

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Estilos de liderazgo y clima laboral en la Gerencia de Administración
en una municipalidad provincial del departamento de Lambayeque**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Juan Jose De La Piedra Lopez

ASESOR

Eduardo Castro Malaga Novoa

<https://orcid.org/0009-0007-3373-3592>

Chiclayo, 2025

**Estilos de liderazgo y clima laboral en la Gerencia de Administración
en una municipalidad provincial del departamento de Lambayeque**

PRESENTADA POR
Juan Jose De La Piedra Lopez

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Rafael Camilo Giron Cordova
PRESIDENTE

Valeria Tamara Llontop Hernandez
SECRETARIO

Eduardo Castro Malaga Novoa
VOCAL

Dedicatoria

Dedicado a mis hijos y padres.

Agradecimientos

Agradecimiento especial a mi familia, por su apoyo en todo.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACION EN UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

4%

2

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

2%

4

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

5

Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Trabajo del estudiante

1%

6

www.researchgate.net

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

1%

8

1library.co

Fuente de Internet

1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Revisión de la literatura.....	10
Materiales y métodos	13
Resultados y discusión	15
Conclusiones	20
Recomendaciones.....	21
Referencias	22
Anexos.....	27

Resumen

Esta investigación desarrolló el objetivo principal de determinar la relación de los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Gerencia de Administración de una municipalidad provincial del departamento de Lambayeque. Se desarrolló con un enfoque cuantitativo, de diseño descriptivo, con alcance correlacional, de tipo básica; la muestra de la presente investigación está representada por el total de los 80 trabajadores del área mencionada. Para la recolección de la información se aplicaron dos instrumentos, el primero fue el cuestionario MLQ, del cual consta de 45 ítems, que permitió identificar los estilos de liderazgo percibidos por los trabajadores encuestados. El segundo instrumento consta de 21 ítems, que permitieron evaluar el clima laboral de dicha institución pública. Los resultados obtenidos fueron analizados mediante el análisis estadístico de Spearman, mediante el cual se aceptó la hipótesis alternativa, determinando así que la relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral, es real, positiva y significativa. Por otro lado, se logró identificar que los trabajadores perciben a su jefe que posee las características del estilo transaccional. Concluyendo que, en la forma que se ejerce el liderazgo tiene un impacto sustancial en la percepción del ambiente de trabajo por parte de los trabajadores de la Gerencia de Administración.

Palabras clave: estilos de liderazgo, clima laboral, trabajadores públicos.

Abstract

This research developed the main objective of determining the relationship between leadership styles and working climate in the Administration Management of a provincial municipality in the department of Lambayeque. The study was carried out with a quantitative, descriptive design approach, with a correlational scope, of basic type; the sample of this research is represented by the total of 80 workers in the area mentioned. Two instruments were used for the collection of information, the first being the MLQ questionnaire, which consists of 45 items and identified the leadership styles perceived by the workers surveyed. The second instrument consists of 21 items, which made it possible to assess the working climate of this public institution. The results obtained were analyzed by means of the statistical analysis of Spearman, through which the alternative hypothesis was accepted, thus determining that the relationship between leadership styles and the work environment is real, positive and significant. On the other hand, it was possible to identify that workers perceive their boss as having the characteristics of a transactional style. Concluding that the way leadership is exercised has a substantial impact on the perception of the work environment by Administration Management employees.

Keywords: Leadership styles, working climate, public workers.

Introducción

Mediante el informe realizado por Building Happiness de Buk al año 2023, 8 de cada 10 peruanos prefieren trabajar con líderes que demuestren preocupación por el bienestar integral de su equipo, que reconozca y valore a cada integrante de la organización, que a su vez demuestre empatía y tenga la disposición de integrar a su equipo en la toma de decisiones (El Peruano, 2023).

Por ello, los líderes son parte fundamental de las organizaciones de todos los sectores, en el caso de las entidades públicas necesitan ser guiados por líderes comprensivos e instruidos para el desarrollo de métodos de trabajo que permita el logro de metas de las cuales con el tiempo se incrementará su complejidad como consecuencia de las dinámicas y exigencias que demanda el mundo actual (Boy et. al, 2022).

Asimismo, Suma et. al (2002) define un líder como un miembro más del equipo quien tiene la obligación de conocer a cada integrante que lo conforma, debe saber escuchar, poder favorecer sus fortalezas, informarles la visión y persuadirlos de llevarlos a cabo. Asimismo, un líder dentro de una organización debe de ganarse la mente y corazón de sus colaboradores, para de esta forma, poder tener el mayor compromiso de cada uno de ellos. A ello, Pando et. al (2022) añade que el líder posee el talento de alcanzar actuar en otras personas, quienes de manera voluntaria decidan ser parte del proceso de alcanzar metas de un determinado grupo.

En cuanto al logro de metas, se ha determinado que cuando se consolida el clima laboral, haciendo que los empleados sientan agrado de sus puestos de trabajo, suelen mejorar su rendimiento haciendo que las organizaciones alcancen la prosperidad deseada. Por ello, valorar el clima laboral, constituye un privilegio para los empresarios y sus trabajadores, relación que debe de construirse con la finalidad de crecer ambas partes, solo así se construye una base sólida de cualquier tipo de organización (Ruíz D. , 2021).

Agregando a lo anterior, el clima laboral es visto como el conglomerado de apreciaciones generales basadas en impresiones que presentan los colaboradores en sus puestos de trabajo. En las entidades estatales, se observa la repercusión de ciertos factores que claramente impactan el desarrollo del clima laboral. Entre estos, los estilos de liderazgo juegan un papel crucial, generando dificultades para alcanzar los objetivos propuestos. Esto, a su vez, provoca variaciones en los planos, proyectos y programas inicialmente establecidos dentro (González et. al, 2021).

