón, J. (1998). La estructura de los procesos de investigación. *Revista Educación y Ciencias Humanas*, 9(17), 33. Obtenido de http://padron.entretemas.com.ve/Estr_Proc_Inv.htm
- Padrón, J. (2007). Tendencias Epistemológicas de la Investigación Científica en el Siglo XXI. *Cinta de Moebio*(28), 1-28.
- Páez, L., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohorquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor en Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*,(76), 22-43.
- Pareja, S. (2017). Liderazgo colaborativo: atreverse a quebrantar el "statu quo". *Observatorio de Recursos Humanos*, 10-12. Obtenido de https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2017/Octubre/1710_ORH127.pdf
- Parra, M., & Rocha, G. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 217-227.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la facultad de ciencias económicas*, 19(1), 213-228.
- Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 6(3), 115-128.
- Peraza, Y., & Remus, M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte, desarrollo y medio ambiente*, 24(1), 27-30.
- Peters, T. (1987). *Thriving On Chaos: Handbook for aManagement Revolution*. Nueva York: Knopft.
- PhD. Dnika J., T., & Nugent, J. S. (2014). Inclusive Leadership: The View From Six Countries. *Catalyst*(20).
- Platon. (1992). *República*. Madrid: Gredos.
- Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1031-1036.
- Popper, K. (1982). *Conocimiento objetivo*. Madrid: Tecnos.

- Portal, J. (2016). Control interno e integridad: elementos necesarios para la gestión pública. *El Cotidiano*(198), 7-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/325/32546809002.pdf>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*(18), 1-17.
- Pulgarín, S., & Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre* , 89-114.
- Querol, C. (2017). *Análisis del modelo de liderazgo en la dirección de los conservatorios profesionales en España (Tesis doctoral)*. Universidad de Granada, Ceuta.
- Ramirez-Goicochea, E. (2005). Orígenes compejod de la conciencia: homnización y humanización. En L. Álvarez Munarriz, *La conciencia humana: perspectiva cultural* (págs. 93-135). Barcelona: Anthropos.
- Rey de Castro, D. (2019). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima 2017. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16554>
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030. doi::10.1016/j.jbusres.2008.05.003
- Rivas, G. (2020). Etimología Polifacética del liderazgo. *Gestión I+D*, 5(3), 268-293. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7863433>
- Rivas, L. (2017). *Elaboración de Tesis. Estructura y metodología*. México: trillas.
- Rivera, A., & Rivera, S. (2018). Estudio transdisciplinario sobre la autoconciencia. *Ludus Vitalis*(48), 155-180.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Alfa y Omega.
- Rogers, C. (2011). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- s/a. (4 de octubre de 2020). *Diccionario de la lengua de Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Saavedra, E., Reyes, M., Trujillo, J., Alfaro, C., & Jara, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista cubana de salud pública*, 45(2).

- Salvador, R. (2016). *Liderazgo y clima organizacional de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016 (Tesis de Maestría)*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Sánchez, S. (2018). *El liderazgo gerencial y su impacto en la motivación del personal de las cooperativas financieras del sector económico popular y solidario en la provincia de Pichincha*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Perú.
- Saratzaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid: Pearson Educación.
- Sardá-Junior, J., Legal, E., & Jablonski-Junior, S. (2004). *Estresse: conceitos, métodos, medidas e possibilidades de intervenção*. Sao Paulo: Casa do Psicólogo.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive Psychology: An Introduction. En *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (págs. 179-298). Dordrecht: Springer. doi:10.1007/978-94-017-9088-8_18
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 11, 117-125.
- Shartle, C. (1956). *Performance Leadership*. E.U.A.: Prentice Hall.
- Smith, J. H. (1998). The enduring legacy of Elton Mayo. *Human Relations*, 51(3), 221-249. Obtenido de http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/231504443?accountid=45277
- Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional de las organizaciones. *Revista internacional la nueva gestión organizacional*, 120-127.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. (1963). Manual for the leader behavior description questionnaire, Form XII. *Columbus : Ohio State University; Bureau of Business Research*.
- Stringer, R. (2001). *Leadership and organizational climate*. Austin: Pearson.
- Tan, C.-M. (2012). *Busca en tu interior: Mejora la productividad, la creatividad y felicidad*. Barcelona: Planeta S.A.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Kinde.

