



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE HUMANIDADES

Carrera de Psicología

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL
EN TRABAJADORES DE UNA AGENCIA DE MEDIOS
DE LIMA METROPOLITANA**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

ALICIA DESIREE NAVARRO HINOSTROZA

**Asesor:
Edwin Salustio Salas Blas**

**Lima – Perú
2018**

Dedicatoria

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres, por todo el apoyo a lo largo de mi carrera profesional y por impulsarme a ser mejor cada día. En especial a mi mamá, por ser incondicional y estar para mí en cada momento para escucharme, aconsejarme, apoyarme en los momentos más difíciles y alentarme a no rendirme. A mi asesor, por la paciencia y apoyo a lo largo del desarrollo de este proyecto, por orientarme y motivarme a continuar, pese a las dificultades que pudieron presentarse. A mis hermanos, abuelos y otros familiares, que admiro y son fuente de alegría siempre, para ellos va cada logro.

Resumen

El objetivo del presente estudio es determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana. Este tipo de empresas se enfoca en hacer crecer la marca de su cartera de clientes mediante la creatividad e innovación. La muestra para esta investigación fue de 70 personas, siendo la totalidad de trabajadores dentro de la organización; la cual es considerada no probabilística, de tipo intencional, seleccionada de acuerdo con ciertos criterios previamente definidos con las características requeridas para el presente estudio. La investigación desarrollada es transversal y correlacional para la cual se utilizaron dos instrumentos: el Cuestionario de la efectividad y adaptabilidad del líder (CEAL) para determinar los estilos de liderazgo y su efectividad. Y la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) que tiene como objetivo identificar las percepciones de los trabajadores en base a factores que toman en cuenta tres niveles de análisis: individual, interpersonal y organizacional. Los resultados encontrados indican que existe una correlación significativa positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de la agencia de medios. También, se analizó la relación de las variables psicológicas registradas con las variables sociodemográficas edad y sexo. En el caso de la edad, para el intervalo de 20 a 29 años se encontró que la correlación del clima organizacional con los estilos Integrado y Relacionado es positiva. Mientras que, para el género, se encontró que las mujeres se enfocan en lo designado a las relaciones interpersonales y los hombres en lo designado a las tareas. Finalmente, se encontró que el estilo de liderazgo predominante fue el Estilo Integrado con una efectividad promedio alto y que el nivel de clima percibido por los trabajadores fue alto, ya que en general se sienten dentro de un ambiente óptimo que les permite realizar su gestión.

Palabras clave: clima organizacional, liderazgo, efectividad, correlación, adaptabilidad.

Abstract

The objective of the present study is to determine the relationship that exists between leadership styles and the organizational climate in the workers of a media agency in Metropolitan Lima. This type of company focuses on growing the brand of its client portfolio through creativity and innovation. The sample for this investigation was 70 people, being the totality of workers within the organization; which is considered non-probabilistic, of an intentional type, selected according to certain previously defined criteria with the characteristics required for the present study. The research developed is transversal and correlational, for which two instruments were used: the Leadership Effectiveness and Adaptability Questionnaire (CEAL) to determine leadership styles and their effectiveness. And the Multidimensional Scale of Organizational Climate (EMCO) that aims to identify the perceptions of workers based on factors that take into account three levels of analysis: individual, interpersonal and organizational. The results found indicate that there is a significant positive correlation between the leadership styles and the organizational climate of the media agency workers. Also, the relationship of the registered psychological variables with the sociodemographic variables age and gender was analyzed. In the case of age, for the 20 to 29-year interval it was found that the correlation of the organizational climate with the Integrated and Related styles is positive. While for the genre, it was found that both women and men focus on what is designated for interpersonal relationships. Finally, it was found that the dominant style of leadership was the Integrated Style that has a high average effectiveness and that the level of climate perceived by the workers was high, since in general they feel in an optimal environment that allows them to carry out their management.

Key words: organizational climate, leadership, effectiveness, correlation, adaptability.

Tabla de Contenidos

Portada

Dedicatoria

Resumen

Abstract

Tabla de contenidos

Introducción

Método

 Tipo y diseño de investigación

 Participantes

 Instrumentos de recolección de información

 Procedimiento

 Análisis de datos

Resultados

Discusión y Conclusiones

Referencias

Apéndices

 1. Instrumentos

Introducción

En la actualidad, las organizaciones para ser rentables utilizan como proceso principal algunas estrategias para *atraer, formar y retener* a los mejores talentos para posicionarse en el mercado, fidelizar a sus clientes y subsistir dentro del mundo empresarial; esto no se podrá lograr si no se resalta la importancia del capital humano dentro de este enfoque (Gonzales, 2018). Las personas constituyen el capital más valioso dentro del marco empresarial, es por ello que las organizaciones deben enfocarse en potenciar su desarrollo tanto personal como laboral priorizando una buena dirección para optimizar los procesos y la rentabilidad sostenida, a la vez, el liderazgo se relaciona estrechamente con el clima organizacional; destacando que, si la persona se siente cómoda y satisfecha trabajará mejor, rendirá más, aportará más ideas y se comprometerá más en lo que esté realizando (Gómez, 2008). Es por esta razón, que, al definir una estrategia o plan de acción frente a la competencia, es importante que los líderes promuevan la participación de todos los trabajadores de la organización sin minimizar el puesto que ocupan dentro del organigrama para lograr el *employee engagement* que, a su vez, favorecerá un buen clima organizacional (Sucunza, 2014).

La globalización y los constantes cambios que surgen en el día a día exigen a las organizaciones a dinamizarse, a no permanecer estáticas: continuamente tienen que idear tácticas y acciones para innovar, ser competitivos y adaptarse de forma rápida y efectiva a las nuevas necesidades del mercado (Martínez, 2006). Asimismo, las organizaciones buscan destacar, porque a causa de la digitalización de la información y al rápido acceso al conocimiento, el consumidor es más exigente para satisfacer sus expectativas y los competidores están mucho más alertas para atender a sus demandas. Lógicamente, esto va de la mano con el hecho de que, la organización debe tener siempre una visión clara de la gestión que se está realizando sin perder el foco en sus objetivos para alcanzar el éxito; por lo que, la tecnología, la infraestructura y otros factores pueden ayudar a que se implementen mejoras, pero para que se ejecuten grandes avances, se debe tener en cuenta al talento humano como base de toda estrategia (Castillo, 2010).

Existe gran preocupación por una adecuada gestión de las organizaciones, los directivos se preocupan por asumir un rol de liderazgo e integrar a toda la organización orientándola en torno a la cultura organizacional, que determina las estrategias que se deben aplicar y seguir, pero teniendo en cuenta que todos deben compartir el compromiso

con estos valores y buscar los mismos resultados (Peñalver, 2017). En este propósito común, la satisfacción de los trabajadores resulta de vital importancia, por cuanto el aseguramiento de su bienestar puede no solamente permitir una participación comprometida con los fines organizacionales sino mejorar el rendimiento de la organización.

El estilo de liderazgo que ejercerá el líder va a impactar directamente en la forma en que los colaboradores perciben el clima organizacional de una organización. Asimismo, las competencias y características que tenga el líder van a generar un efecto positivo o negativo frente a su equipo de trabajo, por ello es que debe conocer el estilo liderazgo óptimo para cada situación porque va a influir directamente en la actitud, disposición y comodidad que manifiesten al realizar su trabajo (Rodríguez, 2014).

El Perú está considerado como el tercer país con mayor nivel de rotación en Latinoamérica, ya que la mayoría de empresas no han sabido adaptarse rápidamente a los continuos cambios del mercado y al cambio de paradigma de los trabajadores respecto a la permanencia en las empresas. Los jóvenes de hoy en día, se encuentran mucho más propensos a renunciar para moverse a otros puestos o incluso cambiarse de empresa. Otros factores que evalúan al tomar esta decisión, son los beneficios laborales, la remuneración y el ambiente laboral.

En los últimos 10 años, la percepción de los CEO sobre el clima, ha cambiado ya que ahora es considerada una variable intangible. En nuestro país, las empresas consideran que un buen clima organizacional no solo contribuye a generar altos índices de productividad en la empresa, sino que también incrementa la satisfacción de sus trabajadores logrando un buen rendimiento en su gestión. Por ello, es importante que el trabajador perciba a la empresa como un ambiente de soporte que maximiza su desempeño y que considere a los líderes que trabajan en ella como las personas que conducen al logro de resultados.

Se deben tener en cuenta algunos aspectos para lograr esto: a) un ambiente de apoyo donde los trabajadores sientan que se preocupan por ellos y se promueva un equilibrio entre lo personal y lo laboral, b) la flexibilidad (home office) que contribuirá a que los trabajadores puedan organizarse de mejor manera, c) el reconocimiento de los logros que los impulsa a sobresalir y realizar bien su gestión, d) la autonomía que se le brinda a los colaboradores y que les permite empoderarse y saber que confían en ellos, e) la creación de

programas de aprendizaje que buscan la capacitación constante y el desarrollo de las personas y por último, e) la programación de actividades fuera del trabajo para lograr la interacción entre todos.

Se han podido obtener datos importantes respecto a lo que consideran fundamental los trabajadores dentro de una empresa. El 86% de los trabajadores comentan que si no percibieran que existe un óptimo clima organizacional que les permita tener un buen desempeño, tomarían la decisión de renunciar. La remuneración es un factor importante que se considera al evaluar una propuesta de laboral o mantenerse dentro de una empresa, pero también son importantes otros como un buen ambiente de trabajo, una línea de carrera y buenas condiciones laborales. El 70% de los trabajadores considera que sus opiniones e ideas son escuchadas en su empresa, mientras que el 64% indicó sienten valorados y considerados por su jefe directo. Por ello, las empresas no solo deben enfocarse en implementar estrategias para incrementar la satisfacción de sus clientes, sino principalmente, en retener a su capital humano y adaptar las estrategias en función a la generación y rango de edad, ya que las necesidades e intereses son diferentes.

La agencia de medios donde se realizó la investigación es reconocida a nivel nacional y tiene como principal objetivo hacer crecer la marca de sus clientes mediante la creatividad y la innovación. Brinda diferentes tipos de servicios como: Diseño, Customer Experience, Producto, Marketing y Comunicaciones y fundamentalmente se enfoca en cumplir con las expectativas de sus clientes brindándoles un valor agregado centrado en la personalización del servicio y optimizando la experiencia de usuario. Este tipo de empresas tiene algunas características que son importantes tener en cuenta, como un horario de trabajo no definido, flexibilidad (home office), código de vestimenta alineado a las últimas tendencias de moda, una comunicación horizontal y se trabaja por proyectos. En este sentido, se forman equipos multidisciplinarios que se arman por proyecto y según las habilidades y conocimientos de cada persona. A cada equipo se le asigna un líder que asume un estilo diferente, según los objetivos del proyecto y las personas que lo conforman, teniendo en cuenta su nivel de productividad y compromiso. Sin embargo, la forma de trabajo que tiene cada equipo es diferente y no siempre se logra la sinergia deseada y el clima percibido no es el idóneo para desarrollar el trabajo, ya que algunos líderes no asumen de forma correcta su rol y no permiten que su equipo de trabajo tome participación en las decisiones y se haga responsable de las tareas que debe realizar.

Asimismo, es importante mencionar que esta agencia en los últimos años, ha pasado por grandes cambios alineados a la transformación de la estrategia, los procesos, la estructura de la empresa, etc., los cuales han generado que se replanteen los objetivos y la visión para continuar existiendo dentro del mercado competitivo actual. La adaptación de los trabajadores se fue dando de forma progresiva, pero no todos estaban realmente comprometidos con este cambio propuesto por la incertidumbre de no conocer y saber cómo se manejarían las cosas y verse directamente perjudicados por la rentabilidad que pudiera tener la empresa.