En la gestión administrativa pública, las funciones gerenciales afectan el escenario laboral, de esta forma, las excelentes relaciones interpersonales pueden traer consigo un excelente servicio

al ciudadano. De la misma forma, el liderazgo puede dificultar el trabajo corporativo y generar un clima laboral desfavorable, el cual se verá reflejado también en la forma como recibe el servicio los pobladores. Las municipalidades son entidades públicas que están al servicio de la población, pero no están ajenas a esta problemática, siendo el caso de los municipios provinciales de la región de Lambayeque; de eso se desprende, la presente investigación se plantea la siguiente interrogante de investigación ¿cómo se relacionan los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque?

Este estudio cuenta con una justificación práctica, dado que, en la actualidad todas las organizaciones requieren el liderazgo, uno que conduzca hacia el futuro, que posea visión y valentía, con la capacidad de abrir nuevos caminos. Asimismo, el estudio mostrará el grado de influencia de los estilos de liderazgo en el clima laboral en una entidad pública. La cual permitirá a los servidores públicos determinar las políticas a implementar en sus organizaciones para mejorar el clima laboral.

El objetivo general es: determinar la relación de los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque.

Los objetivos específicos son: Identificar los estilos de liderazgo de la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque; y, evaluar el clima laboral de la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque.

Revisión de la literatura

En la revisión de antecedentes del ámbito internacional, García et al., (2022) en su artículo, tuvo como finalidad principal estudiar la correlación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de los directivos escolares de instituciones educativas públicas. Para ello, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, correlacional y descriptivo; además tuvo un diseño ex post facto y transversal. La muestra seleccionada fue de 657 docentes de los tres niveles educativos. Se tuvo como resultado que existe una relación positiva y significativa entre clima organizacional y estilo de liderazgo transformacional. Asimismo, fue el liderazgo transformacional el más predominante en dicha entidad, ya que este se distingue por hacer hincapié al trabajo en cooperación hacia objetivos colectivos; además, la plana docente destacó el componente motivación por inspiración e influencia idealizada por conducta. De la misma manera, establece que el clima organizacional, los docentes consideran factores relevantes el rendimiento y logro de objetivos generales del lugar de labores, mientras que, consideran que las condiciones que mide la calidad de vida laboral son bajas.

En Argentina, González (2021) realizó una investigación la cual tuvo como propósito central describir la percepción del personal de salud de un nosocomio público sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, desarrollando la investigación de manera descriptiva y con un enfoque transversal. Se utilizaron dos instrumentos para evaluar de manera independiente cada variable, los cuales fueron aplicados a setenta colaboradores de la unidad de análisis, específicamente del servicio de enfermería. En el análisis estadístico, se empleó el coeficiente de Pearson para medir la relación entre las variables de la investigación. Los resultados indicaron las variables coexisten entre sí, confirmando una relación entre ambas. De la misma manera, los resultados lograron determinar que en la organización existían dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional. Se concluye que la presencia de ambos tipos de liderazgo incrementa el desempeño y a fortalecer la autoestima de todos los colaboradores, fortaleciendo las relaciones interpersonales, la motivación, el sentido de pertenencia, la comunicación y el logro de las metas de gestión. Esto, a su vez, reflejó también una mejora en la calidad de atención.

Por otro lado, Chávez y Chauca (2020) en su artículo de tipo descriptivo, en el que se planteó el objetivo de demostrar la correlación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional presentes en una facultad, para ello, la población de estudio estuvo compuesta por cincuenta maestros en el sector de salud, donde se hizo un análisis cuantitativo. Es así como, se tuvo como resultado la confirmación de la relación o influencia entre las variables antes mencionadas.

Además, se concluyó que las organizaciones pueden sostener un buen ambiente laboral cuando está compuesta por individuos que sepan elegir decisiones enfocadas en el bienestar del equipo; que sean líderes que brinden soluciones enfocadas en el progreso productivo y económico.

Finalmente, en Colombia Durán et al. (2020) en su artículo, el objetivo principal fue establecer la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en el sector hotelero de Cartagena de Indias. La investigación se realizó con un enfoque descriptivo transversal, utilizando un diseño no experimental. La muestra incluyó a 35 operadores del sector hotelero, y los resultados mostraron una alta clasificación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional. Además, se concluyó que el estilo autocrático de liderazgo está presente en esta organización, quedando en evidencia que no existe autonomía en el trabajo, por lo cual el personal no está en facultades de tomar decisiones al efectuar su trabajo. Presenta un estilo de inspección rigurosa y convencional; esto se ve afectado en el ambiente laboral, ya que se torna un ambiente tenso, generando un clima laboral desfavorable

En el ámbito nacional, Limo y Quispe (2023) en su investigación, tuvo como objetivo principal determinar la influencia de los estilos de liderazgo sobre el clima organizacional de una universidad. De tipo no experimental, transeccional, descriptiva y cuantitativa, para lo cual se aplicó el instrumento a 249 docentes. El estudio indicó que el liderazgo transformacional es el estilo con mayor predominación en dicha organización, además de que el clima laboral se evaluó en un 92.8% en un nivel medio. Por último, se infirió que no existe relación entre ambas variables.

En cuanto al entorno local, Cavero (2023) en su investigación de tipo correlativa descriptiva y de diseño transversal, la cual tuvo como objetivo central determinar la relación entre estilos de liderazgo y clima laboral de la municipalidad distrital. Aplicó un cuestionario a los sesenta trabajadores del área administrativa de dicha entidad pública, la cual tuvo como resultado que no existe relación significativa entre las variables de estudio, sugiriendo que no coexisten, sino que al contrario se presentan de forma independiente.

Respecto a las bases teóricas, Llano (2004) define liderazgo como el talento de influenciar sobre las personas laboren con empeño en el logro de objetivos enfocados en el bien común. Los líderes son aquellos que pronuncian una contemplación organizacional, añadiendo importantes transformaciones organizacionales, inculcan a su equipo y gestiona con los aspectos altamente tensionantes y cuestionables del contexto. Además, son quienes más se preocupan las ideas, se conectan con el equipo con más empatía y de manera más instintiva (Sánchez, 2009).