- Tejero-Gonzales, C., & Fernández Diaz, J. (2014). Medición de la satisfacción laboral en la dirección escolar. *Revista electrónica de investigación y evaluación educativa*, 15(2). doi:10.7203/relieve.15.2.4160
- Tessore, C. (2020). Cambios de paradigma en contextos Vuca y Tuna. Obtenido de https://www.academia.edu/41717050/VUCA_Y_TUNA_ABORDAJE_CONCEPTUAL_CAMBIOS_DE_PARADIGMA_EN_CONTEXTOS_VUCA_Y_TUNA
- Tirapu-Ustárroz, J., & Goñi-Sáez, F. (2016). El problema cerebro-mente (II): Sobre la conciencia". *Revista de Neurología*, 63(4), 176-185.
- Toba, C., & Gil, R. (2009). Desde una organización tradicional-vertical hacia una organización basada en la horizontalidad y la participación. Una visión andragógico-gerencial. *Visión Gerencial*(2), 398-414.
- Torrecilla, O., & Callejas, T. (2002). Clima Laboral y su relación con la productividad ¿Por qué los valores son una ventaja competitiva? *Cuadernos*(136).
- Ucros, M., & Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, 9(1), 179-190.
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F.: El Manual Moderno S.A de C.V.
- Uribe, J., Jimenez, K., Vargas, J., Rey de Castro, J., Bashualdo, M., & Geraldo, L. (2020). El trabajo remoto y la gestión de las emociones en tiempos de la COVID-19: Una mirada de estudiantes de maestría desde el rol de trabajadores, Lima-Perú (2020). *Industrial Data*, 179-199. doi:10.15381/idata.v24i1.19858
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para Elaborar Proyectos de Investigación Científica. Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Vara, A. (2015). *Los 7 pasos para elaborar una tesis*. Macro.
- Vega, C., Rodríguez, E., & Montoya, A. (2014). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia. *Cife* 21, 14(21), 247-272.
- Vergara, S. (2016). *Construir inteligencia colectiva en la organización*. Chile: Editorial Ediciones UC.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision-Making. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 321-335.
- Wofford, J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of management*(8), 27-47.

- Wooford, J., & Liska, L. (1993). Path goal theories of leadership: A meta analysis. *Journal of Management*, 28(10), 57-61.
- Yukl, G. (1990). Liderazgo gerencial: una revisión de la teoría de la investigación. *Ciencia y sociedad*, 15(4), 411-507.
doi:10.22206/CYS.1990.V15I4.PP441-507
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (Octava ed.). New York: Pearson.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Teory and research on leadership in organization. En M. Dunette, & L. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (págs. 147-196). Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc.
- Zalles, J. (2011). *Liderazgo, un concepto en evolución*. Quito: Fundación Konrad, Adenauer.
- Zanelli, J. (2015). Estresse nas organizações de trabalho. En P. Bendassolli, & J. Borges-Andrade, *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (págs. 333-339). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2011). *El líder extraordinario*. España: Profit Editorial.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of applied psychology*, 65(1), 96-102.

ANEXO 1 INSTRUMENTOS

PARTE I

Queremos conocer cómo tu percepción en relación a temas vinculados a líder de equipo o jefe inmediato y así detectar oportunidades de mejora. Para ello pedimos sinceridad en tus respuestas. Por nuestra parte te garantizamos absoluta confidencialidad de la información que brindes y sólo será utilizada de manera global con fines estadísticos.

EMPRESA:

Tipo de puesto:

<input type="checkbox"/>	Operativo
<input type="checkbox"/>	Administrativo/Oficina
<input type="checkbox"/>	C/Personal a cargo

Edad:

<input type="checkbox"/>	Menor de 25 años
<input type="checkbox"/>	26 a 35 años
<input type="checkbox"/>	36 a 50 años
<input type="checkbox"/>	51 a 60 años
<input type="checkbox"/>	Mayor de 60 años

NOMBRE DEL LÍDER O JEFE INMEDIATO:

Género:

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Femenino

Importante:

- La encuesta es anónima.
- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Recuerda contestar todas las preguntas.

