

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
SOCIALES**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE DEFENSA NACIONAL  
DE DIRESA - CAJAMARCA, 2021**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GERENCIA SOCIAL**

Presentada por:

**ANDREA MERCEDES ARIAS ARAUJO**

Asesor:

**Dr. PEDRO NAPOLEÓN SÁNCHEZ LEGRAS**

Cajamarca, Perú

2024

### CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:  
Andrea Mercedes Arias Araujo  
DNI: 43622240  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales. Programa de Maestría en Ciencias. Mención: Gerencia Social
2. Asesor: Dr. Pedro Napoleón Sánchez Legrás
3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller       Título profesional       Segunda especialidad  
 Maestro       Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis       Trabajo de investigación       Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
Liderazgo y clima laboral en el área de Defensa Nacional de DIRESA-Cajamarca, 2021
6. Fecha de evaluación: 04/03/2025
7. Software antiplagio:       TURNITIN       URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 20%
9. Código Documento: 3117: 436367129
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 APROBADO       PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 30/04/2025

*Firma y/o Sello  
Emisor Constancia*



Dr. Pedro Napoleón Sánchez Legrás  
DNI: 26634464

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT 2024 by  
**ANDREA MERCEDES ARIAS ARAUJO**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**  
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las *11:00* horas, del día 29 de Noviembre de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. OSCAR RANULFO SILVA RODRIGUEZ**, **Dr. VICTOR HUGO DELGADO CESPEDES**, **Dr. OSCAR CHOLÁN VALDEZ**, y en calidad de Asesor el **Dr. PEDRO NAPOLEON SANCHEZ LEGRÁS**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se inició la Sustentación de la Tesis titulada "**LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE DEFENSA NACIONAL DE DIRESA- CAJAMARCA, 2021**", presentada por la bachiller en Psicología **Andrea Mercedes Arias Araujo**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó *...APROBADA...* con la calificación de *...A.6... (DIECISEIS) - BUENO...* la mencionada Tesis; en tal virtud, la bachiller en Psicología, **Andrea Mercedes Arias Araujo**, se encuentra apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales, con Mención en **Gerencia Social**.

Siendo las *11:00* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. PEDRO NAPOLEON SANCHEZ**  
**LEGRÁS**  
Asesor

  
.....  
**Dr. OSCAR RANULFO SILVA**  
**RODRIGUEZ**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. VICTOR HUGO DELGADO CESPEDES**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. OSCAR CHOLÁN VALDEZ**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a mis hijas Sarah y Camila, por ser la fortaleza clave en mi vida y a mi tío Gilberto Araujo Barboza, quien fue el motivador para la continuidad del aprendizaje profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi asesor el Dr. Pedro Napoleón Sánchez Legras, por todo su apoyo y preparación en dicha investigación.

También agradezco a los todos mis maestros de la Universidad Nacional de Cajamarca, especialmente a la Escuela de Posgrado.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<i>1.1. CONTEXTUALIZACIÓN .....</i>	<i>1</i>
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
<i>1.3.1 Pregunta central .....</i>	<i>7</i>
<i>1.3.2 Pregunta auxiliares o secundarias.....</i>	<i>7</i>
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	8
<i>1.4.1. Justificación teórica.....</i>	<i>8</i>
<i>1.4.2. Justificación práctica .....</i>	<i>8</i>
<i>1.4.3. Justificación metodológica.....</i>	<i>8</i>
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
<i>1.3.1. Objetivo general.....</i>	<i>9</i>
<i>1.3.2. Objetivos específicos.....</i>	<i>9</i>

<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1. ANTECEDENTES .....	10
2.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i> .....	10
2.1.2. <i>Antecedentes Nacionales</i> .....	11
2.1.3 <i>Antecedentes Locales</i> .....	13
2.2. BASES TEÓRICAS.....	14
2.2.1. <i>Liderazgo</i> .....	14
2.2.2. <i>Clima laboral</i> .....	25
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	27
2.3.1. <i>La Dirección General de Defensa Nacional en Salud</i> .....	27
2.3.2. <i>Gerencia</i> .....	28
2.3.3. <i>Recurso humano</i> .....	28
2.3.4. <i>Clima laboral</i> .....	28
2.3.5. <i>Liderazgo</i> .....	28
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	29
2.4.1. <i>Clima Laboral</i> .....	29
2.4.2. <i>Liderazgo</i> .....	29
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>30</b>
<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>30</b>
3.1. HIPÓTESIS.....	30
3.1.1. <i>Hipótesis General</i> .....	30
3.1.2. <i>Hipótesis específicas</i> .....	30
3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	31

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>33</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>33</b>
4.1. ÁMBITO.....	33
4.2. PERÍODO DE ANÁLISIS.....	34
4.3. TIPO DE ESTUDIO.....	34
4.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	34
4.4.1 <i>Método Inductivo-Deductivo</i> .....	34
4.4.2 <i>Método analítico-sintético</i> .....	34
4.5. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	34
4.6. UNIDAD DE OBSERVACIÓN.....	35
4.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
4.7.1. <i>Población</i> .....	35
4.7.2. <i>Muestra</i> .....	35
4.8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
4.9. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	36
4.9.1. <i>Instrumentos</i> .....	36
4.10. TÉCNICA.....	38
4.10.1. <i>Técnicas para el procesamiento y análisis de la información</i> .....	38
4.11. PROCESAMIENTO DE DATOS .....	38
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>39</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>39</b>
5.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	39
5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	43
5.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	44

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>48</b>
<b>SUGERENCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>57</b>

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1. MAPA DE UBICACIÓN .....</b>	<b>33</b>
<b>FIGURA 2. DIAGRAMA DE DISEÑO.....</b>	<b>36</b>
<b>FIGURA 3. TIPOS DE LIDERAZGO.....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA 4. CLIMA LABORAL .....</b>	<b>41</b>
<b>FIGURA 5. CONSENTIMIENTO INFORMADO .....</b>	<b>60</b>
<b>FIGURA 6. PRUEBA DE LA PRUEBA DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN.....</b>	<b>72</b>
<b>FIGURA 7. ESCALA DEL CLIMA LABORAL CL - SPC .....</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1.</b> OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	31
<b>TABLA 2.</b> INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	36
<b>TABLA 3.</b> CONFIABILIDAD DE ALFA DE CRONBACH .....	37
<b>TABLA 4.</b> RELACIÓN DEL LIDERAZGO DE LA GERENCIA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE DEFENSA NACIONAL DE DIRESA CAJAMARCA, 2021 .....	39
<b>TABLA 5.</b> TIPO DE LIDERAZGO DE LA GERENCIA DEL ÁREA DE DEFENSA NACIONAL DE DIRESA CAJAMARCA 2021.....	40
<b>TABLA 6.</b> CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE DEFENSA NACIONAL DE DIRESA CAJAMARCA 2021.....	41
<b>TABLA 7.</b> EN RELACIÓN DEL LIDERAZGO AUTORITARIO CON EL CLIMA LABORAL DE LA GERENCIA DEL ÁREA DE DEFENSA NACIONAL DE DIRESA CAJAMARCA.....	42
<b>TABLA 8.</b> RELACIÓN DEL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO EN EL CLIMA LABORAL DE LA GERENCIA DEL ÁREA DE DEFENSA NACIONAL DE DIRESA CAJAMARCA. ....	42
<b>TABLA 9.</b> RELACIÓN DEL LIDERAZGO LIBERAL EN EL CLIMA LABORAL DE LA GERENCIA DEL ÁREA DE DEFENSA NACIONAL DE DIRESA CAJAMARCA.....	43
<b>TABLA 10.</b> CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	44
<b>TABLA 11.</b> MATRIZ DE CONTINGENCIA .....	58
<b>TABLA 12.</b> CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO.....	63
<b>TABLA 13.</b> TEST DE LIDERAZGO (KURT LEWIN).....	65
<b>TABLA 14.</b> ESCALA DE CLIMA LABORAL .....	70

## RESUMEN

La investigación titulada *Liderazgo y Clima Laboral en el área de defensa nacional de Dirección Regional de Salud - Cajamarca, 2021*, el objetivo general fue analizar la relación del liderazgo con el clima laboral de los trabajadores, de alcance de la investigación fue de diseño no experimental y por su temporalidad, transaccional, para la cual se utilizó una muestra de 70 trabajadores, a quienes se les aplicó dos instrumentos: el primero de liderazgo de Lewin, para el clima laboral de Palma, los resultados muestran que, con el cálculo de la correlación de Pearson, existe una correlación positiva fuerte (0,733), entre el liderazgo y el clima laboral de los trabajadores del área de defensa nacional de DIRESA Cajamarca, 2021. Se concluye que, el liderazgo como tipo de acción social, puesto en práctica como un proceso efectivo, mejora el clima laboral en un espacio de trabajo.