De la misma manera, Tracy (2015) señala que los líderes poseen una visión y un sentido de inspiración en su equipo que ayuda a concretarlo, logrando que todo el equipo se comprometa para obtener la misma meta. Se ha establecido que cuando los líderes son capaces de adoptar cuatro o más estilos de liderazgo, lograrán un mejor clima y un desempeño empresarial más efectivo. De manera similar, los líderes más eficaces son aquellos que pueden adaptarse con flexibilidad a diferentes estilos de liderazgo (Goleman, 2005).

Los usos de los estilos de liderazgo dependerán de una serie de factores, como lo son las características del empleado, en la cual abarca la capacidad de trabajo, la necesidad de logro y la localización del control, además de depender de factores ambientales como la tarea del seguidor, el grupo de trabajo y el sistema de autoridad. No obstante, los líderes que emplean más de un estilo de liderazgo son aquellos que logran acoplarse a las características y necesidades de su entorno. De esta forma, cuando existe una buena relación entre líder-miembro, se genera un mayor compromiso de los trabajadores con la organización, ya que se encuentran más satisfechos con su trabajo, por lo cual tienen a tener un rendimiento laboral superior al resto. Por lo tanto, los estilos de liderazgo tienen una connotación significativa en el clima laboral de los equipos de trabajo, al mismo tiempo influyen en los resultados de la organización (Carrión, 2007).

Por otro lado, el liderazgo transaccional se basa en modelos tradicionales fundamentados en el intercambio o transacción, donde el líder emplea su poder para recompensar o sancionar a los subordinados según su rendimiento. Además, este tipo de liderazgo identifica las necesidades y deseos de todo el grupo, explicando cómo estos podrán ser satisfechos a través de recompensas, siempre y cuando los seguidores cumplan con las acciones que el líder indica. El líder transaccional es aquel que hace que las cosas se hagan con y a través de los demás, de esta forma los líderes planean y generan acciones que respalden la ejecución precisa de los procedimientos que conllevan a los resultados deseados (Tracy, 2015).

Asimismo, el líder transformacional es un líder visionario que inspira, motiva y fortalece a su equipo, impulsándolos a superar los niveles de rendimiento alcanzados previamente (Tracy, 2015). De manera similar, Salazar (2006) destaca que este tipo de líder enfoca en distinguir e impulsar a los individuos de la empresa, orientándose a reformar sentimientos, creencias y actitudes de su equipo, actuando en la cultura de la organización. De manera similar, se define este estilo de liderazgo transformacional como aquel que alienta el compromiso y motiva al equipo, donde el líder tiene una proximidad personal con el trabajador, en el cual lo valora como

una persona y no como una herramienta; de esta forma, procura construir una cultura de la organización fomentando motivación, compromiso y (Almirón et al., 2015),

De igual modo, Bordas (2016) indica que el clima laboral influye en la forma de actuar de quienes trabajan dentro de una misma organización, convirtiéndose en un buen indicador de la satisfacción en el trabajo, el nivel de compromiso de los trabajadores, así como de la eficiencia de la empresa. Este clima puede evaluarse a través de ocho dimensiones clave: autonomía, vinculado a la percepción de los empleados sobre su destreza para la toma de decisiones y capacidad de resolución de conflictos sin cuestionar cada paso con su jefe directo; cooperación y apoyo, que indica cómo los trabajadores perciben el ambiente de colaboración, cordialidad y respaldo en su crecimiento dentro de la organización; reconocimiento, relacionado con el nivel de valoración y agradecimiento que sienten los colaboradores hacia su trabajo; organización y estructura, que describen la claridad, organización y eficiencia en las tareas y la coordinación entre los empleados; innovación, como la apertura que perciben los miembros para proponer y aplicar nuevas ideas, métodos y procedimientos; transparencia y equidad, que evalúa cómo los colaboradores consideran que las prácticas y políticas de la empresa son justas e imparciales; motivación, que mide cómo los empleados perciben que la organización fomenta el buen desempeño; y liderazgo, que refleja la manera en que los empleados perciben el estilo de relación de liderazgo con todos los integrantes de la empresa. Estas dimensiones en conjunto permiten una visión amplia del clima laboral y su impacto en la organización.

Materiales y métodos

Esta investigación se desarrolló de tipo básica, la define como el tipo de investigación que está orientada exclusivamente a la búsqueda de conocimientos (Baena, 2014). De esta forma, la investigación se desarrolla la disciplina en términos abstractos y con principios generales.

Asimismo, Maldonado (2018) describe a investigación cuantitativa como la que está relacionada con la experimentación, medición, revisión, descripción, verificación y explicación de la materia de estudio. De esta manera, la investigación es de enfoque cuantitativa porque está sustentada en los sucesos orientados en los resultados, además brinda datos concretos que serán procesados estadísticamente a través de un cuestionario.

Respecto al diseño con el que se desarrolló la presente investigación es no experimental, ya que, en su desarrollo no hubo manipulación de las variables de estudio, solo se limitó a observar los fenómenos tal y como se desarrollan en su contexto natural, para luego ser analizados. Asimismo, es transversal, porque los datos serán recolectados en un tiempo determinado, se describirán las variables y se analizará su interrelación (Gómez, 2006).

En este caso, se estudia la relación de sus variables: estilos de liderazgo y clima laboral, siendo la variable independiente y dependiente respectivamente. Por ello, este estudio es correlacional porque tiene como propósito mostrar la relación entre variables (Bernal, 2006).

Por otro lado, la población de estudio está definida por los 31 trabajadores; se tuvo en consideración como criterio de inclusión que, sean trabajadores con el régimen 276 y 1057, que comprende a todos los trabajadores de la Gerencia de Administración de una municipalidad provincial del departamento de Lambayeque.

En el presente estudio, no se realizó un muestreo, es decir no se utilizó ninguna técnica de selección probabilística ni no probabilística. Dado que no hubo un proceso de selección de una parte de la población, ya que se trabajó con el conjunto completo. Dicho de otro modo, la muestra censal está conformada por el total de 31 trabajadores de la Gerencia de Administración.