Es por esta evidencia tanto empírica como teórica que surge la necesidad de investigar y analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de una agencia de medios Lima Metropolitana.

La relevancia de esta investigación se justifica desde el punto de vista organizacional, ya que los resultados contribuirán como aporte para replantear ciertos procesos y funcionamientos, así como para generar estrategias o ventajas competitivas que sirvan como base para este tipo de organizaciones, debido a la muestra pequeña que se utilizó. Desde el punto de vista teórico, se consultó diferentes fuentes para presentar una síntesis de la información que existe respecto a estas dos variables, que servirá para quienes se encuentren interesados en realizar investigaciones futuras alineadas a estos conceptos. Desde el punto de vista metodológico se justificó su realización porque los instrumentos de investigación utilizados fueron confiables y validados, según los procedimientos correspondientes para su aplicación y la presentación de resultados. Y finalmente, se decidió investigar estas variables porque tiene una gran influencia sobre el desempeño y comportamiento de los trabajadores, así como en el nivel de productividad que pueden alcanzar las empresas.

Las investigaciones realizadas con relación a las variables de estudio se presentan desde diferentes enfoques, las más relevantes para este estudio son las siguientes:

García y Mendoza (2013) hicieron un estudio en México para determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de los directivos del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo. La muestra estuvo comprendida por todos los colaboradores de la Dirección de Servicios Administrativos, Dirección de

Planeación y de la Dirección Académica. Se utilizaron dos instrumentos: la encuesta de Clima Laboral de Venezuela y la Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire de Mendoza. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo que practican los directivos tiene una influencia significativa tanto en el clima organizacional percibido y en las variables derivadas de la percepción del mismo; siendo el liderazgo transformacional el estilo que facilitaría ello.

Chinchay (2010), estudió la influencia del liderazgo del director en el clima organizacional de las Instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos. La muestra estuvo conformada por 132 directores y docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Iquitos seleccionados de forma aleatoria. El cuestionario fue empleado para evaluar a los participantes y se halló que existe una influencia significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de estas instituciones.

Chaparro (2017) realizó un estudio para establecer la relación que existe entre el Liderazgo directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa “Fe y Alegría N° 25” del distrito de San Juan de Lurigancho. La muestra elegida fue de 86 docentes a quienes se les aplicó 2 instrumentos: el primero para evaluar cómo perciben el liderazgo directivo y el segundo para conocer las percepciones sobre el clima institucional. Finalmente, los resultados indicaron que hay una relación positiva de alto nivel entre el liderazgo del directivo y el clima institucional.

Del Castillo (2017), desarrolló un estudio para identificar los estilos de liderazgo de los directivos de una empresa trasnacional de seguros. A través del cuestionario LEAD de Hersey y Blanchard (1974) se evaluaron a 155 trabajadores sin función de mando. Los resultados indicaron que el estilo dominante fue el Relacionado, el cual presenta una alta efectividad con lo percibido por los trabajadores de la empresa.

Tarapuez, Osorio y Parra (2015) presentaron una investigación para indagar sobre los estilos de liderazgo y la efectividad de los directivos de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia), analizaron la asociación entre estas dos variables con algunos aspectos socioeconómicos. La muestra estuvo conformada por 15 de las 16 empresas aseguradoras de Quindío y se aplicó el cuestionario LEAD de Hersey y Blanchard (1974). Los resultados indicaron que dos terceras partes de los gerentes encuestados tienen el estilo de liderazgo persuasivo, su efectividad no es muy clara porque

se ubicó en la zona intermedia y se puede observar que las mujeres se relacionan más con el estilo que tiene énfasis en la tarea y los hombres con el estilo que tiene un mayor énfasis en los seguidores.

Espinoza (2017), investigó cómo determinar si el clima organizacional y el liderazgo son predictores del desempeño docente en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana Norte. Se evaluaron a 60 profesores del nivel inicial y a directivos de la Unión Peruana del Norte y se emplearon 3 instrumentos: el Test de Liderazgo Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en su forma 5X corta (Bernard Bass y Bruce Avolio, 2000), el Test de Clima organizacional de (Moos, 2008) y el Test de desempeño según el Marco de buen desempeño docente del Ministerio de Educación del Perú. Los resultados indican que el clima organizacional es un predictor del desempeño docente y que existe una relación inversa y significativa entre ambas variables; el liderazgo transformacional es un predictor del desempeño docente y que existe una relación directa y significativa entre ambas variables; el liderazgo transaccional no es un predictor del desempeño docente y que el liderazgo transformacional y transaccional no están relacionados al clima organizacional; con lo que se pudo concluir que el clima organizacional y el liderazgo transformacional son predictores del desempeño docente.

Estilos de liderazgo

El concepto de liderazgo ha sufrido grandes cambios a través del tiempo, ha evolucionado y se ha transformado por las demandas del mercado y principalmente por la necesidad de las empresas de continuar existiendo.

Anteriormente, cuando se hablaba de “líder”, se hacía referencia a una persona que llamaba la atención y que tenía gran influencia para mover masas, como Gandhi, Nelson Mandela o el Papa. Con lo cual, podíamos partir de la idea que los grupos se forman a partir de los líderes y cuando se identificaba a alguien como líder; esta persona era capaz de dirigir a un grupo de personas para realizar una actividad de forma exitosa. Sin embargo, las teorías del liderazgo enfocadas en el puesto, los títulos, la personalidad o los rasgos ya no aplican al entorno laboral actual (Franco, 2003).

Aunque en la actualidad, el concepto de liderazgo no solo se enfoca en el líder, ya que también considera otros elementos como los seguidores, compañeros, supervisores, contexto y la cultura para su estudio y entendimiento (Avolio, 2007; Avolio, Walumbwa &

Weber, 2009). Es importante conocer cómo ha ido evolucionando a lo largo de la historia y según lo estudiado por Culligan (1986), se han marcado 5 edades del liderazgo:

- Edad del liderazgo de conquista: El problema principal identificado en este periodo fue la conquista. Las personas buscaban al jefe supremo y dominante que le brinde seguridad a cambio de su lealtad e impuestos.
- Edad del liderazgo comercial: A inicios de la edad industrial, a las personas les preocupaba más seguir a alguien para que los guíe sobre cómo incrementar su nivel de vida.
- Edad de liderazgo de la organización: En esta época, las personas más creativas, innovadoras y que manejaban adecuadamente los problemas relacionados a la rápida obsolescencia comercial de las nuevas invenciones de las industrias. Estos líderes tenían gran interés por obtener nuevos conocimientos y habilidades, que posteriormente se utilizaban en los diferentes sectores del mercado; por ello las industrias enfocadas en este tipo de liderazgo innovador, eran las más rentables.
- Edad del liderazgo de la información: Se consideraba líder a la persona que pudiera procesar, interpretar y usar de forma óptima y creativa la información, ya que la tecnología era un factor de cambio constante.
- Liderazgo en la Nueva Edad: Dados los continuos cambios en el mundo actual, se está considerando un nuevo tipo de liderazgo. Los nuevos líderes deberán saber utilizar las nuevas tecnologías; gestionar, analizar y sintetizar la información obtenida y comprender que al dirigir personas deben tener en cuenta su motivación, deseos e intereses enfocados a mantener un margen de competencia.

Debido a que el concepto de liderazgo ha sido estudiado por diferentes autores, ha cambiado de enfoque para comprender mejor su significado y origen; y ha tomado un papel importante dentro del contexto social y organizacional; se han agrupado sus diferentes explicaciones en teorías que permiten tener una visión más clara de lo que significa este fenómeno.

La teoría más remota sobre el estudio del liderazgo es la conocida como *Teoría del Gran Hombre*, la cual se fundamenta en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo. Afirmando que los líderes nacían, no se hacían porque tenían características y cualidades innatas que les hacían tener influencia sobre los demás y obtener muchos seguidores (Daft, 2006).

Dentro de las teorías que relacionan al liderazgo con los atributos personales e invariables de las personas que poseen dicha cualidad; están la Teoría de los Rasgos, el Liderazgo Carismático y la Teoría Motivacional. La teoría de los rasgos surge a partir de la Teoría del Gran Hombre, ya que explica que el liderazgo se distingue por los *rasgos específicos* que tiene una persona, los cuales la diferencian de ser un líder o no (Lupano & Castro, 2008). El liderazgo carismático plantea que el líder es capaz de influir en sus seguidores mediante un poder de atracción social especial y su *carisma* le permite tener una posición jerárquica mayor a la de otras personas (Conger, 1991). La Teoría motivacional destaca la importancia de tres elementos: el poder, el logro y la afiliación. Estos elementos pueden presentarse en un nivel diferente en cada persona y solo uno de ellos predomina para dirigir la conducta de la persona (Romero, 1993).

Existe otro enfoque, denominado Teoría Conductual, en el que adquiere mayor importancia el comportamiento que muestra el líder frente a su equipo y el desempeño de su equipo. También, se pueden considerar dentro de esta teoría, el *liderazgo transaccional*, en el que el líder se enfoca en que sus seguidores maximicen su desempeño para cumplir con los objetivos trazados a cambio de una recompensa o un castigo (Daft, 2006). Mientras que, en *el liderazgo transformacional*, el líder es una persona que promueve y ejecuta grandes cambios, inspira a sus equipos y posee una visión compartida del futuro (Bass & Riggio, 2006).

Un enfoque más reciente es la Teoría Situacional, la cual plantea que los factores del entorno o el mismo contexto son los que influyen el comportamiento del líder y ello determina su efectividad. De la misma forma, Adair (1990), afirma que el estilo de liderazgo que tenga la persona dependerá de la situación en la que se encuentre. Existen diferentes autores que se preocuparon por explicar la importancia de esta teoría, dentro de los cuales podemos mencionar a los que tuvieron un mayor impacto.

Fiedler (1978) en su Teoría de la Contingencia o también conocida como la Teoría de la Efectividad del liderazgo, destaca que el éxito del grupo depende de la relación entre el estilo de liderazgo que ejerce el líder y el grado en que la situación le permite tener influencia sobre sus seguidores. Los elementos fundamentales que se consideraron para este modelo fueron: las características del líder, el control de la situación y la efectividad del líder; se pueden diferenciar dos estilos de liderazgo:

- Liderazgo orientado a las tareas: A estos líderes les interesa liderar grupos que tengan claros los objetivos y sepan las actividades específicas a realizar con el fin de que solo se centren en ejecutar las cosas sin cuestionar ni que se generen retrasos.
- Liderazgo orientado a las relaciones: A este tipo de líderes les interesa promover la participación de todos los miembros del equipo para lograr que exista una sinergia y un buen ambiente de trabajo que contribuya a la óptima realización de las actividades a realizar.

Asimismo, se pueden destacar tres consideraciones básicas para esta teoría: el poder que tiene el líder según su puesto en la organización (puede ser fuerte o débil), la complejidad de las tareas (puede ser alto o bajo) y la calidad de la relación que tiene el líder con los miembros de su equipo (puede ser buena o pobre).

House (1971) desarrolló la Teoría Ruta Meta en la cual explica que el comportamiento del líder busca incrementar la satisfacción de sus seguidores y orientarlos al alcance de sus metas logrando un desempeño efectivo. Dentro de este modelo no toman en cuenta los rasgos o el comportamiento del líder, ya que este debe ejercer el estilo de liderazgo que mejor se adecúe a la situación.