PARTE II

Valore las siguientes afirmaciones y marque (x) en el nivel que corresponda a su respuesta, en la siguiente escala

- 1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Regular 4. Alto 5. Muy Alto**

Item	Preguntas	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5
1	Se hace cargo de los resultados adversos, sean propios y/o de su equipo, tomando acciones de mejora					
2	Acepta Críticas, aunque no estén alineadas a su opinión					
3	En situaciones adversas o de estrés, expresa adecuadamente su malestar, molestia o disconformidad con procesos, relaciones y/o resultados, sin caer en insultos ni agresiones					
4	Se muestra empático, disponible y dado a atender requerimientos propios y de otros que lo necesiten					
5	Dice lo que piensa y siente de manera asertiva/adecuada					
6	Actúa anticipadamente y de manera preventiva, antes que surjan problemas					
7	Se compromete con los resultados y trabaja para lograrlos					
8	Muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace					
9	Escucha y aprecia el punto de vista de otros, y muestra empatía					
10	Genera espacios que invitan al diálogo, promoviendo la conexión del equipo y sus integrantes					
11	Se orienta a construir con su equipo, las ideas y acciones, sin caer en imponer sus puntos de vista					
12	Inspira/emociona a los demás con la pasión/perseverancia con la que trabaja					
13	Genera ambientes positivos en el trabajo, ofreciendo seguridad psicológica (confianza, escucha, colaboración y respeto) al equipo					
14	Se asegura que todos tienen claro el propósito, las metas, los roles, y los indicadores de los que son responsables					
15	Facilita soluciones frente a dificultades					
16	Alienta el intercambio de información en el equipo y en la organización					
17	Promueve el trabajo colaborativo/en redes entre las diversas áreas, gerencias y a todos los niveles					
18	Emite juicios/comentarios con evidencias que lo respaldan					
19	Pide evidencias para fundar los juicios/comentarios de otros					
20	Equilibra sus acciones evidenciando la importancia que tienen las personas y la importancia de los resultados					
21	Reconoce activamente el logro de resultados					
22	Gestiona y se preocupa por el aprendizaje de sus colaboradores					
Item	Preguntas	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5
23	Fomenta el despliegue/desarrollo de las fortalezas de las personas					
24	Afronta los conflictos de manera oportuna y los resuelve, cuidando los resultados, las relaciones y los intereses de las partes					
25	Ejecuta el trabajo con excelencia logrando resultados sobresalientes, con calidad, seguridad, cumpliendo plazos y cuidando costos					
26	Propone/desarrolla un sistema de medición de indicadores/medidas de éxito del trabajo ejecutado					
27	Elabora planes de trabajo, considerando y previendo variables críticas/riesgos					
28	Evalúa/propone caminos alternativos para afrontar situaciones adversas					
29	Prioriza lo importante por sobre lo secundario					
30	Ante las urgencias, toma decisiones pensando en el largo plazo y en la resolución del problema, no sólo se reduce al corto plazo					
31	Ejecuta soluciones posibles y realistas, considerando sus propias ideas y las de otros					
32	Propone soluciones que consideran el costo y el tiempo de implementación					
33	Frente a situaciones complejas, involucra a su equipo, generando aprendizaje y brindado soporte-contención ante conflictos adaptativos					
34	Ante los errores fomenta el aprendizaje colectivo, y propone nuevas formas y nuevos comportamientos que se requieran					
35	Frente a situaciones de incertidumbre, se hace responsable de gestionar calma y soluciones					

36 Si tiene algún comentario, sugerencia, felicitación o recomendación a la persona que evalúa, por favor coméntelo:

--

Gracias por tu participación.

PARTE I

Queremos conocer cómo tu percepción en relación a temas vinculados a tu entorno de trabajo y así detectar oportunidades de mejora. Para ello pedimos sinceridad en tus respuestas. Por nuestra parte te garantizamos absoluta confidencialidad de la información que brindes y sólo será utilizada de manera global con fines estadísticos.

EMPRESA:

Tipo de puesto:		Edad:		Género:	
<input type="checkbox"/> Operativo	<input type="checkbox"/> Menor de 25 años	<input type="checkbox"/> Masculino			
<input type="checkbox"/> Administrativo/Oficina	<input type="checkbox"/> 26 a 35 años	<input type="checkbox"/> Femenino			
<input type="checkbox"/> C/Personal a cargo	<input type="checkbox"/> 36 a 50 años				
	<input type="checkbox"/> 51 a 60 años				
	<input type="checkbox"/> Mayor de 60 años				

Importante:

• La encuesta es anónima. • No hay respuestas correctas o incorrectas. • Recuerda contestar todas las preguntas.