Se aplicaron dos instrumentos, el primero fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), el cual consta de 45 ítems, que permitieron determinar los estilos de liderazgo que existen en la entidad pública. Asimismo, se aplicó un segundo instrumento diseñado para medir la segunda variable de estudio, con 22 ítems, con los que se pudo conocer el clima laboral percibido por los trabajadores. Es preciso mencionar que, estos instrumentos han sido adaptados de Gallegos et al. (2020) el cual desarrolló una investigación donde analizó la relación entre las variables.

En el presente estudio para poder realizar un adecuado procesamiento de los datos que serán conseguidos mediante el llenado de los cuestionarios, posteriormente se analizarán mediante tablas estadísticas en Excel, los que posteriormente serán procesados mediante el software SPSS Versión 27.

Resultados y discusión

Resultados

Tabla 1

Correlación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque.

Estilos de liderazgo		
Clima laboral	Correlación de Spearman	0.829
	Spearman P value	0.000
Liderazgo Transformacional		
	Correlación de Spearman	0.849
	Spearman P value	0.000
Liderazgo Transaccional		
	Correlación de Spearman	0.793
	Spearman P value	0.000
Liderazgo Laissez Faire		
	Correlación de Spearman	0.781
	Spearman P value	0.000
Liderazgo de Resultado		
	Correlación de Spearman	0.895
	Spearman P value	0.000

Mediante el análisis estadístico de Spearman se logró aceptar la hipótesis alternativa, la cual establece que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque. Tal como se muestra en la tabla 1, los valores obtenidos de Rho son positivos y cercanos al número 1; de la misma forma, el valor de $p < 0.05$, lo cual confirma su significancia. Asimismo, estos resultados indican que a medida que los estilos de liderazgos tienden a ser más de un tipo, el clima laboral también tiende a moverse en una dirección consistente. Dicho de otro modo, existe una relación entre la forma que se ejerce el liderazgo y la manera que se percibe el ambiente dentro de la gerencia de administración de un municipio provincial.

Tabla 2

Estilos de liderazgo de la Unidad de la Gerencia de Administración.

ESTILO DE	
LIDERAZGO	MEDIA
Liderazgo Transformacional	3.6
Liderazgo Transaccional	3.3
Liderazgo Laissez Faire	2.8
Liderazgo de Resultado	3.2

Por otro lado, mediante el análisis de los resultados obtenidos se pudo determinar que los trabajadores de la unidad de limpieza pública, perciben que en su área el estilo de liderazgo que caracteriza a su jefe, es el estilo transaccional (ver tabla 2). El cual está precedido por el estilo transformacional, que también tiene un nivel alto de percepción por parte de los colaboradores de una municipalidad provincial de la región de Lambayeque.

Tabla 3

Clima laboral en la Gerencia de Administración

DIMENSIÓN	ÍTEM	BAREMACIÓN	ESCALA	PUNTAJE
Trabajo en equipo	2	Clima malo	4-8	3
	13	Clima regular	9-12	8
	16	Clima bueno	13-26	19
	19			
Comunicación	1	Clima malo	3-6	7
	7	Clima regular	7-9	11
	15	Clima bueno	10-12	12
Igualdad	17	Clima malo	3-6	12
	18	Clima regular	7-9	6
	20	Clima bueno	10-12	12
Condición Física	8	Clima malo	2-4	18
	21	Clima regular	5-6	6
		Clima bueno	7-8	6
Liderazgo	3	Clima malo	5-10	5
	5	Clima regular	11-15	2
	9	Clima bueno	16-20	24
	10			
	12			
Motivación	4	Clima malo	5-10	4
	6	Clima regular	11-15	4
	11	Clima bueno	16-20	22
	14			

Tabla 4

Ponderación del clima laboral

VALORACIÓN	SUMA
Clima malo	49
Clima regular	37
Clima bueno	95
Media	60.33

Por último, la aplicación del segundo instrumento permitió evaluar el clima laboral de la unidad de limpieza pública en una municipalidad provincial de la región Lambayeque, la cual se establece que los trabajadores de dicha gerencia están de acuerdo que existe un buen clima laboral, y que, a su vez es aceptable.

Para llegar a este resultado, se tuvieron en cuenta las siguientes calificaciones según los baremos:

Puntajes entre 84 y 64, se considera Clima bueno, lo que indica que se requieren leves modificaciones.

Valores entre 63 y 43, se considera Clima regular, reflejando que requieren algunas modificaciones.

Puntaje entre 42 y 21, indica un Clima malo o inferior, señala que requiere mejora

Nivel aceptable (desde 54 a 84)

Nivel no aceptable (menor igual a 3)

Discusión

A través del análisis estadístico de Spearman realizado a los resultados obtenidos en los dos instrumentos aplicados, se determinó que existe una correlación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de Lambayeque. Los resultados comprueban la teoría de Carrión (2007), quien precisa que cuando existe una buena relación entre líder- miembro, se genera un mayor compromiso de los trabajadores con la organización; además, son los estilos de liderazgo los que generan un importante impacto en el clima laboral de los equipos de trabajo.

Asimismo, se corroboró lo investigado por García et al. (2022), quien determinó que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo, en el cual recalcó que, para generar un buen ambiente laboral, son la motivación y el logro de objetivos, los factores que predominan más. Sin embargo, estos resultados no concuerdan con lo investigado por Limo y Quispe (2023) en cuya investigación pretendieron determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una universidad, en la cual se infirió no haber relación entre dichas variables. De la misma manera, difieren de los resultados obtenidos por Cavero (2023) que también estudió los estilos de liderazgo y el clima laboral del área administrativa de una municipalidad distrital, en donde concluyó que las variables que no coexisten, sino que se presentan de forma independiente.