**Palabras clave:** Liderazgo y clima laboral

## ABSTRACT

The research entitled Leadership and Work Climate in the area of national defence of the Regional Health Directorate - Cajamarca, 2021, the general objective was to analyse the relationship between leadership and the work climate of the workers, the scope of the research was of non-experimental design and due to its temporality, transactional, for which a sample of 70 workers was used, to whom two instruments were applied: The results show that, with the calculation of Pearson's correlation, there is a strong positive correlation (0.733) between leadership and the working environment of the workers in the area of national defence of DIRESA Cajamarca, 2021. It is concluded that leadership as a type of social action, put into practice as an effective process, improves the work climate in the workplace.

**Keywords:** leadership and work environment

## INTRODUCCIÓN

La investigación titulada *Liderazgo y Clima Laboral en el área de Defensa Nacional de Dirección Regional de Salud - Cajamarca, 2021*, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo en el clima laboral de los trabajadores.

Debido a la evolución tecnológica que están ocurriendo en el entorno laboral, resulta crucial promover el fortalecimiento de las competencias, destrezas y conocimientos de los trabajadores en las organizaciones.

Es necesario aplicar estrategias laborales y tecnologías innovadoras en distintas organizaciones para enfrentar los retos organizacionales con agilidad, asegurando un servicio y atención de calidad para todos los usuarios, quienes merecen un trato respetuoso y amable.

En este contexto, la gestión del talento humano se transforma en un factor crucial para la supervivencia de las organizaciones, haciendo que aspectos como el personal, el liderazgo, la motivación y la satisfacción sean esenciales dentro del proceso de gestión.

En el sector público y privado ocurre el mismo proceso de innovación y mejora. Por ello, es fundamental identificar ciertos indicadores clave que faciliten una toma de decisiones eficaz. Dos de estos indicadores, que son determinantes para el éxito de una entidad, son el clima organizacional y la eficiencia laboral.

Todas las organizaciones poseen un propósito y están conformadas por una comunidad de personas compuesta por diversos elementos interconectados, como la estructura organizativa, los procesos que se llevan a cabo y el comportamiento de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes genera patrones de relación particulares que están alineados con lo que se conoce como clima organizacional y rendimiento laboral.

Comprender a las organizaciones es una de las tareas más cruciales para los gerentes, ya que les permite evaluar el clima organizacional y su impacto en el desempeño de los empleados.

Dada la relevancia del capital humano en la actualidad, es fundamental identificar los factores que afectan el clima organizacional en relación con el desempeño laboral de la institución. Para asegurar que los empleados alcancen su máximo nivel de productividad, es crucial comprender el entorno de trabajo que los rodea.

La investigación se estructuró en cinco capítulos: Capítulo I: planteamiento del problema, donde esta situación problemática, formulación del problema, justificación e importancia y objetivo general y objetivos específicos. Capítulo II: marco teórico dentro se desarrollan antecedentes, bases teóricas y la definición de términos básicos. Capítulo III: planteamiento de hipótesis, variables de estudio y matriz de operacionalización de variables. Capítulo IV: planteamiento metodológico, donde se desarrolla tipo de investigación, ámbito de estudio, espacio temporal, diseño de la investigación, métodos de investigación, población, muestra, unidad de análisis y de observación, técnicas e instrumentos de recopilación de datos y procesamiento y análisis de información. Capítulo V: resultados y discusión y finaliza con las conclusiones y sugerencias que el investigador ha considerado.

*La investigadora*

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### *1.1. Contextualización*

Las organizaciones, sin importar su naturaleza, están integradas por personas y se basan en relaciones interpersonales para llevar a cabo actividades que contribuyen al logro de sus objetivos. Buscamos entender cómo la influencia de los directivos, los grupos y la estructura afecta el comportamiento organizacional, lo que permite mejorar la eficiencia y alcanzar las metas, gracias a la cultura laboral predominante. Esto se refleja en el ambiente de trabajo, por lo que es esencial comprender cómo los empleados perciben a sus gerentes y las características organizacionales que influyen en sus actitudes y comportamientos. Para ello, es importante conocer los distintos enfoques de gestión de recursos humanos y su impacto en el entorno laboral.

Uno de los aspectos más cruciales en una organización es mantener un ambiente laboral positivo, donde cada empleado esté motivado, se sienta identificado con la empresa y sea capaz de alcanzar los objetivos establecidos. Entre esos objetivos se encuentra brindar un trato excelente a los clientes internos, lo que contribuye a que la empresa logre un alto desempeño en su gestión y se posicione como líder en el mercado local, nacional e incluso internacional. Los clientes internos desean ser escuchados, comprendidos y valorados, y esto solo puede lograrse a través de un liderazgo de calidad, lo cual se convierte en una estrategia empresarial clave.

El clima laboral está estrechamente vinculado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación es alta, el clima laboral tiende a ser positivo, promoviendo relaciones laborales satisfactorias. Sin embargo, cuando la motivación es baja, se manifiestan actitudes de indiferencia, apatía, insatisfacción, e incluso conductas como falta de respeto,

agresión y desobediencia, características de situaciones en las que no se realiza un adecuado diagnóstico organizacional.

En este sentido, el ambiente de trabajo se refiere a las condiciones laborales que existen dentro de la organización, en particular al estilo de liderazgo del directivo, ya que las personas son su recurso más valioso. Por ende, contar con un ambiente laboral saludable es un factor fundamental para fomentar la motivación de los empleados.

El clima organizacional se ha convertido en un factor crucial para el desempeño laboral de las instituciones a nivel global y, específicamente, en el contexto peruano. A medida que las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos, como la globalización, los avances tecnológicos y las cambiantes expectativas de los empleados, se hace evidente que el ambiente laboral influye directamente en la motivación, satisfacción y productividad de los trabajadores. Sin embargo, a pesar de la creciente atención que se presta a este tema, existe una falta de comprensión clara sobre cómo el clima organizacional impacta en el desempeño laboral dentro de diferentes sectores en el Perú (Herrero, 2011).

Actualmente, a partir de investigaciones y de la experiencia personal en el ámbito laboral, se ha comprobado que el liderazgo, ya sea ejercido por gerentes, administradores, directores o subordinados, es fundamental para guiar a las empresas hacia su visión deseada. Además, las interacciones entre el personal y su relación con la organización generan una variable de gran importancia: el clima laboral. Este clima puede contribuir significativamente a la máxima productividad de la empresa o, por el contrario, socavar los esfuerzos realizados (Herrero, 2011).

El clima laboral es un enfoque de gestión específico que busca reducir el ausentismo, aumentar la productividad, gestionar el cambio y disminuir costos en las organizaciones, además de facilitar la conexión del talento humano con los sistemas organizativos (Herrero,

2011). Este clima está influenciado por diversas variables, lo que ha sido respaldado por investigaciones que han evidenciado la relación e impacto del liderazgo en el clima laboral.