Se pueden identificar cuatro estilos de liderazgo:

- Liderazgo directivo: El líder planifica el trabajo y explica la forma de realizarlo, por ello los miembros del equipo tienen conocimiento de que se espera de su desempeño. Este tipo de liderazgo aplica en entornos laborales poco estructurados donde se requiere a una figura de líder con autoridad que pueda orientarlos.
- Liderazgo de apoyo: El líder toma en cuenta la opinión de sus seguidores y muestra interés por las necesidades de su equipo. Este tipo de liderazgo aplica cuando no se requiere una autoridad fuerte y la gestión a realizar es sencilla y operativa.
- Liderazgo participativo: El líder busca relacionar e integrar la participación de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones, realiza consultas antes de llevar a cabo las cosas.
- Liderazgo de logro: El líder plantea objetivos retadores que le permitan evaluar el desempeño de su equipo de trabajo, esperando que los resultados sean óptimos.

Vroom y Yetton (1973) plantearon el modelo del Liderazgo Participativo o también conocido como la Participación del líder considerado un modelo normativo porque sirve como guía para que el líder ajuste su comportamiento a la estructura de la tarea. También porque relaciona la conducta que tiene el líder y la participación que debe otorgarles a los miembros de su equipo en la toma de decisiones según la demanda de la tarea.

Esta teoría ha planteado siete puntos importantes a considerar al analizar una situación para el proceso de toma de decisiones: la importancia de la calidad de la información, la información del líder, la congruencia de los objetivos, la estructuración del problema, la aceptación de la decisión por los subordinados, el conflicto entre los subordinados y la prioridad de la aceptación por parte de los subordinados.

Se destacan cinco estilos de liderazgo:

- Autocrático (AI): El líder toma la decisión de forma individual basado en la información que posee.
- Autocrático (AII): El líder considera información específica que le proporcionan sus subordinados, pero finalmente es él quien toma la decisión.
- Consultivo I (CI): El líder comparte la información del problema con sus subordinados, pero de forma individual sin involucrarlos para que posteriormente pueda tomar una decisión.
- Consultivo II (CII): El líder se preocupa por compartir la información del problema con su equipo, tomando en cuenta las ideas que le comenten, pero puede o no reflejarlas finalmente en la decisión que tome.
- Grupo II (GII): El líder comparte la información del problema con su equipo de forma integral, los escucha y en conjunto se plantean soluciones para finalmente llegar a un consenso de cuál es la solución más adecuada.

Hersey y Blanchard (1969a), desarrollaron la TLS (Teoría del Liderazgo Situacional), que tiene un enfoque situacional respecto a la efectividad del liderazgo donde el estilo de liderazgo adoptado por el líder depende de las competencias de los seguidores y la disposición que muestren para apoyar al líder. Asimismo, es importante resaltar que, en este enfoque, priman las acciones de los seguidores sobre las del líder y su eficacia depende directamente de estas.

Esta teoría más allá de ser la más conocida, es la más aplicada dentro del campo organizacional y tiene uno de los modelos de liderazgo más utilizado en el mercado (Hersey, Angelini & Carakushansky, 1982). Asimismo, se enfoca en el liderazgo y no en la dirección; el director asume un puesto jerárquico dentro de una organización y tiene autoridad sobre una o más personas, mientras que el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación” (Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p.99). Sin embargo, ambos conceptos son igual de importantes en una organización y es necesario mantener el equilibrio entre ambos para obtener óptimos resultados

Algunos supuestos de esta teoría:

- El líder direcciona a sus colaboradores.
- Ningún estilo de liderazgo se considera como el mejor o único, pero si existe un estilo adecuado para cada situación.
- Los colaboradores tienen características diferentes que cambian según la situación en la que se encuentren, por ello el líder debe saber cómo direccionarlos en cada una de ellas.
- El líder debe adaptar su comportamiento a la situación en la que se encuentra sus colaboradores.

En un inicio, esta teoría se designó como Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo basada en la necesidad de que los padres adopten su estilo de liderazgo según la etapa de vida en la que se encuentran sus hijos. También, indicaron que se podía aplicar en el sector educativo para que los profesores se ajusten a los diferentes niveles educativos de sus alumnos y en el sector empresarial para las personas que dirigen colaboradores nuevos y más experimentados. Este término *ciclo vital* hace referencia al estilo de liderazgo básico para determinados tipos de madurez adoptado en situaciones con características específicas.

En 1972, cambió su nombre a Teoría del Liderazgo Situacional en la cual se fundamenta que el líder debe adoptar su estilo a la situación en la que se encuentre, de ello dependerá la efectividad de su liderazgo.

Al igual que la teoría expuesta por Fiedler (1961) el comportamiento del líder se puede diferenciar en dos dimensiones: enfocado en las tareas o enfocado en las relaciones,

ambas dimensiones anteriormente se consideraban como contrarias o complementarias. Sin embargo, Hersey y Blanchard apoyados en el estudio de Korman (1966) encontraron que pueden ser interrelacionadas y sus denominaciones cambiaron a *la estructura iniciadora* (influenciada por las tareas) y *la consideración* (influenciado por las relaciones).

Existen fundamentos y conceptos en los cuales se basa el estudio de esta teoría:

Estilos de liderazgo

Para Hershey y Blanchard (1996) a partir de los estudios de liderazgo se dio el surgimiento de su teoría, específicamente los estudios que se llevaron a cabo en la Ohio State University, comprenden un valor teórico y de proximidad geográfica.

En su teoría, explican que la tarea y las relaciones son dimensiones fundamentales que influyen el comportamiento del líder y la combinación de ambas, permitirá definir el estilo que este presenta. Al hacer referencia al comportamiento de tarea el líder presenta una comunicación unilateral y se centra en explicar las tareas a realizar, mientras que el comportamiento de relación, el líder tiene una comunicación bilateral asociada al apoyo emocional y donde es apreciado como un facilitador.

Diferentes estudios realizados basados en esta teoría concluyeron que el líder enfocado en la tarea recibe mejores resultados de sus colaboradores, a diferencia del líder enfocado en las relaciones que logra una mayor satisfacción de sus colaboradores.

Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder

Blake y Mouton (1964) presentaron un modelo en el que se combinaban las dos dimensiones y las consideraba como *interdependientes* porque afirmaban que el liderazgo no podría existir si no se tiene alguna de ellas, ya que presentan un significado diferente según como se combinen. Este modelo era conocido como *Rejilla Gerencial* y realizaba una combinación de los estilos en una cuadrícula de 9 por 9 siendo el mejor estilo, el que se obtenía al formar 9,9 (foco de equipo con alto interés por la ejecución y alto interés por las personas) cuya conducta estaba alineada al establecimiento de objetivos y por tener una comunicación bidireccional enfocada en propiciar un ambiente óptimo para ejecutar las actividades.

Este modelo nunca se cuestionó empíricamente, pese a que solo se centraba en el estilo que adoptaba el líder y no lo asociaba con la situación como elemento esencial para definir el estilo del líder y su efectividad.

Madurez

Para Hersey y Blanchard, dentro de las organizaciones se aplica la teoría clásica de la administración (fundamentada en los supuestos de la Teoría X), debido a que los altos niveles jerárquicos crean roles infantiles que frustran el desarrollo hacia la madurez.

Se puede medir la variable madurez cuando se le relaciona con una tarea u objetivo específico a ejecutar por un colaborador. Con ello se tenía en cuenta que, la madurez, era una característica de los seguidores que el líder debía evaluar de forma individual y según lo que quiera lograr. La madurez del subordinado comprendía dos factores: a) Madurez para el puesto relacionada a la capacidad y b) Madurez psicológica relacionada a la disposición para realizar las cosas.

Hersey y Blanchard (1996), al comparar los inicios de su teoría con los cambios que ha adquirido tras su evolución, descubrieron que, en los años 60, no se consideraba ofensivo el término madurez al aplicarlo en la evaluación a las personas. Posteriormente, se consideró como inapropiado; por lo que en 1988 se tuvo que cambiar su definición a preparación.

Para la TLS, el concepto madurez se consideraba como una variable homogénea y de un continuo unidimensional porque según incrementaba la madurez que obtenía el seguidor, el líder necesitaba ir modificando su estilo (combinando la tarea y la relación). De esta forma, el nivel de madurez se dará por los cambios que se den en ambos componentes y puede dividirse en cuatro niveles:

- M1: Madurez de moderada a alta
- M2: Madurez de baja a moderada
- M3: Situación en la que el seguidor presenta poca motivación, pero mucha capacidad
- M4: Alta capacidad y alta motivación

Efectividad como ajuste entre el estilo y la situación

Muchos de los componentes empleados en la TLS provienen de Blake y Mouton, así como de otras teorías, pero estos autores no solo se centraron en el modelo de la Rejilla Gerencial sino en defender la idea de cómo se adecúa el estilo del líder y lo que se requiere la situación, que no solo considera un estilo como exitoso, sino que dependerá específicamente de la situación.

La teoría 3D (Teoría Tridimensional del Estilo de Dirección fue una de las primeras que se centró en la situación como la variable que afecta la efectividad del liderazgo (Reddin, 1967). En esta teoría, la orientación que adquiere el directivo por la tarea y por las relaciones, está en función a la efectividad (Reddin, 1967, p.65). Fue este autor quien planteó que se dividieran las dos variables subyacentes a la orientación por la tarea y por las relaciones, finalmente logrando tener cuatro estilos.

En base a la teoría situacional, Hersey y Blanchard (1974) crearon la herramienta de Adaptabilidad de Líderes e Inventario de Estilo (LASI) que posteriormente, en, 1977, pasó a denominarse como Cuestionario de efectividad y Adaptabilidad (LEAD), ya que evalúa el comportamiento del líder sobre los aspectos del estilo, rango y la adaptabilidad del líder. En este instrumento, se pueden destacar 4 estilos de liderazgo:

- E1 (Ordenar) Autocrático: En este estilo hay un comportamiento alto en la tarea y bajo en la relación. Se dan instrucciones detalladas y se supervisa de forma constante el desempeño.
- E2 (Persuadir) Integrado: Se caracteriza porque ambos comportamientos están por encima del promedio. Se explican las decisiones y se brinda la oportunidad de intervenir o hacer aclaraciones.
- E3 (Participar) Relacionado: Para este estilo, el comportamiento de la relación es alto y el de la tarea es bajo, Se propicia el intercambio de ideas y se facilita la toma de decisiones.
- E4 (Delegar) Separado: Se produce cuando ambos comportamientos están por debajo del promedio. Se delega la capacidad de decidir y hacerse responsable de las cosas.

Bases de poder

Hersey y Blanchard, basaron su concepto de poder en la diferenciación que realiza Etzioni (1961) entre el poder de la persona y poder que presenta la posición. Posteriormente junto con Natemeyer en el año 1969, incluyeron el concepto de poder dentro de la TLS y lo relacionaron con los estilos de liderazgo y la madurez de los seguidores. Dentro del estudio, encontraron que la base del poder del líder dependía de factores situacionales y que por ende, el poder y el liderazgo eran conceptos que deben ir juntos, ya que liderazgo implicaba influir en la conducta de otros, mientras que el poder sería el medio por el cual el líder consigue que los seguidores lo obedezcan. Al hacer efectiva la relación entre la madurez que tienen seguidores con las bases de poder, descubrieron que no solo es importante “la madurez del seguidor para determinar el estilo de liderazgo que tendrá mayor éxito, sino que también se debe tener en cuenta la base de poder que ejercerá el líder para que pueda influir en el comportamiento” (Hersey, Blanchard & Niemeyer, 1979, p.420).