Por otro lado, mediante el análisis de los resultados obtenidos se pudo determinar que los trabajadores de la Gerencia de Administración, perciben que en su área el estilo de liderazgo que caracteriza a su jefe, es el estilo transaccional, seguido del liderazgo transformacional. Los hallazgos coinciden con los resultados obtenidos en la investigación de González (2021), quien identificó la presencia de dos estilos de liderazgo en la organización: el transaccional y el transformacional. Según González, ambos estilos contribuyen a mejorar tanto el desempeño como la autoestima de los colaboradores, promoviendo relaciones interpersonales más positivas, mayor motivación, sentido de pertenencia, comunicación efectiva y el logro de los objetivos de gestión. Estos efectos, en conjunto, impactan favorablemente en la calidad del servicio brindado, resultando en una atención de mejor calidad. Estos resultados a su vez, se apoyan en la teoría de Tracy (2015) quien señala al liderazgo transaccional como el tipo de líder con capacidad de reconocer las necesidades y deseos de su equipo, en el cual explica la manera en cómo se pueden satisfacer dichas necesidades, siempre y cuando cooperen para el logro de las metas organizacionales; planteando y generando estrategias que garanticen con el cumplimiento de esos procesos que conllevan a los resultados deseados.

Mediante la aplicación del segundo instrumento se evaluó el clima laboral de la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región Lambayeque, la cual se establece que los trabajadores de dicha gerencia están de acuerdo que existe un buen clima laboral, y que, a su vez es aceptable. De la misma forma, eso refleja que es necesario que en esa área de trabajo es necesario realizar algunas leves modificaciones. En concordancia con lo investigado por Chávez y Chauca (2020) en su artículo, en la cual concluyeron que las organizaciones pueden sostener un buen ambiente laboral cuando está compuesta por individuos que sepan elegir decisiones enfocadas en el bien común; que sean líderes que brinden soluciones óptimas para el crecimiento productivo y económico. Asimismo, los resultados respaldan la teoría de Goleman (2005) quien afirma que cuando los jefes logran desempeñar más de un estilo de liderazgo se puede lograr un mejor clima laboral y desempeño de los colaboradores. Ya que, en la presente investigación, se pudo identificar que el Gerente de Administración, ejerce el estilo transaccional y el estilo transformacional; pese a ello, se determinó que existe un buen clima laboral calificado por sus trabajadores.

Conclusiones

Se determinó que es significativa la relación de los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque. Es decir que, al ejercer un buen estilo de liderazgo en las organizaciones, influye directamente en la forma que los trabajadores perciben en el clima laboral, siendo factores más valorados la motivación, comunicación y trabajo en equipo.

Se identificó que los estilos de liderazgo percibidos por los colaboradores de la unidad de limpieza pública en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque, son el liderazgo transaccional y transformacional. Esto refiere que, los colaboradores perciben que su líder utiliza el poder, para recompensar o sancionar a todos los colaboradores según el rendimiento de cada uno de ellos, es decir, reconoce sus necesidades y deseos, que pueden ser atendidos conforme ellos cumplan con las tareas u objetivos especificadas por el líder. De la misma manera, reconocen que su líder se enfoca por anteponer el bienestar del grupo a su interés individual, identificando y desarrollando el potencial de cada integrante del equipo, transformando actitudes, sentimientos e ideologías; percibiendo que su líder transformacional ejerce una influencia en la estructura de la organización y sobre la cultura de la misma.

Se evaluó el clima laboral de la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque, en el cual se calificó como bueno - aceptable. Concluyendo que es el ambiente laboral es bien valorado por los trabajadores, pero que aún se pueden realizar leves mejoras para mejorar la percepción de los trabajadores, enfatizando en los indicadores que miden las dimensiones de comunicación e igualdad, las cuales obtuvieron menor puntaje de calificación.

Recomendaciones

Capacitar a los jefes en habilidades blandas y gestión del talento humano, para que puedan ejercer un liderazgo transaccional y transformacional, ya que, la percepción sobre un liderazgo positivo, genera un buen desempeño en los colaboradores, como también incrementa la identificación con la empresa, reduciendo conflictos, ausentismo y situaciones de estrés. Ya que, al existir un ambiente en el cual se sienten valorados, y perciben que sus necesidades son reconocidas, mejora su compromiso con el logro de los objetivos trazados.

Realizar encuestas anónimas periódicamente con la finalidad de determinar la forma en que como los trabajadores perciben el clima laboral, de esta manera les permita identificar los aspectos en los que pueden mejorar y a su vez, los trabajadores percibirán que su opinión y el sentir de cada uno de los integrantes de la organización son tomados en cuenta.

Desarrollar actividades de integración por lo menos una vez al mes, con el propósito de fortalecer las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo. Así como también, se pueda mejorar el trabajo en equipo, desarrollar habilidades de liderazgo, aumentar la motivación, mejorar la comunicación y reducir el estrés entre todos los colaboradores.

Referencias

- Altamirano, I. (2023). *Precedente Indecopi: proveedor que se allane a denuncia en su contra no puede apelar resolución (análisis)*. <https://laley.pe/>. Obtenido de <https://laley.pe/2023/10/23/indecopi-proveedor-allane-denuncia-en-contra-no-apelar-resolucion/>
- Arce, M., & Cebollada, J. (2011). Una comparación del comportamiento del consumidor en los canales online y offline: sensibilidad al precio, lealtad de marca y efecto de las características del producto. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 102-111. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.009>
- Arce, M., & Cebollada, J. (2011). Una comparación del comportamiento del consumidor en los canales online y offline: sensibilidad al precio, lealtad de marca y efecto de las características del producto. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 102-111. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.009>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México, DF: Grupo Editorial Patria S.A.
- Baptista, M., León, M., & Mora, C. (2010). Neuromarketing Conocer al Cliente por sus Percepciones. *Tec Empresarial*, 4(3), 9-24. Recuperado el 02 de Octubre de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761498>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Naucalpan: Pearson Educación.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Bravo, F. (2023). *Comercio electrónico en Perú 2023: La Guía más completa del mercado*. Lima: <https://www.ecommercenews.pe/>. Recuperado el 02 de Octubre de 2023, de <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2023/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Campos, K., & Garro, E. (2022). *Valor de la marca en la percepción del consumidor. Revisión sistemática*. Lima : Universidad César Vallejo . Recuperado el 18 de Septiembre de 2023, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/101612>
- Cárdenas, M. (2020). La gestión del conocimiento en la percepción del consumidor de una marca colectiva. *Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 3(1), 1-17. Recuperado el 1 de Octubre de 2023, de <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/prospectivasutc/article/view/287/228>
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. . ESIC Editorial.