## **1.2. Descripción del problema**

A nivel global, se reconoce que tanto el clima organizacional en el lugar de trabajo como el desempeño de los empleados son fundamentales para la sostenibilidad empresarial. Un entorno laboral saludable es valorado porque los empleados sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta, tienen claridad en sus roles y responsabilidades, y hay un sistema de recompensas justo. Es importante señalar que la cultura organizacional no solo es una consecuencia del clima laboral, sino que también puede influir en él. Los empleados comprometidos suelen mostrar una actitud positiva y contribuyen a crear un ambiente de trabajo motivador. Por el contrario, en un entorno laboral desfavorable, estos profesionales pueden estar menos dispuestos a asumir tareas adicionales y pueden sentirse menos conectados con la organización (Chiang, Hidalgo y Gómez, 2021). Según el informe Workforce of 2020 de Oxford Economics, solo el 13% de los trabajadores a nivel mundial se sienten comprometidos con su organización (Observatorio de RRHH, 2019).

En América Latina, las particularidades culturales y sociales exigen un enfoque que se adapte a las necesidades y realidades de su fuerza laboral. En esta región, la cohesión del grupo y el sentido de pertenencia a la organización juegan un papel fundamental en la productividad y la satisfacción laboral, al igual que en otras partes del mundo. Los departamentos administrativos y financieros en América Latina enfrentan retos como una alta carga de trabajo, recursos limitados y expectativas elevadas. En este contexto, un clima laboral negativo puede aumentar el estrés y disminuir el compromiso y la productividad de los trabajadores con la organización. Es importante destacar que es esencial analizar el clima organizacional y las

estrategias específicas para este grupo étnico, con el fin de recomendar mejoras en las condiciones laborales y el desempeño organizacional (Soria y Contreras, 2021).

Según un informe de Gallup (2023), el 80% de los trabajadores en América Latina indica que no siente pasión por su trabajo, una cifra que es ligeramente inferior al promedio global. Este dato proporciona una visión detallada sobre los factores que podrían influir en el clima organizacional en los países de la región, lo que permite comprender mejor los desafíos que enfrentan los empleados y facilita el desarrollo de estrategias efectivas para aumentar su compromiso (Ledesma, 2022). La relación entre el clima organizacional y el compromiso se hace evidente al observar que los ambientes laborales tóxicos o negativos tienden a tener una tasa de rotación significativamente mayor. Estos hallazgos sugieren que ambas variables deben ser analizadas conjuntamente para asegurar una mayor eficacia y eficiencia en el área de recursos humanos. La mejora de las condiciones laborales y el fortalecimiento de los lazos institucionales deberían considerarse objetivos adicionales para aumentar la productividad y la eficiencia.

Además, la situación económica y social del Perú ha experimentado grandes cambios en los últimos años, lo que ha provocado diversos problemas en el sector laboral. Es esencial entender cómo un ambiente empresarial adverso puede afectar negativamente el compromiso de los empleados. Cuando los trabajadores se sienten menospreciados o insatisfechos en su entorno laboral, su conexión e identificación con la organización pueden verse disminuidas (Goetendia, 2020).

Las estadísticas a nivel nacional indican que, en promedio, el 73% de los trabajadores desea cambiar de empleo porque considera que su trabajo es injusto, mientras que el 24% renuncia debido a las malas condiciones laborales (ElComercio, 2021). Esta insatisfacción se traduce en una disminución del compromiso organizacional, lo que puede llevar a una

reducción en la eficiencia y productividad de los departamentos afectados. Por lo tanto, es crucial entender que ambas variables son interdependientes; si una se descuida, la otra también se ve afectada (Estrada y Gallegos, 2021). Es fundamental reconocer que el entorno laboral no solo incluye las condiciones físicas en las que se trabaja, sino también las relaciones con colegas y la administración, así como un sentido general de reconocimiento y pertenencia. Cuando alguno de estos aspectos se percibe negativamente, puede impactar el compromiso de los empleados con la organización. Entre las razones para esta percepción negativa se encuentran la falta de recursos, la capacitación inadecuada, expectativas laborales poco claras e incluso la insuficiente comprensión de ciertos factores relacionados con el trabajo (Arteaga, 2019).

El área de Defensa Nacional, que forma parte de la Institución Pública de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, cuenta con un departamento denominado Prevención y Control de Emergencias y Desastres (CPCED). Este departamento implementa políticas de salud en colaboración con el sector público y los actores sociales. Su misión central es el cuidado de las personas, participando en la gran misión nacional cuyo objetivo es promover el desarrollo de todos los ciudadanos, de acuerdo con las obligaciones establecidas en la Ley N° 29664 del Sistema Nacional de Salud, Riesgos y Defensa Nacional.

El área de la Dirección Regional de Salud ha cobrado relevancia debido a la crisis sanitaria provocada por la actual pandemia de COVID-19, siendo la Región de Defensa Nacional la única área de salud dentro de la Dirección Regional, ya que las demás áreas son principalmente administrativas y se centran en la población y la base de usuarios. Este trabajo se realiza diariamente con personas que han dado positivo en la prueba de COVID-19 en laboratorios o clínicas. Se lleva a cabo un seguimiento diario de aproximadamente 60 familias,

ya sea de forma telefónica o presencial, constituyendo un trabajo de campo completamente operativo, mientras que el registro de estos datos también implica una actividad administrativa.

El estudio del clima laboral y el desempeño de los empleados es crucial en diversas instituciones, ya que son elementos esenciales para alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, hay pocos o limitados estudios sobre este tema, ya que los trabajadores no siempre se sienten en libertad de expresar su satisfacción o insatisfacción por miedo a represalias o despidos.

Una de las Instituciones que debe ser estudiada su clima laboral y liderazgo es Dirección Regional de Salud Cajamarca debido a que es un órgano del Estado Peruano.

El área de Defensa Nacional cuenta con personal administrativo, técnico profesional, profesional y auxiliar que se ven afectados por diversos factores, evidenciando cierto grado de incidencia en los siguientes aspectos: un 10% debido a la estructura orgánica que dificulta la toma de decisiones oportunas, un 15% por el presupuesto limitado destinado a la movilidad para la atención domiciliaria de los pacientes, un 10% por las demoras en la atención de solicitudes de equipos médicos y otras necesidades, un 15% relacionado con políticas de personal ineficaces, un 10% en cuanto a relaciones interpersonales, y un 10% por la falta de comunicación fluida entre la coordinación inmediata y sus compañeros. Además, un 30% se atribuye a ambientes e infraestructura inadecuados, especialmente considerando que esta pandemia es la primera de su tipo en el mundo y, en particular, en Cajamarca, donde el financiamiento para construir una infraestructura adecuada que permita enfrentar emergencias es complicado. Por otro lado, las condiciones de higiene y desinfección de los espacios, conforme a los protocolos establecidos por la pandemia, no son las más adecuadas, ya que los trabajadores de salud no asumen estos protocolos en su totalidad. Como se mencionó anteriormente, las relaciones interpersonales y el clima laboral, en lo que respecta a las

jefaturas o coordinaciones, no son óptimos, debido a la falta de comunicación fluida que permita un trabajo más eficaz y oportuno. Por costumbre administrativa, las gerencias suelen estar distantes de la relación que debería existir entre los trabajadores y la jefatura, la cual debería ser armoniosa y comunicativa, de manera que los empleados se sientan identificados con la institución y, al mismo tiempo, la gerencia confíe en ellos, reconociendo su esfuerzo y dedicación (Mercedes, 2021).

El liderazgo y el clima organizacional son elementos clave que influyen en el rendimiento y la satisfacción de los empleados dentro de una empresa. Sin embargo, en la organización en cuestión, se ha identificado un problema significativo: un estilo de liderazgo autocrático que ha generado un ambiente laboral negativo. Este clima se caracteriza por una falta de comunicación abierta, escaso reconocimiento del esfuerzo de los empleados y un ambiente de trabajo tenso, donde las opiniones de los trabajadores son desestimadas. Como resultado, se ha observado un descenso en la motivación y el compromiso del personal, lo que a su vez impacta en la productividad general de la organización. Es esencial abordar estos problemas para fomentar un liderazgo más participativo y un clima organizacional positivo que promueva el bienestar y el desarrollo de todos los colaboradores (Mercedes, 2021).

### **1.3. Formulación del problema**

#### ***1.3.1 Pregunta central***

¿Cómo se relaciona el liderazgo con el clima laboral de los trabajadores en el área de defensa nacional de la DIRESA Cajamarca 2021?