Dentro de la TLS, también incluyeron la “percepción del poder” como un elemento importante, ya que no necesariamente es el poder el que causa el que causa influencia en los seguidores, sino el grado en que los seguidores perciben que el líder puede influir en ellos.

Finalmente, es importante tener en cuenta que no solo el estilo del líder determina la efectividad, sino saber que las bases del poder del líder estén alineadas al nivel de madurez de los seguidores.

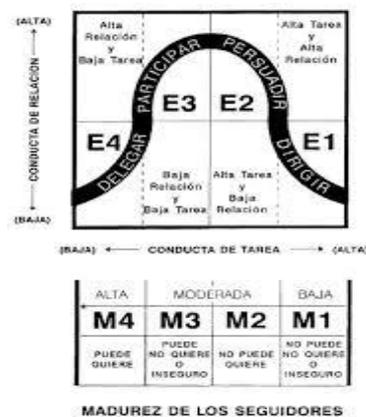


Figura 1. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard
Fuente: 40 años de la teoría del liderazgo situacional

En la figura 1, se pueden observar las 4 dimensiones del liderazgo que sustenta esta teoría, hay una relación entre el nivel de disposición para cumplir con un objetivo y el estilo de liderazgo para incrementar producción del seguidor.

Korman (1966) respecto a la probabilidad adecuada de que el comportamiento que tiene el líder, que se representa por una curvilínea a través de los cuatro cuadrantes del liderazgo y donde se observa el incremento o disminución de la tarea. La adecuación entre el estilo del líder y el nivel de madurez va a permitir que se alcance la efectividad del liderazgo, lo cual significa, que el líder necesita evaluar y considerar el nivel de preparación que tiene el grupo que está dirigiendo, con el fin de cambiar su estilo a través del aumento o disminución de la conducta que finalmente va a ayudar a definir el trabajo que realizan los seguidores, recompensándolos y promoviendo su participación.

Clima organizacional

El concepto de clima organizacional apareció a partir de los años 70, cuando se dio el surgimiento del desarrollo organizacional y la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999). A partir de que se considera medible, se inserta en el campo de estudio de los comportamientos de los colaboradores según sus valores y necesidades de trabajo (Schneider, 1975).

Brunet (1999) afirma que para que tener un buen clima organizacional, hay que tomar en cuenta al capital humano (directivos y subordinados) y los aspectos físicos. Stoner et al., (1996) afirman que es importante definir las condiciones en las que van a desenvolverse los colaboradores, un entorno laboral cálido y óptimo, un estilo de liderazgo que se base en el desarrollo de potencial del equipo porque a partir de ello, se podrá lograr la eficiencia y eficacia generando que se establezcan relaciones y actitudes positivas entre todos los miembros de la organización.

En la actualidad, el clima organizacional o también conocido como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organización es un tema importante dentro de las organizaciones, ya que a partir de su estudio se busca incrementar la productividad de los colaboradores y el servicio que se le brinda a los clientes. Asimismo, Durán (2003) descubrió que las empresas identificadas como las mejores para trabajar tienen un óptimo clima organizacional que se basa en la promoción de valores, buenos canales de comunicación y el foco en el desarrollo de las personas. Así como, en llevar a cabo

procesos innovadores y creativos que permitan la diferenciación ante la competencia y donde brinden a sus colaboradores un ambiente de trabajo óptimo.

González y Parera (2005) afirman que el clima organizacional surge de diferentes factores como: los estilos de dirección, los sistemas de recompensa, la comunicación, la supervisión, la toma de decisiones, la solución de problemas y otros elementos importantes, pero finalmente lo que importa, es como los colaboradores perciben cada uno de ellos.

Por otro lado, Goleman, Boyatzis y Mc Kee (2005) sostienen que el efecto que tiene el clima sobre el desempeño de los colaboradores puede ir desde un 20% hasta un 30%, y este clima depende de un 50% a un 70% al estilo y las acciones que ejecuta el líder.

Por estas razones, es que hay más organizaciones se están enfocando en el estudio del clima, ya que lo visualizan como un proceso clave que permite implementar mejoras que aumentan el nivel de satisfacción de los colaboradores y tiene una influencia directa en su rendimiento.

El clima organizacional es un concepto que ha sufrido grandes cambios a lo largo del tiempo, ya que ha sido estudiado en diferentes disciplinas como la psicología, industrial y comportamiento organizacional (Guillen & Guil, 2000).

La definición considerada para este estudio, es la de Gómez y Vicario (2008) quienes la definen como el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores según las características de la organización y el ambiente de trabajo, destacando su percepción en tres niveles: individual, interpersonal y organizacional

Stringer (2001) a través de investigaciones realizadas, ha llegado a la conclusión de que hay factores importantes que definen el clima organizacional y que pueden depender del control de la organización:

- Las practicas del Liderazgo: Están manejadas por los directivos / líderes (personas que tienen equipo a cargo). Para que se propicie un buen clima, estos deberán saber la mejor manera de dirigirse a sus subordinados.
- Convenios organizacionales: Aquí se consideran los sistemas formales de la organización, es decir, los medios y formas mediante las cuales se transmite la

información y como los colaboradores perciben que tienen la opción de desarrollarse, ya que ello influirá directamente en el clima organizacional.

- Estrategias: Considera todas las formas en la que los colaboradores perciben las oportunidades de logro, incentivos, cuellos de botella y fuentes de satisfacción.

Existen diferentes enfoques dentro del estudio del clima organizacional:

Enfoque objetivo

También llamado estructural o de medidas múltiples, fue propuesto por Payne y Pugh (1976). Clissold (2006) considera que la formación del clima se origina porque los miembros en su día a día están expuestos a las características comunes que tiene la organización. Por ello, como resultado, las percepciones que tienen sobre su entorno son similares. También, afirmaron que el clima organizacional es un atributo de características organizacionales; autores como Forehand y Gilmer (como se cita en Pérez de Maldonado, Maldonado, & Bustamante, 2006) coincidiendo con ellos, es considerado como un conjunto de características donde se puede considerar el tamaño que tiene la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas.

Enfoque subjetivo

Joyce y Slocum (1984) consideran que el clima se origina por la percepción de los miembros, ya que cada individuo responde de una manera diferente según la situación; es por ello que le otorga un significado al clima y sus elementos desde el plano individual y psicológico.

Sin embargo, diversos autores (Morán & Volkwein, 1992; Schneider, 1983; como se cita en Clissold, 2006) han cuestionado la efectividad de estos enfoques porque cada uno estudia solo una parte del proceso complejo: por un lado, la creación de percepciones y por otro, las creencias homogéneas. Las organizaciones y los individuos son complejos y cambiantes, por lo que se debe considerar la interacción que se da entre ambos frentes, llegando a una propuesta integradora.

Enfoque integrador

Este enfoque mezcla ambas naturalezas del clima organizacional, la objetiva y la subjetiva, identificándose éste como un punto intermediario entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales. Los componentes que conformarían lo que se define como clima organizacional son los factores personales (motivos, valores), los factores estructurales (asociados al esquema administrativo de la organización) y las metas operativas del sistema (estados futuros deseados en la organización). De esta forma, el clima puede ser definido como la suma de las características que tiene la organización y la persona.

Muchos investigadores consideran útil, emplear el enfoque integrador porque permite abarcar el estudio del clima de forma holística (Pérez de Maldonado, Maldonado, & Bustamante, 2006). Según el modelo de estudio que se elija, existirán diferentes dimensiones que permitirán el estudio del clima enfocado en características específicas. Sin embargo, Oliver, Tomás y Cheyne (2005), destacan dos características fundamentales del clima organizacional: a) su multidimensionalidad, que se refiere a los múltiples aspectos sobre los que los empleados podrían ser cuestionados; b) su potencial de poder predictivo, es decir, el impacto que tiene la organización en el comportamiento de sus colaboradores, como componentes individuales.

Dimensiones del Clima Organizacional

La Escala Multidimensional de Clima Organizacional creada por Gómez y Vicario (2008) se divide en 3 dimensiones y 8 factores.

Sistema individual

Satisfacción de los trabajadores: Grado en que los trabajadores perciben que los reconocen por realizar su trabajo y sienten satisfacción al cumplir sus objetivos laborales.

Autonomía en el trabajo: Grado en que los trabajadores perciben que son independientes al realizar su trabajo y tienen la libertad para elegir y decidir cómo realizar su trabajo.

Sistema Interpersonal

Relaciones sociales entre los miembros de la empresa: Grado en que los trabajadores perciben que las relaciones entre los compañeros de la empresa fomentan el trabajo en equipo y un buen ambiente laboral.

Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo: Grado de comunicación, compromiso e integración que hay entre los miembros de una empresa; así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir ayuda y colaboración de sus compañeros de trabajo.

Sistema Organizacional

Consideración de directivos: Grado en que los trabajadores perciben que su superior tiene un trato amable, brinda apoyo, se comunica y muestra respeto a sus subordinados.

Beneficios y recompensas: Grado en que los trabajadores perciben que la empresa busca retribuir su trabajo a través de estímulos y recompensas para que se sientan satisfechos; así como reconocer la calidad del trabajo que realizan.

Motivación y esfuerzo: Grado en que los trabajadores son alentados por la empresa para que sea responsable al realizar su trabajo, se comprometa y se preocupe por las actividades con esfuerzo.

Liderazgo de directivos: Grado en que los trabajadores perciben un manejo inteligente y responsable por parte de sus superiores; y una buena capacidad de toma de decisiones que influye en el desarrollo de sus actividades.

Objetivo general

Relacionar los estilos de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana.

Objetivos específicos

- Relacionar los estilos de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana en función a la edad.

- Relacionar los estilos de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana en función al sexo.
- Describir el estilo de liderazgo dominante que perciben los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana.
- Describir el nivel de clima organizacional percibido por los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana.

Hipótesis general

- Existe una relación significativa positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana.

Hipótesis Específicas

- Existe una relación significativa positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana en función a la edad.
- La relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana varía según el sexo.
- El estilo de liderazgo dominante de los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana es el liderazgo integrado.
- El nivel de clima organizacional dominante percibido por los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana es alto.

Método

Tipo y Diseño de investigación

Según Ato, López y Benavente (2013) ésta investigación por su naturaleza es asociativa, por su objetivo de investigación es predictivo transversal y por su diseño es correlacional, porque permite explorar la relación que existe entre dos variables empleando coeficientes de correlación simple, se aplica a una muestra única de participantes, se evalúa a cada participante de la muestra en dos o más variables cuantitativas y se toma en cuenta la disponibilidad de una matriz de correlaciones entre variables para llevar a cabo el análisis estadístico.

Participantes

Todos los colaboradores que conforman la agencia de medios de Lima Metropolitana, que en su totalidad son 70, esta agencia se encuentra dentro del top 10 a nivel nacional y tiene una amplia cartera de clientes que se encuentra en crecimiento. En los últimos dos años se han realizado cambios importantes, lo cual ha traído consigo que la estrategia y la visión del negocio se transforme y replantee, teniendo en cuenta que el capital humano es valioso para lograr ello porque a partir de la gestión que realicen y su orientación hacia los objetivos organizacionales se lograrán grandes resultados.

Para realizar el estudio y la recolección de datos, se elaboró una carta de presentación para mantener la confidencialidad y protección de la información. También, se tuvo una reunión con el Director General y los principales líderes de los equipos para que conozcan el objetivo de la investigación y brinden las facilidades correspondientes para llevar a cabo la investigación.