- Cavero, M. (2023). *ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Chávez, R., & Chauca, P. (2020). Liderazgo y clima organizacional en docentes del área de la salud. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 8(16), 40-54. doi:<https://doi.org/10.5377/reice.v8i16.10659>
- Conexión Esan. (2020). *¿Cómo se comporta el consumidor online en Perú?* Lima: www.esan.edu.pe. Recuperado el 3 de Octubre de 2023, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-se-comporta-el-consumidor-online-en-peru>
- Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3). doi:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000300020
- Dulón, M. (2023). *La Importancia de la Percepción de Marca*. Unlocking the Power of CX. Recuperado el 30 de Septiembre de 2023, de <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-percepci%C3%B3n-marca-experiencia-cliente-latam-9tbhc/?originalSubdomain=es>
- Durán, S., García, J., & Parra, M. (2020). Estilos de liderazgo y clima organizacional en el sector hotelero de Cartagena de Indias. *Gestión humana y TICs en la gestión empresarial.*, 3(1), 1-11. Recuperado el 05 de Octubre de 2023, de <https://revistas.uaz.edu.mx/index.php/MemUni/article/view/895/816>
- El Comercio. (2022). *falabella.com: llega al Perú la tienda online que reúne grandes marcas y cientos de emprendedores*. <https://elcomercio.pe/>.
- El Peruano. (23 de Marzo de 2021). Estas son las tiendas más sancionadas por Indecopi en el 2020. *Diario oficial del estado del Perú*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/117506-estas-son-las-tiendas-mas-sancionadas-por-indecopi-en-el-2020>
- Euromonitor International. (2022). *Department Stores in Peru*. euromonitor.com.
- Flor, R., Reyes, M., Ruiz, R., & Castillo, L. R. (2022). IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL Y EL CONSUMIDOR PERUANO. *VISUAL Review*, 2-13. doi:<https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3564>
- Flores, B. (2015). *Guía para diseñar una marca*. España: Universidad Oberta de Catalunya.
- Forbes Perú. (21 de Noviembre de 2023). *El 72% de los limeños realizó compras por internet en el último año, según un estudio de GfK*. Obtenido de forbes.pe:

<https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2023-11-21/el-72-de-los-limenos-realizo-compras-por-internet-en-el-ultimo-ano-segun-un-estudio-de-gfk>

García, J., Cerdas, V., & Lewis, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133-153. Recuperado el 8 de Octubre de 2023, de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/17003/25044>

gob.pe. (Agosto de 03 de 2022). El Indecopi fiscaliza a Saga Falabella y La Curacao por anular compras de usuarios que accedieron a descuentos en Fiestas Patrias. *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Obtenido de https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/637437-el-indecopi-fiscaliza-a-saga-falabella-y-la-curacao-por-anular-compras-de-usuarios-que-accedieron-a-descuentos-en-fiestas-patrias?fbclid=IwAR2PzsqAun5X7AKz1SFr7S4SsikE9f2rJPMzZmIUxy41IQMAKw4u4oQ_Sz4

Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas .

Gonzales, A. (2021). Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra. El nuevo camino del consumidor. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48), 101-111. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21823>

González, N. (2021). Estilos de liderazgo y clima organizacional percibido por el personal de enfermería de un hospital público. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 1(5), 1-10. doi:[10.56294/saludcyt20215](https://doi.org/10.56294/saludcyt20215)

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. doi:[10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Henríquez, J., Asipuela, J., & Sánchez, I. (2021). Comportamiento del consumidor online y factores que intervienen en la decisión de compra en restaurantes. *Digital Publisher*, 6(6), 391-404. doi:[10.33386/593dp.2021.6.783](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.783)

INEI. (2018). *Lambayeque, resultados definitivos*. .

- INEI. (2018). *Resultados definitivos*. Lima. Recuperado el 3 de Octubre de 2023, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1560/14TOMO_01.pdf
- Infobae. (2022). *Casi 14 millones de peruanos realizan sus compras por internet*. Lima: <https://www.infobae.com/>. Recuperado el 30 de Septiembre de 2023, de <https://www.infobae.com/america/peru/2022/06/08/casi-14-millones-de-peruanos-realizan-sus-compras-por-internet/>
- Ipsos. (2020). *Mind The Gap: La importancia de cumplir con la promesa de marca en Latinoamérica*. <https://www.ipsos.com/>. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/mind-gap-la-importancia-de-cumplir-con-la-promesa-de-marca-en-latinoamerica-0>
- León, A., & Rodríguez, A. (2023). *Relación entre liderazgo y clima laboral en un ambiente organizacional: una revisión aplicada*. Lima: Universidad de Lima.
- Limo, M., & Quispe, R. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional en docentes universitarios. *SCIÉND0*, 26(3), 255-258. doi:<http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2023.036>
- Matute, G., Cuervo, S., Salazar, S., & Santos, B. (2012). *Del consumidor convencional al consumidor digital. El caso de las tiendas por departamento*. Lima: Universidad ESAN.
- Mejía, C., Cherres, D., & Ramos, M. (2020). Percepción de marca y comportamiento de compra del consumidor en empresas del sector comercial Tungurahua. *Digital Publiiser*, 5(2), 70-80. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.2.168
- Ministerio de la Producción . (2019). *Boletín de Comercio Interno: Grandes Almacenes, Supermercados y Tiendas especializadas*. . Lima: Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios e Impacto y Estudios de la Secretaría General del Ministerio de la Producción.
- Mollá, A., Berenguer, G., Gómez, M., & Quintanilla, I. (2006). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: Editorial UOC.
- Moreno, E., Ponce, D., & Moreno, H. (2021). Comportamiento del consumidor y el procesode decisión de compra. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar* , 5(6), 1-26. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1478
- Ortegon, L. (2014). *Gestión de marca: conceptualización, diseño, registro, construcción y evaluación*. . Bogotá: Institución Universitaria Politecnico Grancolombiano.
- Padilla, J. (2021). *Estilos de liderazgo y clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de San Martín*. Tarapoto: Universidad César Vallejo.