PARTE II

Valore las siguientes afirmaciones y marque (x) en el nivel que corresponda a su respuesta, en la siguiente escala

1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Regular 4. Alto 5. Muy Alto

Item	Preguntas	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5
1	Estoy comprometido con realizar un esfuerzo extra para lograr un trabajo de excelencia.					
2	He considerado quedarme un tiempo considerable en la empresa debido al compromiso que siento con el trabajo y con la organización.					
3	Le recomendaría a un amigo cercano trabajar en esta empresa, pues considero que es superior comparada con otras empresas.					
4	Siento orgullo de trabajar en una buena empresa como Calaminon					
5	Calaminon es un buen lugar para trabajar.					
6	Me siento productivo estos últimos días, he logrado buenos resultados el último mes					
7	Puedo notar cómo el trabajo que estoy haciendo impacta de manera positiva en la organización					
8	Últimamente me siento con ánimo positivo hacia mi trabajo. Las metas y tareas que me asignan me desafían.					
9	La carga de trabajo que tengo en Calaminon, me permite descansar adecuadamente y desconectarme de mi vida laboral					
10	Mi jefe directo tiene un adecuado balance entre enfocarse en resultados sin olvidarse de la importancia de las personas					
11	Mi jefe directo está preocupado por mi estado de salud física y psicológica, tanto dentro como fuera del trabajo					
12	Mi jefe directo me ha explicado con claridad cuáles son mis funciones y responsabilidades, estableciendo objetivos a cumplir					
13	En los últimos meses he recibido una retroalimentación por parte de mi jefe directo, respecto al trabajo que realizo, conociendo mis puntos a mejorar y mis puntos positivos					
14	Mi jefe directo está comprometido con lograr un trabajo de excelencia.					
15	Considero que mi jefe directo es ético, transparente y confiable.					
16	Mi jefe directo está abierto a escuchar mis ideas y sugerencias.					
17	La comunicación con mis compañeros de trabajo es cordial y fluida.					
18	Siento que el equipo con el que trabajo somos unidos, capaces de solucionar conflictos. Sabemos superar juntos momentos de crisis.					
19	En Calaminon existe colaboración, cooperación entre distintas áreas de trabajo. Sabemos superar dificultades.					
20	En Calaminon cuento con los materiales, equipos e infraestructura para realizar mi trabajo de manera efectiva. Estoy satisfecho con estos recursos.					
21	Conozco cuál es la misión, la visión y los valores de Calaminon y cómo contribuir a desarrollarlos. Son una guía para mis acciones y logros laborales.					
22	En Calaminon se trabaja en un ambiente seguro, libre de accidentes e enfermedades laborales.					
23	Calaminon cuenta con protocolos de seguridad, iniciativas de entrenamiento y planes de prevención de accidentes para cuidar la salud y seguridad de sus trabajadores.					
24	En Calaminon se brinda apoyo al bienestar emocional de los trabajadores, a través de programas y herramientas específicas (Servicio Psicológico, Psicólogo de apoyo, otros)					
25	En Calaminon recibo reconocimiento por hacer bien mi trabajo.					
26	En Calaminon, se preocupan por el desarrollo de sus trabajadores					
27	Considero que en Calaminon tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.					
28	Las personas en Calaminon reciben un sueldo fijo acorde a su cargo, nivel de responsabilidad y la industria donde trabaja.					
29	El compromiso de los colaboradores se ve fortalecido por los beneficios e incentivos que otorga la compañía (alimentación, transporte, programas de salud, seguridad, capacitación, premios, bonos, otros)					
30	En Calaminon nos animan a destinar un tiempo para el trabajo y un tiempo para la vida personal, en un correcto balance.					
31	En Calaminon no se tolera bajo ninguna circunstancia conductas de acoso ni discriminación hacia los empleados sobre temas como: género, etnia, religión, orientación sexual, discapacidad u otros.					
32	En Calaminon se ofrecen las mismas oportunidades laborales a todos los colaboradores, y se consideran sus opiniones sin diferenciar por género, etnia, religión, orientación sexual, discapacidad u otros.					
33	El respeto, la integridad y la transparencia son valores que se viven y practican diariamente en mi equipo de trabajo.					
34	En Calaminon los comentarios positivos o negativos de los clientes son considerados para establecer acciones de mejora en procesos, productos o servicios					
35	Existe un compromiso constante, de parte de Calaminon, por entregar productos o servicios de alta calidad a sus clientes.					
36	En Calaminon me han dado a conocer la importancia de las políticas medioambientales: consumo de energía, manejo de residuos, y el uso del agua.					
37	Considero que las medidas en salud y seguridad implementadas por Calaminon para hacer frente al COVID-19, han sido las adecuadas.					
38	La comunicación de Calaminon con mi grupo de trabajo ha sido clara y efectiva en este periodo de pandemia COVID-19					
39	¿Qué cambiaría o mejoraría para que Calaminon sea un mejor lugar para trabajar? Favor, especifique:					

Gracias por tu participación.