La muestra que se seleccionó para esta investigación fue de tipo no probabilístico intencional, ya que se consideró a los participantes que tenían las características solicitadas para el presente estudio. Por esta razón, los resultados no podrían generalizarse, pero si brindan un indicador importante para estas variables en el contexto organizacional. Se consideraron a todos los colaboradores de la agencia, desde el director general hasta los practicantes. Las edades de los trabajadores oscilan entre los 20 y 40 años, siendo la edad

promedio 27 años. El 72.9% se encuentra en el rango de 20 a 29 años, mientras que el 27.1% oscila entre los 30 a 40 años. Respecto al sexo, el 51.4% fue correspondiente al género femenino y el otro 48.5% al género masculino. Finalmente, en cuanto al tiempo de permanencia, el 77.1% de los colaboradores tienen entre 2 años o menos de permanencia dentro de la empresa y el 22.9% tiene de 3 años a más.

Es importante mencionar que, para el presente estudio, se tuvo la intención de evaluar a los colaboradores de una empresa de medios con un universo de 3000 colaboradores segmentados por unidades de negocio con el fin de realizar las comparaciones de cada una de ellas. Pero por diferentes razones, la empresa no aceptó colaborar con estudio y se optó por orientar el estudio a una agencia de medios.

Tabla 1.

Datos de los participantes

Categoría	N	%
Edad		
20 a 24 años	17	24.3
25 a 29 años	34	48.6
30 a 34 años	12	17.1
35 años a más	7	10.0
Sexo		
Femenino	36	51.4
Masculino	34	48.5
Tiempo de permanencia		
Menos de 1 año	19	27.1
1 año	13	18.6
2 años	22	31.4
3 años	9	12.9
4 años a más	7	10.0

Instrumentos de recolección de información

Para evaluar los estilos de liderazgo, se utilizó el Cuestionario LEAD (Cuestionario de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder) diseñado por Hersey y Blanchard (1974), cuyo objetivo es evaluar los estilos de liderazgo, la efectividad de cada estilo y la efectividad total.

Se pueden destacar 4 estilos de liderazgo:

- *E1 (Ordenar) Autocrático*
- *E2 (Persuadir) Integrado*
- *E3 (Participar) Relacionado*
- *E4 (Delegar) Separado.*

Este instrumento presenta doce situaciones con cuatro opciones de respuesta relacionadas al estilo que ejerce el líder, considerando la forma más cercana al comportamiento del líder en cada situación presentada.

Para la corrección del instrumento, se le asigna un valor de -2, -1, +1 y +2 a cada uno de los estilos, en el cual el puntaje total (valores entre -24 y +24) aporta un coeficiente total que indica el grado de adaptabilidad en el estilo de liderazgo y que puede destacar en la efectividad (Tabla 2). Este grado de adaptabilidad puede ser considerado como el grado en que las respuestas del líder se ajustan a las prescripciones de la TLS.

Tabla 2.

Puntajes para evaluar efectividad total de liderazgo

Efectividad	Puntaje Total
Muy baja	-13 a -24
Baja	-8 a -12
Promedio Bajo	-4 a -7
Promedio Menos	-2 a -3
Promedio	-1 a +1
Promedio Más	+2 a +3
Promedio Alto	+4 a +7
Alta	+8 a +12
Muy Alta	+13 a +24

También, el instrumento nos permite hallar otras dos características importantes: la efectividad que se puede medir con la estrategia de logro que corresponden a los ítems 4,5 y 6 y el desempeño de los subordinados que corresponden a los ítems 9, 10, 11 y 12. Mientras que la adaptabilidad, se puede medir con la estrategia de control con los ítems 1,2 y 3 e innovación organizacional con los ítems 7 y 8 (Tabla 3).

Tabla 3.

Ítems para evaluar la efectividad y la adaptabilidad de cada estilo de liderazgo

		Ítems
Efectividad	Estrategia de logro	4, 5 y 6
	Desempeño de los subordinados	9, 10, 11 y 12
Adaptabilidad	Estrategia de control	1, 2 y 3
	Innovación organizacional	7 y 8

Fernández y Sánchez (1997) hacen referencia a que existen dos versiones para el cuestionario, una para el líder (el líder realiza una auto evaluación sobre el estilo que empleará para cada situación) y otra para los subordinados (los subordinados evalúan el estilo de liderazgo que más se aproxima a la gestión que realiza su líder). Para esta investigación, se utilizó la versión enfocada en los subordinados para que evalúen el estilo del líder.

Para evaluar el clima organizacional se utilizó la EMCO (Escala Multidimensional de Clima Organizacional) construida por Gómez y Vicario (2008), cuyo objetivo es evaluar la totalidad de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que poseen los trabajadores sobre las características de la empresa y su entorno laboral que influyen directamente en su comportamiento y desempeño laboral.

La escala tiene tres dimensiones:

- Sistema Individual: Se consideran los atributos individuales de cada persona como trabajador.

Ítems considerados: 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7

- Sistema Interpersonal: Se consideran los atributos de la relación del trabajador y entorno laboral.
Ítems considerados: 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14
- Sistema Organizacional: Se consideran los atributos de la organización, el trabajo y el medio ambiente.
Ítems considerados: 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 y 29.

El instrumento tiene 29 ítems y una escala de respuesta en formato Likert con cinco opciones: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. La calificación varía entre 1 a 5 puntos, siendo 1 “nunca” y 5 “siempre” en orden creciente; el puntaje máximo para la escala total es de 145 puntos y el mínimo de 29 puntos. Como criterio de evaluación, se considera que, a mayor puntaje, una mejor percepción del clima organizacional, mientras que un menor puntaje, indicará lo contrario. Se diferencian tres niveles respecto al clima organizacional: nivel alto, nivel medio y nivel bajo.

Tabla 4.

Niveles de clima organizacional

Respuesta	Valor
Alto	Clima organizacional óptimo
Medio	Clima organizacional regular
Bajo	Clima organizacional malo

Procedimiento

Se tuvo una primera reunión con el Director General de la agencia, en la cual se le proporcionó la información de la investigación y se le solicitó el consentimiento para la recolección de datos y la aplicación del estudio. Después de esta reunión, se coordinó con las personas de Recursos Humanos para definir el modo más efectivo de aplicación de los cuestionarios (virtual o presencial) donde finalmente se determinó que se realice de manera presencial para que no se generen equivocaciones al desarrollar los cuestionarios. Se definieron 10 días para que los colaboradores pudieran finalizar con los cuestionarios y se convocó a una reunión con todos los colaboradores de la agencia, donde se les explicó el objetivo de la investigación, las condiciones de su participación y se absolvieron las dudas. Así mismo, se les indicó que su participación era voluntaria y que podían no continuar en

el estudio si así lo consideraban. Sin embargo; todos decidieron colaborar y se mostraron bastante interesados y empeñosos al realizar los cuestionarios, donde demoraron aproximadamente de 25 a 30 minutos en terminarlos.

Análisis de Datos

Los datos fueron analizados en función a los objetivos de la investigación por medio de la tabulación de datos de la muestra estudiada, para lograrse ello, se utilizaron estadísticas descriptivas y correlacionales con tablas de frecuencia y graficas en el Sistema SPSS versión 20. De esta manera se pudo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional de una agencia de medios de Lima Metropolitana. Los resultados se muestran en tablas y gráficas, ya que de esta manera se pueden interpretar y analizar los resultados obtenidos para tener una perspectiva clara de lo que se va comentar en la discusión y las conclusiones de la investigación.

Resultados

Confiabilidad de los instrumentos

Confiabilidad del instrumento (LEAD)

Tabla 5.

Confiabilidad del Cuestionario y Adaptabilidad del líder (LEAD)

Estilos de Liderazgo	α	N
	0,71	12

α = Alfa de Cronbach

N = número total de ítems

El alfa de Cronbach de la escala fue de 0,71, con lo que podemos decir que la medida realizada con la escala es confiable.

Confiabilidad del instrumento (EMCO)

Tabla 6.

Confiabilidad de Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO)

Clima	α	N ítems tomados en consideración en el estudio	N ítems total	Rite
Sistema Individual	0,84	6	7	{0,56; 0,69}
Sistema Interpersonal	0,94	7	7	{0,74; 0,87}
Sistema organizacional	0,91	15	15	{0,46; 0,73}

α = Alfa de Cronbach

N ítems total = número total de ítems

Rite = correlación total de elementos corregida

El alfa de cronbach de la dimensión de sistema individual fue de 0.84 eliminando el ítem 4, la de sistema interpersonal fue de 0,94 y la de sistema organizacional fue de 0,91 donde los índices de homogeneidad fluctúan el más bajo de 0,46 y el más alto de 0.73. Para la escala total fue de 0,95, entonces podemos decir que los datos son confiables.

Asimismo, es importante indicar que para la dimensión sistema individual se eliminó el ítem 4 porque no superaba el porcentaje de índice de homogeneidad con respecto al grupo.

Correlación de los Estilos de liderazgo y el clima organizacional

Tabla 7.

Correlación de los Estilos de Liderazgo con las dimensiones de Clima Organizacional

	Sistema Individual	Sistema Interpersonal	Sistema Organizacional	Clima
Estilos Autocrático	-,332**	-,128	-,485**	-,427**
Estilo Integrado	,432**	,199	,528**	,485**
Estilo Relacionado	,459**	,231	,612**	,563**
Estilo Separado	-,310**	-,243*	-,435**	-,408**
Clima	,924**	,717**	,948**	

Se puede observar que el estilo autocrático tiene una correlación significativa negativa con las 2 dimensiones del clima organizacional: individual y organizacional y con el clima total, pudiéndose inferir que a mayor estilo autocrático habrá un menor nivel de clima organizacional. Respecto al estilo integrado y al estilo relacionado, se puede observar que ambos estilos tienen una correlación significativa positiva con dos de las dimensiones del clima organizacional: individual y organizacional y con el clima total, pudiéndose inferir que a mayor estilo integrado o relacionado habrá un mejor nivel de clima organizacional. Finalmente, respecto al estilo separado se puede observar que tiene una correlación significativa negativa con las 3 dimensiones del clima organizacional, pudiéndose inferir que a mayor estilo separado habrá un menor nivel de clima organizacional.

Correlación de los Estilos de liderazgo y el clima organizacional según la edad

Tabla 8.

Correlación de los Estilos de Liderazgo con las dimensiones de Clima Organizacional según intervalo de edad de 20 a 24 años.

20 a 24 años	Sistema Individual	Sistema Interpersonal	Sistema Organizacional	Clima
Estilo Autocrático	-,457	-,234	-,454	-,440
Estilo Integrado	,664**	,432	,723**	,664**
Estilo Relacionado	,538*	,253	,526*	,533*
Estilo Separado	-,498*	-,593*	-,456	-,517*
Clima	,970**	,834**	,985**	

Para el intervalo de edad de 20 a 24 años, se puede observar que tanto el estilo integrado como el estilo relacionado, tienen una correlación significativa positiva con dos de las dimensiones del clima organizacional: individual y organizacional y con el clima total, pudiéndose inferir que a mayor estilo integrado o relacionado habrá un mejor nivel de clima organizacional. Respecto al estilo separado se puede observar que tiene una correlación significativa negativa con la dimensión sistema individual e interpersonal y con el clima total, pudiéndose inferir que a mayor estilo separado habrá un menor nivel de clima organizacional.

Tabla 9.