- Pando, T., Cangalaya, L., Herrera, Z., & Cabrejos, R. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresariales en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 234-245. Recuperado el 30 de Septiembre de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471687>
- Parrales, J., Choez, J., & Chele, J. (2022). Marketing estratégico como herramienta de fortalecimiento microempresarial en la parroquia “El Anegado” del cantón Jipijapa. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 132-142.
- Pérez, S., Castellano, G., & Pina, A. (2017). *Propuestas de innovación educativa en la sociedad de la información*. . Adaya Press.
- PerúRetail. (2022). *El 52% de los peruanos ya compra de manera online*. www.peru-retail.com.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México : Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Ruíz, D. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2). doi:<https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.245>
- Ruíz, S. (2006). *Comportamientos de compra del consumidor 29 casos reales*. . Madrid: ESIC Editorial.
- Sánchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. . Editorial Universidad del Valle. doi:10.25100/peu.46
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson.

Anexos

Anexo 01: Matriz de consistencia

<p>PREGUNTA GENERAL ¿Cómo se relaciona los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación de los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque.</p>	<p>HIPOTESIS Hi: Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Gerencia de Administración de una municipalidad provincial de la región de Lambayeque. Ho: La relación no es significativa entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque.</p>	<p>DIMENSIONES POR VARIABLE Variable 1: Estilos de liderazgo Dimensiones: Liderazgo transformacional Liderazgo transaccional Laissez faire Variable 2: Clima laboral Dimensiones: Infraestructura y ambiente físico Relación entre pares Beneficios y prestaciones Satisfacción con la tarea Oportunidades de desarrollo Compromiso afectivo</p>
---	--	---	--

PREGUNTAS ESPECIFICAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGÍA
¿Cuáles son los estilos de liderazgo empleados en la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque?	Identificar los estilos de liderazgo percibidos por los colaboradores de la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque	Enfoque: Cuantitativo Alcance: Correlacional Método: Hipotético deductivo Diseño: Descriptivo Técnica: Encuesta
¿Cuál el clima laboral de la Gerencia de Administración en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque?	Evaluar el clima laboral de la Gerencia de Administración limpieza pública en una municipalidad provincial de la región de Lambayeque.	Instrumento: Cuestionario

Anexo 02: Cuadro de operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN
Estilos de liderazgo	Liderazgo transformacional
	Liderazgo transaccional
	Liderazgo
	Liderazgo Laissez Faire
	Liderazgo de Resultado
Clima laboral	Trabajo en equipo
	Comunicación
	Igualdad
	Condición Física
	Liderazgo
	Motivación

Anexo 03: Variables del MLQ-5X

VARIABLE DEL MLQ-5X			
Liderazgo transformacional (LTF)	Carisma/inspiracional	Influencia idealizada conductual	Ítem 1
			Ítem 2
			Ítem 3
			Ítem 4
	Influencia idealizada atribuida	Ítem 5	
		Ítem 6	
		Ítem 7	
		Ítem 8	
		Motivación Inspiracional	Ítem 9
			Ítem 10
			Ítem 11
			Ítem 12
	Estimulación intelectual	Ítem 13	
		Ítem 14	
		Ítem 15	
		Ítem 16	
	Consideración individualizada	Ítem 17	

Liderazgo Transaccional		Ítem 18	
		Ítem 19	
		Ítem 20	
	Recompensa contingente	Ítem 21	
		Ítem 22	
		Ítem 23	
		Ítem 24	
Liderazgo Laissez Faire	Dirección por excepción Activa	Ítem 25	
		Ítem 26	
		Ítem 27	
		Ítem 28	
	Laissez Faire	Dirección por excepción pasiva	Ítem 29
			Ítem 30
			Ítem 31
			Ítem 32
	Laissez-Faire	Ítem 33	
		Ítem 34	
		Ítem 35	
		Ítem 36	
Liderazgo de Resultado	Esfuerzo extra	Ítem 37	
		Ítem 38	

 Ítem 39

Satisfacción

Ítem 40

Ítem 41

Eficaz

Ítem 42

Ítem 43

Ítem 44

Ítem 45

Los ítems realizados del MLQ, están distribuidos de la siguiente forma:

Influencia idealizada atribuida = II (A): 4 ítems

Influencia idealizada conductual =II (C): 4 ítems

Motivación Inspiracional= MI: 4 ítems

Estimulación intelectual= EI: 4 ítems

Consideración individualizada= CI: 4 ítems

Recompensa contingente = RC: 4 ítems

Dirección por excepción Activa =DPE (A): 4 ítems

Dirección por excepción pasiva= DPE (P): 4 ítems

Laissez-Faire= LF: 4 ítems

Esfuerzo Extra=EA: 3 ítems

Satisfacción= S: 2 ítems

Eficaz= E:4 ítems

Anexo 03: Instrumento de la variable “Estilos de liderazgo”

CUESTIONARIO N°1

Género: Femenino () Masculino () **Cargo:** **Edad:**

Condición de trabajo: **Tiempo:**

Este cuestionario pretende describir su estilo de liderazgo, tal como usted lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este instrumento.

En los siguientes enunciados se presentan afirmaciones. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz.