#### ***1.3.2 Pregunta auxiliares o secundarias***

- ¿Cuál es la relación del liderazgo autoritario con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca?

- ¿Cuál es la relación del liderazgo democrático con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca?
- ¿Cuál es la relación del liderazgo liberal con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca?

## **1.4. Justificación e importancia**

### ***1.4.1. Justificación teórica***

Esta investigación amplía el conocimiento en el área, proporcionando una visión integral, realista y objetiva sobre la situación de la pandemia en el contexto laboral y sentando bases para futuros estudios.

### ***1.4.2. Justificación práctica***

Los procesos metodológicos que se utilizaron en esta investigación servirán como base para futuros estudios. La validez de la teoría que se desarrollará a partir del trabajo científico relacionado con el clima laboral y el liderazgo es crucial para garantizar la eficiencia y efectividad en la gestión de este tipo de problemas en el ámbito de la salud. Esto generará un conocimiento científico más amplio e integral durante la pandemia, y esta investigación contribuirá a la teoría gerencial sobre la adecuada gestión del clima laboral y el desempeño de los empleados.

### ***1.4.3. Justificación metodológica***

Las ciencias sociales se aplican en todas las organizaciones y deben adaptarse a su gran diversidad, dado los distintos problemas que presenta cada una. Por esta razón, este estudio empleará una variedad de instrumentos, encuestas y entrevistas para medir y analizar las variables, lo que facilitará comprender la situación del área de defensa nacional de la DIRESA Cajamarca en 2021.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### ***1.3.1. Objetivo general***

Determinar la relación del liderazgo con el clima laboral de los trabajadores en el área de defensa nacional de la DIRESA Cajamarca 2021.

### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- Determinar la relación del liderazgo autoritario con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca.
- Determinar la relación del liderazgo democrático con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca.
- Determinar del liderazgo liberal con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

##### 2.1.1. *Antecedentes Internacionales*

Días (2011) llevó a cabo una investigación sobre la *capacitación y el desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad en la zona de Montemorelos-Linares, Nuevo León*. El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre el nivel del clima laboral y el nivel de desempeño. Se utilizaron dos instrumentos y se trabajó con una muestra de 113 colaboradores. Los resultados de la investigación indicaron que hay una influencia lineal, positiva y significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación laboral y el desempeño laboral.

Lozada (2013) analizó los *estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*, estudiando el impacto del liderazgo en el clima laboral a través de un enfoque mixto, tanto cuantitativo como cualitativo, y con un alcance descriptivo. Los resultados mostraron que, en relación al liderazgo, el liderazgo transformacional se situó en un nivel entre muy bueno y sobresaliente, mientras que el liderazgo transaccional se calificó como regular y bueno. En cuanto al clima institucional, se verificó que el 63% de las respuestas indicaron una percepción del clima como muy bueno o sobresaliente, mientras que solo el 37% se clasificó como regular o insuficiente. Se concluyó que la hipótesis planteada se sostiene, ya que cuanto más democrático, participativo y transformacional es el estilo de liderazgo en la UEMAR, mayor es el nivel de familiaridad y confianza en la institución.

Boada (2017) llevó a cabo un estudio sobre *liderazgo y clima laboral en CLINMEYD SA Northospita*, con el objetivo de identificar los estilos de liderazgo y su relación con el

clima laboral en las diferentes áreas. Se trató de una investigación relacional descriptiva con un diseño no experimental, que utilizó dos instrumentos y contó con una muestra de 114 trabajadores. Las conclusiones del estudio indicaron que no hay una relación directa entre los estilos de liderazgo y el clima laboral. El estilo de liderazgo predominante es el misionero, y el clima laboral se sitúa en un nivel favorable.

García (2015) realizó un estudio sobre el *clima laboral en los colaboradores del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, AV*, utilizando un enfoque descriptivo y una muestra de 29 trabajadores. Las conclusiones del estudio revelaron que el clima laboral se encuentra en un nivel favorable; sin embargo, se identificaron deficiencias en los factores de remuneración y orientación de calidad. Se concluyó que la comunicación tiene un impacto positivo en la relación entre los trabajadores y sus jefes.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Landeo (2022) llevó a cabo una investigación sobre la *relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una institución educativa en el distrito de San Miguel*. Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, utilizando un diseño no experimental y transversal. La muestra estuvo compuesta por 42 docentes y los resultados mostraron que existe una relación entre las dos variables, con un coeficiente de Pearson de 0,761 y un valor de significancia de 0.001.

Alarcón y Orrellana (2020) llevaron a cabo una investigación sobre la *relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el área de producción de la empresa andina PLAST S.R.L.* Este estudio se basó en un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, empleando un diseño no experimental y transversal. La muestra estuvo compuesta por 111 trabajadores, y se concluyó que existe una correlación entre las variables, con un valor de Rho de Spearman de 0,629.

Morán (2020) investigó la *percepción de la relación entre el liderazgo gerencial y el clima laboral del personal administrativo del gobierno de Ancash en 2020*. Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo y fue de tipo descriptivo correlacional, utilizando un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 140 trabajadores, y se alcanzaron las siguientes conclusiones: se obtuvo un valor de chi-cuadrado de 9,623, con 4 grados de libertad y una significancia asintótica de 0,047, lo que indica que existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

Castillo y Ayala (2019) llevaron a cabo una investigación sobre el *liderazgo y el clima organizacional entre los trabajadores de establecimientos de salud en una Microred de Perú*. Este estudio fue de tipo descriptivo, transversal y correlacional, y la muestra estuvo compuesta por 88 trabajadores. Los resultados indicaron que el 54,5% mostró un liderazgo transaccional, mientras que el 55,7% presentó niveles altos y bajos de liderazgo transformacional. Se determinó que el nivel de liderazgo era medio en un 50%. Además, el coeficiente de correlación de Spearman ( $r_s$ ) reveló una relación positiva y significativa, con un valor de  $r_s = 0,644$  y  $p = 0,000$ . En conclusión, se encontró que existe una relación positiva entre las variables estudiadas.

Vargas y León (2019) llevaron a cabo un estudio sobre el *estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de los trabajadores de Urbano Express Perú S.A. en Trujillo, en 2019*. Este estudio fue de tipo no experimental, con un diseño correlacional y enfoque cuantitativo. Las conclusiones indicaron un Rho de Spearman de 0.895 y un valor de significancia de 0.000, lo que es inferior al nivel de significancia de 0.05, lo que permite aceptar la hipótesis planteada por los investigadores. En cuanto a los estilos de liderazgo, se encontró que el 47% se ubicaba en un estilo democrático, el 44% en un estilo autocrático y

el 28% en un estilo liberal. En relación con el clima laboral, el 47% se consideró desfavorable, el 34% regular y el 19% favorable.

De la Cruz (2017) llevó a cabo un estudio sobre los *estilos de liderazgo y el clima organizacional en los trabajadores del club "Lima Cricket & Football" en el distrito de Magdalena del Mar, Lima, en 2017*. Este estudio utilizó un enfoque cuantitativo y fue de tipo descriptivo comparativo, con un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra incluyó a 104 trabajadores, y las conclusiones fueron las siguientes: el 44,2% de los trabajadores perciben a su líder como transformacional, el 30,8% como transaccional y el 25,0% como Laissez faire. En cuanto al clima organizacional, se observó un nivel medio del 50,0%, un nivel alto del 26,9% y un nivel bajo del 23,1%. Además, se determinó que existe una relación significativa entre los niveles de clima organizacional y la percepción que tienen los trabajadores sobre el estilo de liderazgo, con un valor de  $p = 0.000$ .