Correlación de los Estilos de Liderazgo con las dimensiones de Clima Organizacional según intervalo de edad de 25 a 29 años.

25 a 29 años	Sistema Individual	Sistema Interpersonal	Sistema Organizacional	Clima
Estilos Autocrático	-,196	-,098	-,570**	-,379**
Estilo Integrado	,404*	,205	,617**	,485**
Estilo Relacionado	,325	,256	,611**	,500**
Estilo Separado	-,163	-,167	-,363*	-,330
Clima	,919**	,733**	,909**	

Para el intervalo de edad de 25 a 29 años, se puede observar que el estilo autocrático tiene una correlación significativa negativa con la dimensión sistema organizacional y con el clima total, pudiéndose inferir que a mayor estilo autocrático habrá

un menor nivel de clima organizacional. Respecto al estilo integrado, se puede observar que tiene una correlación significativa positiva con la dimensión sistema individual e interpersonal y con el clima total, pudiéndose inferir que a mayor estilo integrado habrá un mejor nivel de clima organizacional. El estilo relacionado presenta una correlación significativa positiva con la dimensión sistema organizacional y con el clima total, donde se puede inferir que a mayor estilo relacionado habrá un mejor nivel de clima organizacional. Finalmente, el estilo separado tiene una correlación significativa negativa con la dimensión sistema organizacional.

Tabla 10.

Correlación de los Estilos de Liderazgo con las dimensiones de Clima Organizacional según intervalo de edad de 30 a 34 años.

30 a 34 años	Sistema Individual	Sistema Interpersonal	Sistema Organizacional	Clima
Estilos Autocrático	-,635*	-,107	-,537	-,585*
Estilo Integrado	,253	,179	,330	,370
Estilo Relacionado	,685*	,087	,750**	,777**
Estilo Separado	-,163	-,167	-,363*	-,330
Clima	,616*	-,207	-,752**	

Para el intervalo de 30 a 34 años, se puede observar que el estilo autocrático tiene una correlación significativa negativa con la dimensión sistema individual y con el clima total, pudiéndose inferir que a mayor estilo autocrático habrá un menor nivel de clima organizacional. Respecto al estilo relacionado se puede observar que tiene una correlación significativa positiva con la dimensión individual y organizacional y con el clima total por lo que se puede inferir que a mayor estilo relacionado habrá un mejor nivel de clima organizacional. Finalmente, el estilo separado tiene una correlación negativa con la dimensión sistema organizacional.

Tabla 11.

Correlación de los Estilos de Liderazgo con las dimensiones de Clima Organizacional según intervalo de edad de 35 años a más.

35 años a más	Sistema Individual	Sistema Interpersonal	Sistema Organizacional	Clima
Estilos Autocrático	-,577	-,600	-,118	-,414
Estilo Integrado	-,019	,029	-,467	-,378
Estilo Relacionado	,694	,778*	,428	,617
Estilo Separado	-,401	-,337	-,405	-,223
Clima	,014	,041	,002	

Para el intervalo de 35 años a más, no se ha encontrado correlación existente entre los estilos de liderazgo y el clima.

Correlación de los Estilos de liderazgo y el clima organizacional según el sexo

Tabla 12.

Correlación de los estilos de liderazgo con el clima organización según sexo femenino

Femenino	Sistema Individual	Sistema Interpersonal	Sistema Organizacional	Clima
Estilos Autocrático	-,215	-,110	-,332	-,265
Estilo Integrado	,416*	,216	,498**	,450**
Estilo Relacionado	,368*	,362*	,426*	,451**
Estilo Separado	-,327	-,512**	-,428*	-,491**
Clima	,942*	,790**	,956**	

Para el sexo femenino, se puede observar que el estilo integrado tiene una correlación significativa positiva con la dimensión sistema individual y sistema organizacional y el clima total por lo que se puede inferir que a mayor estilo integrado habrá un mejor nivel de clima organizacional. Para el caso del estilo relacionado tiene una correlación significativa positiva con las tres dimensiones y el clima total por lo que se puede inferir que a mayor estilo relacionado habrá un mejor nivel de clima organizacional. Finalmente, el estilo separado tiene una correlación negativa con la dimensión sistema interpersonal y organizacional y con el clima total, pudiéndose inferir que a mayor estilo separado habrá un menor nivel de clima organizacional.

Tabla 13.

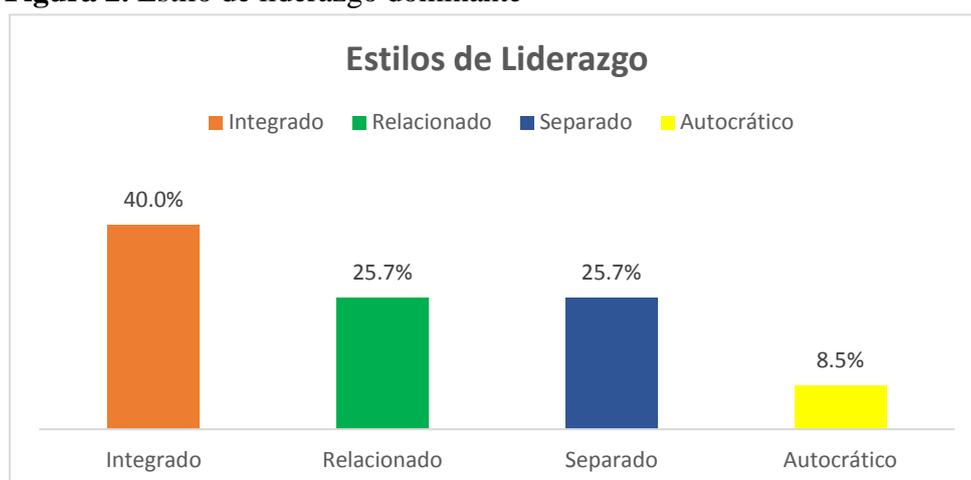
Correlación de los estilos de liderazgo con el clima organización según sexo masculino

Masculino	Sistema Individual	Sistema Interpersonal	Sistema Organizacional	Clima
Estilos Autocrático	,362*	-,110	,541**	,493**
Estilo Integrado	,376*	,128	-,519**	-,460**
Estilo Relacionado	-,471**	,079	-,717**	-,601**
Estilo Separado	-,252	-,030	-,395*	-,306
Clima	,901**	,650**	,942**	

Para el sexo masculino, se puede observar que el estilo autocrático tiene una correlación significativa positiva con la dimensión sistema individual y sistema organizacional y el clima total por lo que se puede inferir que a mayor estilo autocrático habrá un mejor nivel de clima organizacional. Para el caso del estilo integrado y relacionado, ambos tienen una correlación significativa negativa con las dimensiones individual y organizacional y el clima total por lo que se puede inferir que a mayor estilo integrado o relacionado habrá un menor nivel de clima organizacional. Finalmente, el estilo separado tiene una correlación significativa negativa con la dimensión sistema organizacional.

Estilo de liderazgo dominante

Figura 2. Estilo de liderazgo dominante



El Estilo de Liderazgo dominante en la agencia de medios fue el Estilo Integrado con un 40.00% lo que indica que los líderes en esta organización se preocupan por explicar cualquier decisión a sus colaboradores y les permiten intervenir en ellas. En segundo lugar,

el Estilo Relacionado y el Estilo Separado alcanzaron un porcentaje de 32.86%, mientras que el Estilo Autocrático alcanzó un mínimo porcentaje del 8.5%.

Tabla 14.

Efectividad de los estilos de liderazgo

Efectividad del estilo	
Estilos Autocrático	Promedio bajo
Estilo Integrado	Promedio alto
Estilo Relacionado	Promedio alto
Estilo Separado	Promedio bajo

La efectividad del Estilo Autocrático es promedio bajo, la del Estilo Integrado es promedio alto, la del Estilo Relacionado es promedio alto y finalmente la del Estilo Separado es promedio bajo.

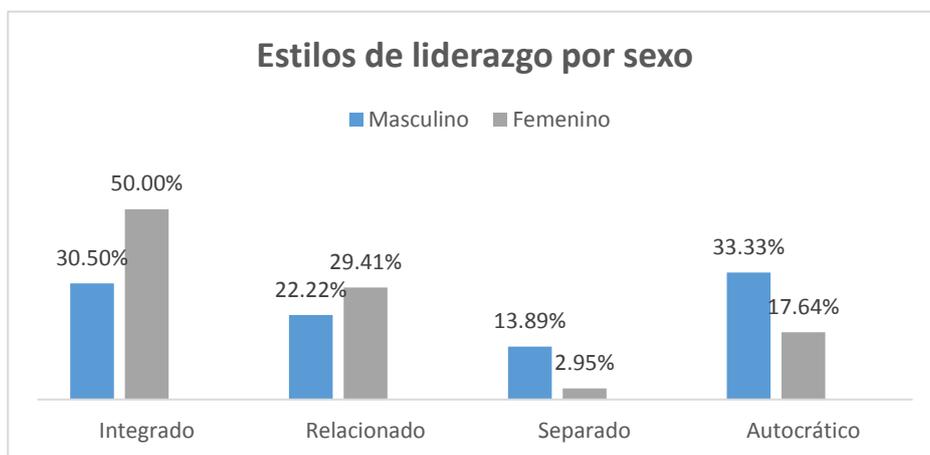


Figura 3. Estilo de liderazgo dominante por sexo

El Estilo de Liderazgo dominante para las mujeres fue el Estilo Integrado con un 50%, mientras que para los hombres fue el Estilo Autocrático con un 33.33%.

Nivel de clima organizacional percibido

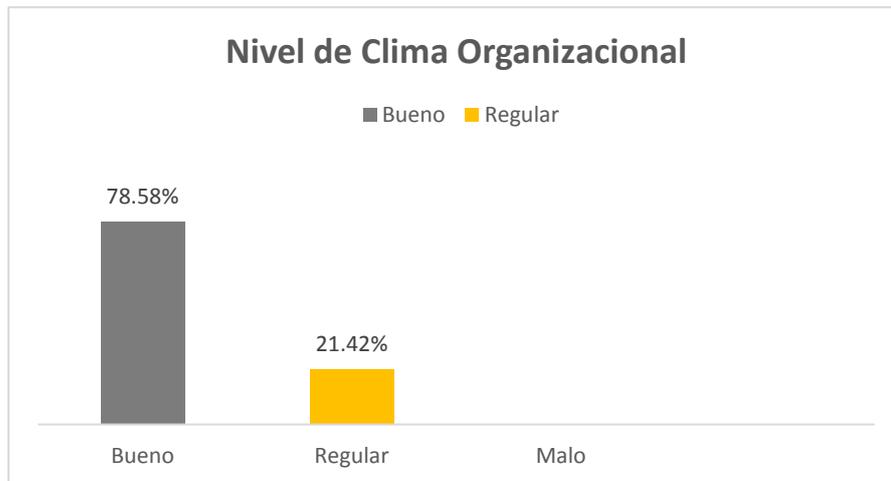


Figura 4. Nivel de Clima Organizacional

El Nivel de Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la agencia fue bueno con un 78.58% lo que indica que las personas que se encuentran trabajando perciben un clima organizacional óptimo en el cual pueden desarrollarse y realizar sus actividades. Mientras que el 21.42% percibe que el nivel del clima organizacional es regular.