Nunca= 1 Casi nunca=2 Casi siempre=3 Siempre=4

N°	ÍTEMS	N	CN	CS	S
1	Habla sobre sus valores y creencias más importantes. II(C)	1	2	3	4
2	Especifica la importancia de tener un propósito. II(C)	1	2	3	4
3	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones. II(C)	1	2	3	4
4	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión. II(C)	1	2	3	4
5	Hace que las personas se sientan orgullosas por trabajar con él/ella. II(A)	1	2	3	4
6	Va más allá del interés propio para el bien del grupo. II(A)	1	2	3	4
7	Actúa de formas que genera respeto. II(A)	1	2	3	4
8	Muestra un sentido de poder y confianza en las decisiones. II(A)	1	2	3	4
9	Habla con optimismo sobre el futuro. MI	1	2	3	4
10	Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr. MI	1	2	3	4
11	Expresa con claridad una visión convincente del futuro. MI	1	2	3	4
12	Expresa su confianza sobre el logro de objetivos. MI	1	2	3	4
13	Reexamina supuestos críticos para ver si son apropiados. EI	1	2	3	4
14	Busca perspectivas diversas al momento de resolver problemas. EI	1	2	3	4
15	Hace que vea los problemas desde distintos ángulos. EI	1	2	3	4
16	Sugiere nuevas formas de realizar los deberes asignados. EI	1	2	3	4
17	Genera espacios de tiempo para la enseñanza y el entrenamiento. CI	1	2	3	4

18	Me trata como una persona y no únicamente como un miembro de un grupo. CI	1	2	3	4
19	Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que los demás. CI	1	2	3	4
20	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas. CI	1	2	3	4
21	Me brinda apoyo por mis esfuerzos. RC	1	2	3	4
22	Debata en términos específicos respecto de quien es el responsable de lograr los objetivos de rendimiento. RC	1	2	3	4
23	Esclarece lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño. RC	1	2	3	4
24	Expresa satisfacción cuando cumpla con las expectativas. RC	1	2	3	4
25	Centra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas. DPEA	1	2	3	4
26	Concentra toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas. DPEA	1	2	3	4
27	Hace un seguimiento de mis errores. DPEA	1	2	3	4
28	Dirige mi atención a los fracasos para cumplir con los estándares. DPEA	1	2	3	4
29	No interfiere hasta que los problemas se tornan serios. DPEP	1	2	3	4
30	Espera que las cosas vayan mal antes de tomar medidas. DPEP	1	2	3	4
31	Demuestra que cree en la frase “lo que está roto no se arregla” DPEP	1	2	3	4
32	Demuestra que los problemas deben volverse crónicos antes de tomar medidas. DPEP	1	2	3	4
33	Evita involucrarse cuando surgen problemas importantes. LF	1	2	3	4
34	Está ausente cuando se le necesita. LF	1	2	3	4
35	Evita tomar decisiones. LF	1	2	3	4
36	Retrasa las respuestas a preguntas urgentes. LF	1	2	3	4
37	Consigue que haga más de lo que se esperaban que haga. EA	1	2	3	4
38	Aumenta mi deseo de tener éxito. EA	1	2	3	4
39	Aumenta mi disposición a esforzarme más. EA	1	2	3	4
40	Utiliza métodos satisfactorios de liderazgo. S	1	2	3	4

41	Trabaja conmigo de manera satisfactoria. S	1	2	3	4
42	Es eficaz al satisfacer mis necesidades laborales. E	1	2	3	4
43	Es eficaz al representarme ante una autoridad superior. E	1	2	3	4
44	Es eficaz en el cumplimiento de los requisitos de organización. E	1	2	3	4
45	Dirige un grupo que es efectivo. E	1	2	3	4

Anexo 04: Modelo Estructura del modelo para medir el “Clima laboral”

Variable	Dimensión	Escala
Clima laboral	Trabajo en equipo	Ítem 2,13,16 y 19
	Comunicación	Ítem 1,7 y 15
	Igualdad	Ítem 17,18 y 20
	Condición Física	Ítem 8 y 21
	Liderazgo	Ítem 3,5,9,10 y 12
	Motivación	Ítem 4,6,11 y 14

Anexo 05: Instrumento de la variable “Clima laboral”

CUESTIONARIO N°2

Género: Femenino () Masculino ()

Cargo:

Edad:

Condición de trabajo:

Tiempo:

Este cuestionario pretende conocer el clima organizacional de su área de trabajo, por lo tanto es importante que responda con honestidad, sus respuestas se mantendrán en el anonimato y serán analizadas con discreción. En los siguientes enunciados se presentan afirmaciones, marque con una X la respuesta que mejor describa su opinión.

Totalmente de acuerdo= 1 De acuerdo=2 En desacuerdo=3 Totalmente en desacuerdo=4

N°	ÍTEMS	TA	A	D	TD
1	En nuestra área la mayoría conoce bien las metas.	1	2	3	4
2	Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento.	1	2	3	4
3	Mi coordinador o jefe promueve actitudes positivas.	1	2	3	4
4	En nuestra área sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.	1	2	3	4
5	Mi coordinador está orientado a los resultados obtenido en el trabajo.	1	2	3	4
6	Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos.	1	2	3	4
7	Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.	1	2	3	4
8	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.	1	2	3	4
9	Mi coordinador fortalece la confianza entre el equipo.	1	2	3	4
10	Mi coordinador exige mucho de nosotros.	1	2	3	4
11	Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento o área.	1	2	3	4
12	Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.	1	2	3	4
13	Damos seguimientos a los objetivos del departamento.	1	2	3	4
14	Me siento parte de la organización.	1	2	3	4

15	Conozco la filosofía y objetivos de la institución.	1	2	3	4
16	Nuestro trabajo es un reto diario y no una tera más.	1	2	3	4
17	Existe un ambiente de confianza entre compañeros.	1	2	3	4
18	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.	1	2	3	4
19	En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.	1	2	3	4
20	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.	1	2	3	4
21	Las herramientas de trabajo son las adecuadas.	1	2	3	4