### **2.1.3 Antecedentes Locales**

Llanos (2019) llevó a cabo un estudio sobre el *clima laboral y su impacto en la satisfacción de los colaboradores del área de ventas de la empresa Autoplan, filial Cajamarca, en 2018*. La investigación fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo y un nivel descriptivo correlacional, utilizando un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra consistió en 20 trabajadores. En cuanto a los resultados sobre el clima laboral, se concluyó que el 58% de los colaboradores percibe un nivel "poco", el 27% considera que es "regular", el 12% indica que "nunca" experimenta un buen clima, mientras que el 1% afirma que "siempre" lo siente y el 2% lo clasifica como "mucho". Estos datos sugieren que una gran parte de los colaboradores rara vez observa un ambiente laboral positivo.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Liderazgo

Según Fischman (2015), el liderazgo se define como un conjunto de habilidades que posee una persona para influir en las características de los individuos o de un grupo específico, fomentando un ambiente de trabajo motivado que permita alcanzar metas y objetivos.

Según Jobs (2007), los líderes tienen la capacidad de llevar a sus equipos más allá de lo que ellos mismos pensaban que podían alcanzar. En relación con el equipo, el autor señala que los líderes se rodean de su personal, creando así una fuerza poderosa. En cuanto al poder de la ilusión, menciona que los directivos inspiran y cautivan a sus empleados.

Según Kurt Lewin, el comportamiento es el resultado de la interacción entre la persona y su entorno está representado por la ecuación:  $C = f(P, M)$ , donde C:

Comportamiento, P: Persona y M: Ambiente. Este campo psicológico, está compuesto por el individuo y su entorno percibido, el cual influye en su comportamiento y pensamientos.

Los objetos, personas o situaciones pueden tener una fuerza positiva o una fuerza negativa. Estas fuerzas actúan como vectores que generan movimiento hacia o en contra de algo, aunque pueden verse limitados por barreras. Cada individuo percibe e interpreta su entorno de manera diferente debido a sus características genéticas y experiencias adquiridas (PsicoActiva, 2023).

De acuerdo con Hersey y Blanchard (1998), el liderazgo se entiende como el proceso en el que los líderes ejercen su influencia, es decir, motivan o animan a otros a trabajar con entusiasmo para lograr metas específicas.

Según Chiavenato (1999), el liderazgo es el efecto, el arte o el proceso de influir en otras personas, representando un esfuerzo voluntario para alcanzar objetivos comunes.

## Teoría de Liderazgo

### Teoría del liderazgo de los rasgos

Este enfoque teórico se enfoca en examinar las distinciones entre líderes y sus seguidores en relación con la personalidad y las características psicológicas. Esta teoría resultaba más acertada, ya que incorporaba las características particulares de cada rol.

Stogdill (2002), destaca aspectos relacionados con el liderazgo como:

- ✓ **Características físicas:** atributos tanto de personalidad como físicos, incluyendo altura, apariencia y energía. Además, se refiere a la inteligencia y las habilidades relacionadas con la capacidad de retención e intuición, así como el poder o habilidad para captar información.
- ✓ **En cuanto a la personalidad identificó:** compromiso, adaptabilidad, persuasión, audacia, diplomacia, equilibrio, autoconfianza, entusiasmo y agresividad.
- ✓ Identificó ciertas cualidades sociales: entre ellas: la habilidad para escuchar a los demás, la participación activa en el grupo, la imparcialidad en los temas discutidos, la capacidad para liderar uno o más grupos, un tipo específico de liderazgo, sociabilidad, habilidades interpersonales, competencias administrativas y cooperación.

### Teorías del liderazgo Conductuales

Según Robbins (2002), en contraste con la teoría basada en características, ha surgido entre los investigadores una nueva perspectiva para estudiar el comportamiento del líder. Esta perspectiva enfatiza el análisis continuo de las acciones de los líderes y sus seguidores. La principal distinción entre las teorías conductuales y las teorías de rasgos es que, en estas últimas, se considera que el liderazgo es una cualidad innata, es decir, que el líder nace con ella. En cambio, las teorías conductuales sugieren que los directivos pueden poseer ciertas

conductas. Por lo tanto, es razonable argumentar que el comportamiento de un líder efectivo puede fortalecerse o adoptarse a través de programas de capacitación en liderazgo, lo que podría aumentar la cantidad de líderes disponibles.

### **Teoría XY de Douglas McGregor**

Según Madero y Rodríguez (2018), las acciones o decisiones de una empresa se fundamentan en ciertos supuestos teóricos. Las teorías X e Y se refieren a estilos de liderazgo autoritarios y democráticos. En el primer enfoque, el líder instruye a su grupo sobre lo que espera de ellos, se asegura de preparar a los miembros del equipo y participa en la implementación de ciertas normas laborales, enfatizando así su propia autoridad. En este caso, se considera que los empleados trabajan únicamente por dinero, lo que se refleja en su falta de participación en el grupo y en la toma de decisiones. En contraste, el segundo enfoque parte de un interés colectivo en encontrar soluciones y brindar apoyo, donde la gestión se lleva a cabo de manera participativa y consultiva.

### **Teoría de Kurt Lewin (1939)**

Kurt Lewin mostró un interés por la psicología de grupos motivado por una preocupación creciente por los problemas sociales. Este autor sostiene que el comportamiento humano está influenciado por el grupo, el individuo y su entorno, y busca restablecer la armonía entre estos elementos para reducir tensiones. Su contribución al ámbito educativo se destaca por la investigación realizada, en la que identificó diversos estilos de liderazgo.

### **Dimensiones de Estilo de liderazgo**

Al examinar los distintos estilos de liderazgo presentes en diversas instituciones, se pueden observar los experimentos psicosociales de Lewin (1939), que ofrecen una

explicación de cómo el comportamiento de las personas se ajusta al estilo de gestión. A partir de esto, se propone la siguiente clasificación:

#### **A. Estilo de liderazgo Autocrático.**

Este estilo implica la delegación de responsabilidades y decisiones a una persona específica dentro de un determinado contexto. Además, esa persona es responsable de la gestión de todos los individuos involucrados, lo que implica que el poder recae completamente en ella. En este caso, los demás se consideran meramente colaboradores y no son vistos como útiles en el proceso de toma de decisiones, ya que este tipo de líder piensa que solo él posee la capacidad de tomar las decisiones adecuadas. (Lewin, 1939)

#### **Características del líder autocrático**

- El líder es la única persona que toma decisiones dentro del grupo.
- Se asegura de atender las demandas urgentes.
- Cuenta con experiencia laboral en la empresa.
- Tiene un profundo conocimiento del entorno en el que opera.
- Es capaz de comunicar sus pensamientos de manera directa.
- Posee habilidades administrativas.
- Es responsable.
- Transmite seguridad.

#### **Ventajas del líder autocrático**

- Al identificar a un líder ideal, alguien que pueda equilibrar todos los aspectos necesarios para tomar decisiones correctas y que tenga la capacidad de guiar grupos de manera efectiva, se facilita la evaluación del desarrollo del personal y la identificación de desviaciones respecto a los requisitos establecidos.

- Este enfoque resulta especialmente atractivo para aquellos empleados que prefieren recibir instrucciones claras, aunque puede ser problemático para aquellos que desean expresar sus opiniones.
- En caso de que ocurra algún problema, la responsabilidad recae en el gerente, ya que los empleados solo llevaron a cabo sus tareas, mientras que el líder se centra en asegurarse de tomar las decisiones adecuadas. (Lewin, 1939)

### **Desventajas del liderazgo autocrático**

- Desestimar las opiniones de los colaboradores, ya que son considerados como individuos sin valor agregado, lo que implica que su única función es seguir órdenes.
- Algunos empleados pueden sentir que son subestimados o que no tienen un lugar dentro de la organización, lo que podría llevar a renuncias o a una disminución en la productividad.
- Ciertos colaboradores pueden cuestionar la autoridad o las decisiones del gerente si no consideran que estas sean correctas.
- El tipo de liderazgo necesario puede desarrollarse en entornos laborales donde los empleados desconocen las metas y objetivos de la unidad; aunque esto no es esencial, el liderazgo ha evolucionado hacia enfoques que consideran fundamental la participación activa del personal en la empresa. (Lewin, 1939)