Discusión

El objetivo principal de la presente investigación fue analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana. Dentro de la teoría encontrada y de los resultados finalmente hallados, se puede concluir que existe una relación entre estas dos variables, pero que también depende de las propiedades que tenga la misma organización, ya que se encontró que existe una correlación significativa positiva. Si se compara con la investigación realizada por Chaparro (2017) quien realizó un estudio para determinar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa “Fe y Alegría N° 25” del distrito de San Juan de Lurigancho, se encuentra que existe una relación positiva de alto nivel entre el liderazgo del directivo y el clima institucional, la diferencia entre la fuerza de la relación encontrada en estos dos estudios puede ser explicada por el tipo de participantes y al tipo de empresa en las que se desarrollaron los estudios.

Para el primer objetivo específico en la cual se considera la edad de los participantes, se pudo encontrar que para los intervalos de 20 a 24 años como de 25 a 29 años, las correlaciones con los estilos Integrado y Relacionado son positivas, mientras que para los estilos Autocrático y Separado son negativas. Ello se debe a que, en la actualidad, para este rango de edades el liderazgo es un punto importante que influye en la satisfacción que sienten en su ambiente laboral y en cómo se desarrollan.

Para el segundo objetivo específico y considerando el sexo de los participantes, la correlación es diferente para cada género, lo cual valida la hipótesis planteada. Los resultados arrojaron que, para las mujeres, mientras haya un mayor estilo integrado habrá un mejor clima organizacional, mientras que para los hombres mientras haya un mayor estilo autocrático habrá un menos clima organizacional. Asimismo, se pudo identificar que el estilo predominante para las mujeres fue el estilo integrado que tiene un equilibrio entre el foco en la tarea y en las relaciones interpersonales, mientras que para los hombres fue el estilo autocrático cuyo principal enfoque es el desarrollo de la tarea. Al hacer la comparación con la investigación de Tarapuez, Osorio y Parra (2015) cuyo objetivo fue

indagar sobre los estilos de liderazgo y la efectividad de los directivos de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia), se encuentra que las mujeres se relacionan más con el estilo que tiene énfasis en la tarea y los hombres con el estilo que tiene un mayor énfasis en los seguidores. Lo cual es un hallazgo que no concuerda con el estudio hecho, que puede deberse principalmente a la percepción de trabajo y cultura en sí que tienen la muestra utilizada y las condiciones laborales en sí.

Se encontró que el estilo de liderazgo dominante entre los líderes de la agencia es Integrado, esto puede ser explicado debido al modelo de liderazgo que manejan como parte de esa cultura en particular. En ella se promueve la participación de todo el equipo en la toma de decisiones, se empoderan y tienden a sentirse parte de toda la gestión y de la estrategia. Teniendo en cuenta lo explicado en el modelo, en este estilo tanto el comportamiento orientado a la tarea, como el orientado a la relación, se encuentran por encima del promedio. A diferencia, de la investigación realizada por Del Castillo (2017) en la que desarrolló un estudio para identificar los estilos de liderazgo que presentan los directivos de una empresa transnacional de seguros, los resultados concluyeron que el estilo de liderazgo más dominante es el Relacionado porque impulsan el desarrollo de sus colaboradores dentro de la organización a todo nivel, se apoyan y escuchan las ideas de todas las personas del equipo y se da autonomía para la toma de decisiones respecto a lo que corresponde su trabajo. Para este estilo, teniendo en cuenta lo que explica el modelo, el comportamiento de la relación es alto y el de la tarea es bajo.

Respecto al último objetivo, se encontró que el nivel de clima percibido por los trabajadores de la agencia es alto, lo que corresponde a que perciben que existe un nivel de clima óptimo.

En esta investigación se pudo identificar que existe una relación significativa positiva entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana.

La percepción de clima que tienen los colaboradores sobre la agencia es bastante buena y homogénea, ya que casi el 80% indicaron que se sienten cómodos desarrollando sus funciones en ese entorno. Esto se debe a que la percepción que tienen los trabajadores está mucho más enfocada en la satisfacción que tienen al realizar su trabajo, la autonomía

para desarrollarlo, así como las condiciones que les brinda la organización para incentivarlos y hacerlos sentir parte de.

Las personas que asumen el rol de supervisores y son considerados líderes dentro de las organizaciones, se conoce a partir de diversas investigaciones, que tiene un gran peso e influyen en la percepción del clima organizacional y el grado de satisfacción laboral de los trabajadores, ya que su estilo de gestión los conlleva a tener un rol activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura (Salazar et al., 2009; Bloch & Whiteley, 2003; Stringer, 2002).

En la agencia de medios, los hombres se enfocan más en lo designado a las tareas, mientras que las mujeres en las relaciones interpersonales. Lo cual es un hallazgo interesante, considerando que en la actualidad se está trabajando para lograr la equidad de género. Sin embargo, muchas personas incluidas mujeres tienen el paradigma errado de los roles de género y conductas estereotipadas que impiden que fomentan la desigualdad entre los dos sexos y no permiten se consiga la igualdad teniendo en cuenta que tanto hombres como mujeres tienen las mismas capacidades y competencias para desarrollar su trabajo.

Para los equipos multidisciplinarios que tienen líderes que emplean un estilo de liderazgo autocrático, deben tener en consideración que no necesariamente propicia un buen ambiente laboral. Más aun, con el ritmo de trabajo que se lleva dentro de estas organizaciones, se debe buscar delegar más y dejar que sean autónomos al desempeñarse.

Los resultados de esta investigación, no se pueden generalizar por el tipo de empresa en la que se desarrolló el estudio. Se ha trabajado con poca cantidad de participantes, pese a que se ha considerado la población total de la organización, por lo que los resultados no tendrían un alto nivel de relevancia comparados con estudios que se desarrollan con poblaciones más grandes. Igualmente, como casi todos los estudios que se desarrollan con personas, éste puede haber sido afectado por la deseabilidad social generando sesgos.

Cabe recalcar que, debido a que se trata de una investigación sobre una muestra pequeña, los resultados no pueden considerarse definitivos sino más bien como una base para futuras investigaciones a una mayor cantidad de empresas.

Se recomienda a la organización (agencia de medios) realizar talleres que permitan potenciar y desarrollar tanto las habilidades de los líderes como de todos los colaboradores. Así como continuar realizando actividades fuera de la organización para que los colaboradores puedan interactuar más entre todos y continúen teniendo un buen clima organizacional. Para el caso de los líderes que tienen equipos grandes y ocupan los puestos de Director de Medios, Director de Arte o incluso el Director General, deben enfocarse más en las necesidades de su equipo, practicando una comunicación horizontal y promoviendo la participación de todos para que todos trabajen por un mismo objetivo.

El CEAL tiene dos versiones para su aplicación, una orientada a los líderes y otra a los trabajadores. Esta investigación se centró en evaluar el estilo de liderazgo percibido por los trabajadores respecto a sus líderes. Por ello, se recomienda que se aplique la evaluación a cada líder para que puedan hacer una auto evaluación sobre el estilo de liderazgo que tiene cada uno y así realizar una comparación entre el estilo de liderazgo que practican, el estilo que su equipo de trabajo percibe y si realmente se está viendo reflejado en su forma de gestionar. Así como, analizar si es el estilo de liderazgo idóneo o si habría que centrarse en otros puntos para lograr la sinergia del equipo.

La organización a partir de ahora deberá realizar un estudio de estas variables o de otras que también considere importantes para llevar un control del performance que tienen sus colaboradores y de las cosas que debe implementar o mejorar para que su nivel de satisfacción en la organización se mantenga o incremente.

En términos de investigación, se considera importante recomendar que este tipo de estudios se sigan desarrollando antes de realizar intervenciones en las organizaciones, sean éstas que van dirigidas a modificar el clima, mejorar la satisfacción, la percepción de los líderes, u, otros aspectos relacionados.

Referencias

- Adair, J. (1978). *El liderazgo basado en la acción*, México: McGraw-Hill.
- Adair, J. (1990). *Líderes, no jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito*, Colombia: Editorial Legis.
- Ato, M., López, J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29 (3), 1038-1059. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/167/16728244043.pdf>
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *The American Psychologist*, 62, 25-33.
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), 67-96.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*, Houston: Gulf Publishing,
- Blake, R. & Mouton, J. (1982). How to choose a leadership style. *Training and Development Journal*, 36 (2), 38-47.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. Mexico: Editorial Trillas
- Castillo, W. (04 de noviembre de 2010). Importancia de la Gestión del Talento Humano (Mensaje en un blog). Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Castro, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39 (3), 333-350.

- Chaparro, J. (2017). *Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la I.E “Fe y Alegría N°25” San Juan de Lurigancho – 2016* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Chinchay, D. (2010). *Influencia del liderazgo del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Primarias Públicas del distrito de Iquitos* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Amazonía Peruana, Perú
- Clissold, G. (2006). Psychological Climate: What is it and what does it Look Like?. *Department of Management Working Paper Series*, 29 (06).
- Conger, J. A. (1991). *El líder carismático: un modelo pa-ra desarrollar cambios organizacionales exitosos*. (1a ed.) Bogotá: McGraw-Hill
- Culligan, T. (1986). *Principios Olvidados de la Gerencia Excelente*, Bogotá: Editorial Legis.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. (3a ed.). México: Thompson.
- Del Castillo, L. (2017). *Identificación del estilo de liderazgo de los directivos de una transnacional de seguros* (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1998). *Nueva Dirección de Empresas: De la Teoría a la Práctica*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Durán, P. (2003). *Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>
- Espinoza, J. (2017). *Clima Organizacional y Liderazgo: Predictores del desempeño docente en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte* (Tesis de Doctorado). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*, New York: The Free Press of Glencoe.
- Fernández, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Manual de prácticas de psicología organizacional*, Salamanca: Amarú.

- Fiedler, F. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (48-128). New York: Academic Press.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. (1984). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Boletín*, 64, 361-382.
- Franco, M. (2003) *Liderazgo en tiempos de cambio*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-tiempos-cambio/>
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo* (Tesis doctoral). Universidad de Granada, Granada, España.
- García, Y., & Mendoza, J. (2013). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Dirección General del Colegio de Bachilleres del Estado del Hidalgo* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias* (estudio monográfico) Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004; 2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*, Boston: Harvard Business School Press.
- Gómez, C. (s.f). Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- Gómez, C. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación y tecnología en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Gómez, M. A., & Vicario, O. M. (2008) *Clima organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- González, A. L., & Parera, I. (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(1), 42-44.
- Gonzales, E. (2018). *Liderazgo, retención de talento y diversidad, elementos para tener en cuenta por las organizaciones para 2018*. Recuperado de: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/liderazgo-retencion-talento-diversidad-elementos-para-tener-cuenta-por-las-organizaciones-2018>

- Guillén, C. y Guil R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones*. Madrid España: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta Ed.). México: McGraw Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969a). *Management of organizational behavior*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969b). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28(2), 22-37.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Natemeyer, W.E. (1979). Situational leadership, perception and the impact of power. *Group and Organization Studies*, 4(4), 418-428.
- Hersey P. Angelini A.L. & Carakushansky S. (1982). The impact of situational leadership and classroom structure on learning effectiveness. *Group & Organization Studies*, 7 (2), 216-224.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Journal*, 50 (1), 42-47.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. (7ª Edición). México: Prentice Hall.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Joyce, V.F., & Slocum, J.W. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.
- Korman, A. (1966). Consideration, initiating structure and organization criteria – A review. *Personnel Psychology*, 19, 349-361.
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 8, 107-122. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

- Maldonado, P., M. (2006). *Percepciones de estudiantes sobre la dinámica organizativa en el departamento de educación técnica de la UPEL-IPB* (Tesis de Maestría). Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa, Barquisimeto.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, (20), 165-193.
- Mellado, C. (2005). *Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo*. Razón y Palabra vol.10. México
- Morán, E.T., & Volkwein, F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29.
- Oliver, A., Cheyne, A., Tomás, J.M., & Cox, S. (2002). The effects of organizational and individual factors on occupational accidents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 473-488.
- Oliver, A., Tomás, J. M. & Cheyne, A. (2005). Clima de Seguridad Laboral: naturaleza y poder predictivo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 21 (3), 253- 268.
- Orellán, R. (2012). El talento humano como principal activo de la organización (entrada de un blog). Recuperado de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2012/03/el-talento-humano-como-el-principal.html>
- Ortiz, D., Rios, J., & Vargas del Río, A. (2004). La Gestión del ambiente creativo como mecanismo para impulsar la innovación de la empresa. *Revista creando*, 4, 4-11. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&hid=104&sid=c8f0e6fb7592-41b7-b35f-90758efd2b58%40sessionmgr112>
- Patlán, J., & Flore, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia & trabajo*, 15(48), 131-139. doi: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300005>
- Pautt. G. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, XIX (1), 213-228.