### **B. Estilo de Liderazgo Democrático.**

Este estilo se presenta cuando el líder considera la participación de los miembros de un grupo determinado, acepta sugerencias y valoraciones de sus colaboradores con el fin de mejorar. Otra de sus funciones es abordar las dudas o inquietudes de sus subordinados. De este modo, se fomenta un ambiente de confianza

entre el líder y los miembros del equipo, lo cual favorece el logro de los objetivos establecidos a través del trabajo colaborativo. (Lewin, 1939)

### **Características del líder democrático**

- El líder toma decisiones después de consultarlas con su equipo.
  - Los miembros del equipo creen en la unidad del grupo.
  - Es capaz de delegar tareas de manera efectiva.
  - Reconoce que múltiples personas pueden tener ideas diferentes.
  - Fomenta el trabajo en equipo.
  - Estimula el debate dentro del grupo.
  - No delega sus responsabilidades (eso es propio de un líder liberal), pero está dispuesto a compartir su opinión cuando es necesario.
  - Motiva a sus colaboradores.
  - Está dispuesto a escuchar las opiniones de los demás.
  - Brinda apoyo y orientación a quienes lo necesitan.
  - Guía a sus colegas, pero no emite órdenes.
  - Busca soluciones comunes.
  - Fomenta la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo.
  - Ofrece diversas opciones y permite que sus colaboradores elijan entre ellas.
- (Lewin, 1939)

### **Ventajas del liderazgo democrático**

- Se proporciona información y conocimientos para llegar a conclusiones.
- El grupo puede operar de manera efectiva incluso en ausencia del líder.
- No se fomenta la competencia, sino que se trabaja hacia objetivos comunes.
- Se alienta la iniciativa.

- Se establecen relaciones comerciales sólidas.
- Los empleados disfrutan de su trabajo.
- Los empleados se integran mejor en la empresa y en el grupo. (Lewin, 1939)

### **Desventajas del liderazgo democrático**

- La mayoría de los empleados no desean participar, aportar ideas ni expresarse.
- Hay un alto nivel de confianza en el grupo, lo que a veces puede llevar a errores.
- No es sencillo satisfacer a todos.
- Si el líder no logra gestionar el grupo de manera oportuna, la situación puede deteriorarse.
- El proceso es lento al principio, ya que requiere numerosas reuniones y acuerdos.

Este enfoque de gestión es el preferido por muchos, ya que permite a los empleados sentirse parte del conjunto y reconoce que poseen conocimientos valiosos que pueden mejorar su desempeño laboral, lo que produce resultados muy positivos. (Gestión-org, 2012).

### **C. Estilo de liderazgo Laissez-faire (liberal)**

Este enfoque de gestión se distingue por su libertad, de ahí el término "laissez-faire," que en francés se traduce como "dejar hacer." En este estilo, el gerente adopta una postura pasiva, donde cada individuo asume la responsabilidad total de su trabajo y tiene la capacidad de gestionarlo completamente, ya que cuenta con toda la información y herramientas necesarias para mejorar su desempeño. El líder siempre está disponible para brindar apoyo cuando un colaborador lo necesita.

### **Características del liderazgo laissez faire**

- El poder se delega al grupo, permitiendo que los miembros del equipo disfruten de total libertad mientras cuentan con el apoyo del gerente.
- El líder se sacrifica por el bienestar de la empresa.
- Tiene un enfoque inconformista y pasivo.
- Fomenta la confianza entre los miembros del equipo.
- Posee una habilidad persuasiva significativa.
- Tiene una visión clara para el futuro.
- Genera admiración entre sus colaboradores.
- Utiliza métodos innovadores y poco convencionales.
- Es capaz de asumir desafíos.
- Cuenta con una firme convicción.
- Puede influir en los valores, creencias y comportamientos de sus seguidores.

Un líder laissez-faire puede ser muy beneficioso para la comunidad si logra utilizar su encanto y carisma para motivar a los empleados a cumplir con sus demandas sin que se sientan manipulados. Por esta razón, es fundamental utilizar adecuadamente las herramientas y predicar con el ejemplo. Si su equipo está dispuesto a contribuir a la empresa, el líder debe tener la habilidad de inspirarlos a hacer aún más.

### **Ventajas del liderazgo laissez faire**

- El éxito se comparte entre todos.
- Es un buen recurso frente a cambios comerciales inciertos.
- Fomenta la cohesión del equipo.

- Con un aumento en la motivación, también mejora el rendimiento de la organización.
- Incrementa la motivación del personal.
- Genera menos conflictos que otros estilos de gestión al enfrentar cambios organizativos.

### **Desventajas del liderazgo laissez faire**

- El líder puede ser visto como poco decisivo dentro del equipo.
- Puede fomentar la dependencia entre los miembros del grupo.
- Puede llevar a la exclusión de ciertos colaboradores.
- Es posible que se celebren en exceso los logros alcanzados.
- Todos los errores pueden ser pasados por alto.

Un líder laissez-faire puede lograr los objetivos organizacionales con el respaldo de su equipo, ya que está dispuesto a

tomar las medidas necesarias para alcanzarlos. La unidad organizacional sigue en constante desarrollo, ya que no se conforma; cada vez que se alcanzan las metas, se generan más. Esto puede facilitar cambios y mejoras sostenibles en el negocio.

(Gestion.org, 2012)

### **Modelos Tradicionales de Liderazgo**

Seguidamente, se exponen los *modelos tradicionales* de liderazgo.

#### **Modelo conductual (1940-1950)**

Este modelo se centra en las acciones y la implementación de un líder, sugiriendo que la principal característica que lo distingue radica en su comportamiento. Se investiga el comportamiento del líder al cuestionar aspectos internos del patrón de conducta de un líder eficaz que trascienden sus características personales. Entre los estudios más significativos

se incluyen las investigaciones realizadas en la Universidad Estatal de Ohio (1940), los estudios de la Universidad de Michigan (1947) y los estudios de la Red de Control de Blake, Mouton y Fruchter (1962).

### **Modelos situacionales o de la contingencia**

Según Fiedler (1967), los enfoques situacionales se basan en la premisa de que no existe un único modelo o conjunto de características de control que sea adecuado para todos los contextos. Así, se describen los modelos de control situacional más relevantes. El estilo de gestión fundamental podría ser el siguiente:

Tarea orientada: se enfoca en obtener un buen resultado dentro de los plazos y recursos disponibles.

Orientado a las relaciones. Se enfoca en las necesidades de los subordinados y en fortalecer las relaciones interpersonales.

### **Modelo Situacional de Hersey y Blackard (1960-1990)**

El enfoque teórico se centra en los seguidores. El éxito del liderazgo está determinado por la elección de un estilo apropiado, que, según Hersey y Blanchard (1969), se relaciona con la madurez del seguidor. Para estos autores, la madurez implica la capacidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de guiar su comportamiento al llevar a cabo una tarea determinada. Este modelo identifica cuatro estilos de liderazgo que indican el nivel de control que los superiores tienen sobre sus subordinados.

### **Modelo de Liderazgo de Vroom y Yetton (1973)**

Este modelo, conocido como modelo de participación gerencial, ofrece un conjunto de directrices para evaluar el grado de colaboración en la toma de decisiones en diversas situaciones. Además, proponen que un líder debe analizar el contexto antes de optar por un curso de acción.

Se propusieron cinco estilos de gestión: delegación (el grupo de trabajo puede tomar decisiones dentro de los límites establecidos por el directivo); supervisión (el gerente plantea el problema junto al personal); consulta con el equipo (el gerente presenta el problema de manera conjunta, escucha las ideas y luego toma una decisión); comportamiento individual (el líder aborda un problema con cada socio por separado); y decisión (la decisión final será comunicada). De todos estos estilos, el primero otorga la mayor autoridad a los subordinados. Las limitaciones de este modelo radican en que fue diseñado para ayudar al gerente a determinar cuándo y en qué medida los subordinados deben participar en la toma de decisiones para resolver un problema específico. Sin embargo, la gestión cooperativa no siempre se basa en un enfoque racional en ciertos casos (Arbaiza, 2010).

#### **Modelos Emergentes (1990-actual)**

- **Liderazgo Transaccional - Hollander (1990)**, según Hollander (1990), el líder motiva a sus seguidores dentro del marco de los objetivos establecidos, aclarando roles y tareas. La noción de liderazgo transaccional se refiere a un enfoque organizacional que se centra en el intercambio. Los miembros del equipo ofrecen sus servicios a cambio de salario y recompensas. Por otro lado, los líderes definen sus metas y proporcionan a los empleados las herramientas necesarias para lograrlas. Los directivos prestan atención a sus colaboradores, los compensan y responden de acuerdo con su desempeño. La colaboración en este enfoque no es prudente en los estudios de caso.
- **Liderazgo Carismático**, según Weber (como Arbaiza, 2010) según Weber (citado por Arbaiza, 2010), este tipo de liderazgo se basa en un compromiso excepcional con el heroísmo, la santidad o la calidad ejemplar de una persona, así como en las normas o actitudes que esta persona exhibe. Se fundamenta en la utilización de habilidades de

liderazgo para obtener resultados. Se ofrecen detalles que permiten una comprensión más profunda del liderazgo y el carisma.

- **Liderazgo Transformacional Bass (1981)**, según Bass (1981), la singularidad del liderazgo transformacional radica en su dimensión moral, ya que hay tres formas de inspirar a los seguidores: aumentar su comprensión del significado, valorar el trabajo que realizan, enfocarse en los objetivos y energizar las demandas más desafiantes. El autor desarrolló la primera herramienta para medir los estilos de liderazgo (transaccional y transformacional) y la falta de liderazgo (*laissez faire*), conocida como el MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire.
- **Liderazgo Estratégico – Handscombe y Norman (1992)**, según Handscombe y Norman (1992), este enfoque se centra en fomentar un liderazgo carismático y transformacional. Surge de la ideología del cambio y de la construcción del futuro. Su esencia radica en el control, desempeñando un papel táctico como promotor y protector de la misión organizacional, lo que es fundamental para entender la naturaleza y los objetivos de la empresa. De esta manera, esta gestión, al integrar la visión colectiva de la organización, genera un sentido compartido de logro y un enfoque colaborativo hacia el cumplimiento de metas, facilitando una acción más proactiva, reduciendo conflictos y promoviendo una mayor cohesión en la implementación de los planes organizacionales.

### ***2.2.2. Clima laboral***

Según Chiavenato (2009), las personas se adaptan continuamente para satisfacer sus necesidades, lo que contribuye a su equilibrio emocional, lo que se puede entender como un estado de adaptación. Esta adaptación puede variar de una persona a otra y, dentro del mismo individuo, puede cambiar de un momento a otro. El clima organizacional se refiere

a las características del entorno tal como lo perciben los empleados de la organización, lo cual influye en su comportamiento. Se considera favorable cuando satisface y eleva las necesidades personales de sus miembros, y desfavorable cuando estas necesidades no pueden ser cumplidas (pág. 8).

Finalmente, Rodríguez et al. (2016) señalan que el clima laboral está formado por el entorno en el que participan todos los trabajadores y empleados, quienes son elementos clave de cualquier organización.

### **Dimensiones.**

Para Palma et al. (2004) es la percepción del trabajador de su entorno laboral, tenemos:

**Dimensión autorrealización:** evalúa las oportunidades que tiene el trabajador en su entorno para desempeñarse, tanto en sus tareas asignadas como en su desarrollo personal. (Palma, 2004, p. 63)

**Dimensión participaciones en el trabajo,** se refiere a la valoración del papel del supervisor en las actividades laborales, actuando como un apoyo y un monitor en el cumplimiento de las tareas asignadas. (Palma, 2004, p. 64)

**Dimensión involucramiento laboral:** Reconoce los valores de la organización y muestra compromiso con su importancia y crecimiento. (Palma, 2004, p. 64).

**Dimensión comunicativa:** Se refiere a la fluidez, rapidez, claridad, consistencia y precisión de la información relacionada con las actividades internas de la organización y con el entorno externo (usuarios y/o clientes). (Palma, 2004, p. 64).

**Dimensión condiciones de trabajo:** Entiende que la organización ofrece los elementos físicos, económicos y psicosociales necesarios para desempeñar adecuadamente las tareas asignadas. (Palma, 2004, p. 64).

## **Características del clima laboral**

Según Brunet (1999), las características más relevantes del ambiente laboral son las siguientes:

- El clima, junto con las particularidades del apoyo, las tareas y los individuos que lo integran, forma una red interdependiente y dinámica.
- Los precios justos en el ámbito laboral, en relación con la organización en su totalidad, son el resultado de una combinación de variables ambientales y del personal. Por lo tanto, al cuantificar y analizar los precios actuales del personal, se puede obtener información sobre el ambiente de trabajo y sus repercusiones.
- El ambiente laboral se compone de las características fundamentales del conjunto y de las particularidades individuales de cada componente.
- Afecta el comportamiento de los individuos en su trabajo.
- El ambiente laboral es el resultado de las particularidades del conjunto.
- Se refiere a las características del entorno laboral.

El ambiente de trabajo se describe como el conjunto de características relativamente estables de una unidad que afectan el comportamiento de sus miembros. Además, las características de la atmósfera organizacional son fundamentales para diferenciar esa unidad de otras.

## **2.3. Marco conceptual**

### ***2.3.1. La Dirección General de Defensa Nacional en Salud***

Es el organismo del Ministerio de Salud que opera bajo el Viceministerio de Salud Pública, encargado de la planificación estratégica para implementar en el sector Salud los componentes, procesos y subprocesos de la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres. Además, coordina con las entidades correspondientes del Ministerio de Salud para

atender las emergencias sanitarias pertinentes, así como para la prevención y control del riesgo de desastres. (Dirección General de Gestión del Riesgo de Desastres de Defensa Nacional - DIGERD).

### **2.3.2. Gerencia**

La gerencia se define como una actividad o conjunto de empleados encargados de la gestión, dirección y coordinación de una institución o empresa específica. Esta gestión puede referirse a un grupo de empleados conocidos como gerentes, quienes son responsables de coordinar y guiar una organización. (Chiavenato, p. 62, 2018).

### **2.3.3. Recurso humano**

El recurso humano es una parte de la institución que incluye a todos los miembros de la empresa. Se considera el activo estratégico más valioso de la organización, ya que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos dentro de la misma. (Chiavenato, p. 62, 2018).

### **2.3.4. Clima laboral**

Stephen Robbins (2004) describe el clima laboral como "un entorno creado por instituciones y factores externos que pueden influir en el desempeño." (p. 52).

### **2.3.5. Liderazgo**

Se refiere a la manera en que los líderes guían a sus colegas, el estilo personal que imprimen en su liderazgo, y la forma en que un superior ejerce su autoridad. Asimismo, refleja la naturaleza de las relaciones entre superiores y subordinados. (Clemente, 2009)

## **2.4. Definición de términos**

### ***2.4.1. Clima Laboral***

De acuerdo con Hall (1996), el clima laboral se define como "el conjunto de características del entorno de trabajo que los empleados perciben ya sea de forma directa o indirecta, y que se considera una influencia en su comportamiento." (p. 78).

### ***2.4.2. Liderazgo***

David Fischman (2015) define el liderazgo como "el conjunto de habilidades de dirección que un individuo debe poseer para influir en las características de las personas o de un grupo específico, motivando así a ese equipo a trabajar con entusiasmo para alcanzar metas y objetivos."

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis General*

Existe una relación positiva y significativa del liderazgo con el clima laboral en el Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca 2021,

##### 3.1.2. *Hipótesis específicas*

- El liderazgo autoritario se relaciona de manera positiva y significativa con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca.
- El liderazgo democrático se relaciona de manera positiva y significativa con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca.
- El liderazgo liberal se relaciona de manera positiva y significativa con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca.