- Payne, R. (1971). *Organizational climate: The concept and research findings*. *Prakseología*. vol.10
- Payne, R., & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- Peñalver, A. (2017). Del clima laboral al compromiso organizativo (entrada de un blog). El blog de Antonio Peñalver. Recuperado de <http://antoniopenalver.blogspot.com/>
- Pérez de Maldonado, I. (1997). El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio. *Memorias de la Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional*, (1-5), Bogotá.
- Pérez de Maldonado, I. (2000). Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19(2), 67-79.
- Pérez, R. & Sanabria, A. (1997). *Clima Organizacional en el Decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centro – occidental Lisandro Alvarado*. (Estudio de un caso). Venezuela
- Pérez, Y. (2014). *Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano* (Tesis de maestría) Universidad de la Habana. La Habana, Cuba.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 18. Recuperado de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785007>> ISSN 1315-9518
- Reddin, W. J. (1967). The 3D management style theory. *Training and Development Journal*, 21, 8-17.
- Reddin, W. J. (1969). Letters to the editor: Reddin on Hersey-Blanchard Style Dimensions. *Training and Development Journal*, November, 56.
- Reddin, W. J. (1997). *Cómo mejorar su estilo de gestión*. Bilbao: Deusto.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Editorial Alfaomega
- Rodríguez, J. (2007). *Estudio de Clima Organizacional e intervención en la Formación* (Tesis de Licenciatura), Universidad de Guanajuato, Mexico.

- Rodríguez, G. (2011). Funciones y Rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Centros de Enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267.
- Rodríguez, A. (2014). *Liderazgo y clima organizacional* (tesis) Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia
- Romero, O. (1993). *Liderazgo Motivacional*, Mérida: Ediciones ROGYA.
- Rubio, E. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*, México: Trillas.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b92ecaf2-683d4816-a2e8-b24fb17e238c%40sessionmgr4&vid=5&hid=24>
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración Local: validez del modelo, *Psicothema*, 12(3), 435- 439.
- Sandoval, M., Magaña, D., & Surdez, E. (2013). *Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior*. Costa Rica.
- Santamaria, F., & Zaña, K. (2015). *Percepción del clima laboral de los trabajadores de una entidad universitaria* (tesis de pregrado). Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo, Perú.
- Santa-Bárbara, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Stoner, J., Freeman, R. y cols. (1996). *Administración*. México: Mc. Graw Hill.
- Schneider, B. (1975). Organizational cli-mates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Sucunza, F. (2014) La importancia de las personas: El factor humano es un aspecto fundamental en cualquier organización. *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 96, 80-81.

- Tagiuri, R. I. (1968). *The concept of organizational climate*. En R.I. Tagiuri y G. H. (Eds.) *Organizational climate: Exploration of a concept* (pp.1-34) Boston: Harvard University
- Tarapuez, E., Osorio, H., & Parra R. (2015). Liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia). *Sinapsis*, (7), 137 – 146.
- Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1990). *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*, Madrid: Díaz de Santos, S. A.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations*. (3ªEd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Apéndices

1. Instrumentos

EMCO (Escala Multidimensional de Clima Laboral)

Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Los colaboradores se sienten satisfechos con sus actividades.					
2. Los colaboradores se sienten realizados en su trabajo.					
3. Dentro de la organización los colaboradores disfrutan realizando sus actividades.					
4. Los colaboradores realizan con desagrado sus actividades.					
5. Los colaboradores tienen la libertad para elegir cómo hacer sus actividades.					
6. Cada colaborador es libre de elegir como solucionar los problemas relacionados con sus actividades.					
7. A cada colaborador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.					
8. Los colaboradores se llevan bien entre ellos.					
9. En la organización hay compañerismo entre los colaboradores.					
10. Existe confianza entre los colaboradores para conversar cualquier tipo de problema.					
11. Cuando se incorpora alguien nuevo a la organización, los colaboradores de inmediato lo integran al equipo.					
12. Los colaboradores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.					
13. Los colaboradores unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.					

14. En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.					
15. El jefe trata a su equipo de la manera más humana posible.					
16. El trato de los jefes hacia su equipo es con respeto.					
17. Los jefes brindan apoyo a su equipo en la realización de sus actividades, cuando lo requieren.					
18. El jefe trata con indiferencia a su equipo.					
19. Dentro de la organización el jefe trata a los colaboradores de manera deshumanizada.					
20. La organización emplea incentivos para que los colaboradores realicen mejor sus actividades.					
21. Todos los colaboradores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.					
22. La organización otorga estímulos a los colaboradores para mejorar su desempeño.					
23. Existen distintas formas de recompensar a los colaboradores.					
24. Cada colaborador realiza sus actividades con entusiasmo.					
25. A los colaboradores les agrada realizar sus actividades.					
26. Los colaboradores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.					
27. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.					
28. En la organización todos los colaboradores reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.					
29. Al jefe se le dificulta guiar a su equipo para que estos cumplan con los objetivos de la organización.					

(CEAL)

Imagina que estás involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones. Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que tu líder podría realizar. Lee cuidadosamente cada ítem. Piensa acerca de lo que tu líder haría en cada circunstancia. Luego, encierra en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que consideras que describe en forma más cercana el comportamiento de tu líder en la situación presentada. Encierra en un círculo sólo una elección.

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS
1. Los miembros del equipo no están respondiendo en el último período a la conversación amistosa y a la obvia preocupación por su bienestar que tiene el líder. Su desempeño está declinando rápidamente.	A. Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
	B. Estar disponible para tener una conversación, pero no presionar por involucrarse.
	C. Hablar con los miembros del equipo y luego establecer metas a alcanzar.
	D. No intervenir intencionalmente.
2. El desempeño observable del equipo está mejorando. El líder se ha estado asegurando que todos los miembros estén informados de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.	A. Establecer una interacción amistosa, pero continuar asegurándose que todos los miembros estén informados de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
	B. Tomar una acción no definida.
	C. Hacer lo que sea posible para que el equipo se sienta importante e involucrado.
	D. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
3. Los miembros del equipo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. El líder los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.	A. Trabajar con el equipo y juntos plantear la resolución del problema.
	B. Dejar que los miembros del equipo resuelvan el problema.
	C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
	D. Estimular a los miembros del equipo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.
4. Los miembros del equipo tienen un excelente historial de logros. El líder está considerando un cambio. El equipo reconoce la necesidad de cambios.	A. Permitir que el equipo se involucre en el desarrollo del cambio, pero sin ser demasiado directivo.
	B. Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
	C. Permitir que el equipo formule sus propias directrices.
	D. Incorporar las recomendaciones del equipo, pero dirigiendo el cambio.
5. El desempeño del equipo ha estado decayendo durante los últimos meses, ya que los integrantes no se han preocupado por el logro de sus objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad	A. Permitir que el equipo formule su propia dirección.
	B. Incorporar las recomendaciones del equipo, pero ver que se cumplan los objetivos.
	C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.

en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.	D. Permitir el involucramiento del equipo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.
6. El líder ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior líder tenía un control estricto sobre la situación. El líder quiere mantener una situación productiva, pero le gustaría comenzar a humanizar el entorno.	A. Hacer lo que sea posible para que el equipo se sienta importante e involucrado.
	B. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
	C. No intervenir intencionalmente.
	D. Lograr que el equipo se involucre en la toma de decisiones, pero ver que se cumplan los objetivos.
7. El líder está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su equipo. Los miembros del equipo han planteado sugerencias sobre los cambios requeridos. El equipo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.	A. Definir el cambio y supervisar adecuadamente.
	B. Participar con el equipo en el desarrollo del cambio, pero permitir que los miembros organicen la implementación.
	C. Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados, pero mantener el control de su implementación.
	D. Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.
8. El desempeño del equipo y las relaciones interpersonales son buenas, el líder se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del equipo.	A. Dejar al equipo solo.
	B. Analizar la situación con el equipo y a continuación, iniciar los cambios requeridos.
	C. Dar los pasos necesarios para dirigir al equipo hacia el trabajo en una forma bien definida.
	D. Brindar apoyo en la discusión de la situación con el equipo, pero no siendo demasiado directivo.
9. Al líder lo han designado para encabezar un proyecto (task force) que está fuera de tiempo para realizar las recomendaciones necesarias para un cambio. El equipo no tiene claras las metas a realizar. La asistencia a las reuniones ha sido baja y estas se han transformado más en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.	A. Dejar que el equipo resuelva sus problemas.
	B. Incorporar las recomendaciones del equipo, pero ver que se cumplan los objetivos.
	C. Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente.
	D. Permitir que el equipo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.
10. El equipo de trabajo que normalmente es capaz de asumir responsabilidades, no está respondiendo a la nueva definición de estándares.	A. Permitir que el equipo se involucre en la redefinición de estándares, pero sin tomar el control.
	B. Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente.
	C. Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.
	D. Incorporar las recomendaciones del equipo, pero ver que se cumplan los nuevos estándares.

<p>11. El líder ha sido promovido a una nueva posición. El líder anterior no estaba involucrado en los asuntos del equipo. El equipo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las relaciones interpersonales del equipo son buenas.</p>	A. Dar los pasos necesarios para dirigir a los miembros del equipo hacia formas de trabajo bien definidas.
	B. Involucrar a los miembros del equipo en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
	C. Discutir el desempeño pasado con el equipo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.
	D. Continuar dejando al equipo solo.
<p>12. Los últimos informes muestran que existen algunas dificultades internas entre los miembros del equipo. El equipo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente las metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.</p>	A. Intentar una propia solución con los miembros del equipo y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.
	B. Permitir que los miembros del equipo lo resuelvan por sí mismos.
	C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
	D. Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los miembros del equipo.

Antes de responder los cuestionarios, queremos que responda las siguientes preguntas:

1- ¿Su participación es voluntaria?

Si No

2- ¿Tiene conocimiento del objetivo del estudio?

Si No

3- ¿Se le ha informado que los datos recabados serán anónimos?

Si No

Ficha de Datos Demográficos

A continuación, se le solicitarán algunos datos, complete los espacios con la información correspondiente.

Las respuestas son anónimas y serán usadas para el estudio en el que usted está participando.

Sexo:

.....

Edad:.....

Grado Académico:.....

Puesto:.....

Tiempo dentro de la organización:.....

Para llevar a cabo esta investigación, solicitamos su colaboración para responder las preguntas de los 2 cuestionarios presentados, los cuales en conjunto tienen una duración de 25 a 30 minutos. La información obtenida será totalmente confidencial y únicamente se hará uso de ella para fines del estudio.