### 3.2. Operacionalización de Variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de Variables*

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN Y FUENTE
<b>Liderazgo</b>	"Es la actividad interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través de la evolución de acercamiento humana a la obtención de único o diversos objetivos específicos, teniendo un liderazgo autocrático, carismático y democrático, tomando decisiones con mano de persuasión, delegando funciones fomentando la contribución de los trabajadores"	<b>Liderazgo</b>	Dirige verticalmente.	1=Siempre
		<b>Autocrático</b>	Tiene el poder absoluto, es bastante restrictivo.	2=Casi siempre
			Toma de decisiones individualmente.	3=A veces
		<b>Liderazgo</b>	Tiene buena capacidad de persuasión.	4=Nunca
		<b>Carismático</b>	Tiene habilidades comunicativas a través de gestos y palabras.	Test aplicado a los trabajadores del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca 2021.
			Motiva y estimula a los subalternos.	
		<b>Liderazgo</b>	Delega tareas de forma efectiva	
		<b>Democrático</b>	Fomenta la participación y consulta a sus trabajadores	
	Genera gran nivel de satisfacción entre los trabajadores			
<b>Clima Laboral</b>	"Es el ambiente en el que se trabaja"	<b>Autorrealización</b>	Desarrollo personal.	1=Alto

cada día, la relación que puede tener un jefe con sus compañeros, el vínculo que puede existir entre todo el personal de una organización, con una cierta identificación, integración y motivación institucional."		Desarrollo profesional.	2=Regular
		Oportunidades de crecimiento.	3=Bajo
		Compromiso organizacional.	4=Muy Bajo
	<b>Involucramiento</b>	Misión y visión organizacional.	Test aplicado a los
	<b>Laboral</b>	Valores organizacionales.	trabajadores del Área
		Apoyar en las tareas asignadas.	de Defensa Nacional
	<b>Supervisión</b>	Orientación para las tareas.	de DIRESA
		Supervisión interna y externa.	Cajamarca 2021
		Claridad y coherencia de la información.	
	<b>Comunicación</b>	Operacionalidad interna de la organización.	
		Precisión de la información.	
	<b>Condición</b>	Recursos económicos.	
<b>laboral</b>	Recursos materiales.		
	Recursos psicológicos.		

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. **Ámbito**

La Dirección Regional de Salud Cajamarca es una entidad regional que opera bajo un enfoque de gestión y atención integral en salud, garantizando el acceso a servicios para la población, especialmente para aquellos que son más pobres y vulnerables. Ofrece paquetes de servicios que incluyen promoción, prevención, recuperación y rehabilitación, además de mantener una vigilancia continua de la salud pública, asegurando el respeto y la dignidad de los derechos de las personas y su cultura. Esta organización está ubicada en el Jr. Mario Urteaga N 500 en la ciudad de Cajamarca, donde también se encuentra el Área de Defensa Nacional DIRESA Cajamarca.

#### **Figura 1**

##### *Mapa de Ubicación*



*Nota.* Google Maps

## **4.2. Período de análisis**

El presente trabajo de investigación se realizó en el año 2021.

## **4.3. Tipo de estudio**

Se desarrolló una investigación de tipo básica, ya que la información recolectada permitió generar nuevos conocimientos que ofrecen alternativas de solución a los problemas planteados por los empleados de la organización encuestada (Hernández, 2018). Tiene un enfoque cuantitativo, dado que se recopiló información para comprobar hipótesis a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos (Hernández, 2018). El objetivo de este estudio fue investigar y ampliar los conocimientos científicos y tecnológicos que puedan atender las necesidades de la sociedad.

## **4.4. Método de investigación**

### ***4.4.1 Método Inductivo-Deductivo***

En esta investigación se empleó el método deductivo, comenzando con teorías fundamentales: la primera relacionada con el estudio del liderazgo y sus distintas modalidades, y la segunda con el entendimiento del clima laboral. Ambas teorías se aplicarán al análisis del liderazgo gerencial y del clima laboral de los empleados del área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca en 2021.

### ***4.4.2 Método analítico-sintético***

Estos métodos se utilizaron porque permitió descomponer cada una de las variables para su análisis. Además, la síntesis será esencial, ya que, una vez completado el análisis de las variables, se podrán establecer conclusiones.

## **4.5. Unidad de análisis**

El Área de Defensa Nacional de la DIRESA Cajamarca, mayor de 18 años, ambos sexos.

#### **4.6. Unidad de Observación**

Trabajadores del Área de Defensa Nacional de la DIRESA Cajamarca

#### **4.7. Población y muestra**

##### ***4.7.1. Población***

La población de estudio estuvo conformada por todos los trabajadores del Área de Defensa Nacional de la DIRESA Cajamarca, siendo un total de 70 trabajadores.

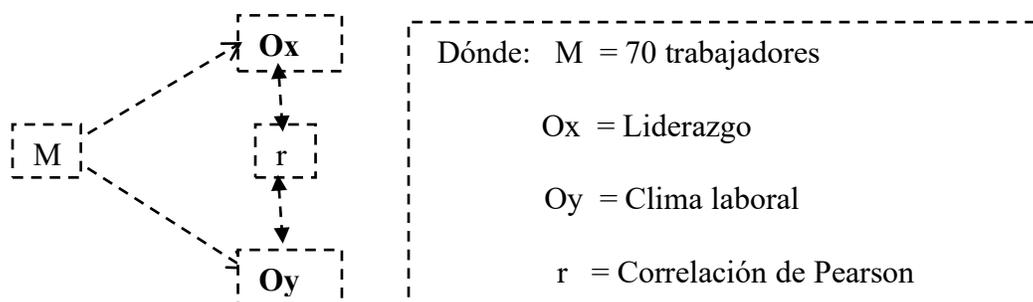
- **Criterios de inclusión:** Trabajadores con régimen CAS, trabajadores nombrados.
- **Criterios de exclusión:** Trabajadores con servicios por terceros.

##### ***4.7.2. Muestra***

Muestreo censal, estuvo conformada por toda la población 70 trabajadores.

#### **4.8. Diseño de la investigación**

Su diseño fue no experimental, lo que permitió observar la situación actual sin modificar las variables en cuestión. Los datos se recolectaron durante un periodo específico, lo que los hace transversales. Debido a su enfoque descriptivo, busca reflejar el comportamiento de la variable en estudio entre los empleados de la organización analizada, estableciendo así la relación entre ambas variables (Hernández, 2018).

**Figura 2***Diagrama de Diseño*

*Nota:* La figura muestra variables de estudio, el número de trabajadores y tipo de correlación estadística que se aplicó.

#### 4.9. Instrumentos de recopilación de información

##### 4.9.1. Instrumentos

La investigación tuvo como instrumento dos cuestionarios que se aplicó a los trabajadores.

**Tabla 2***Instrumentos de Investigación*

Variable	Instrumento	Descripción
Clima organizacional	Cuestionario de clima organizacional Sonia Palm	Instrumento que medirá clima organizacional, consta de 50 preguntas.
Desempeño laboral	Cuestionario de Instrumentos de Desempeño laboral Kurt Lewin	que medirá desempeño laboral, consta de 33 preguntas.

## Confiabilidad

Se realizó una muestra piloto de 07 trabajadores y se empleó el Alfa de Cronbach, dando un resultado de  $\alpha = ,926$ , esto nos muestra que los instrumentos son confiables para dicha investigación.

### Tabla 3

*Confiabilidad de alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,926	83

*Nota.* Elaboración propia

## Validez

Este estudio empleó dos herramientas de investigación validadas que se relacionan con el entorno laboral de Palma (2004). En cuanto a la confiabilidad, la correlación para esta escala fue de 92,2 (Alfa de Cronbach), lo que indica una alta estabilidad interna de los datos, considerándose el instrumento confiable. Asimismo, la evaluación de la validez del cuestionario sometido a peritaje alcanzó un alto valor de 99,5%, lo que confirma que el instrumento mide adecuadamente las variables consideradas. Además, la validez del cuestionario aplicado sobre el desempeño laboral de Kurt Lewin se revisó mediante un análisis de regresión de cada ítem con la puntuación total, encontrando coeficientes muy significativos. En este estudio se llevó a cabo una revisión de la validez de constructo para cada una de las escalas, encontrando que las tres cumplen con los criterios establecidos, con correlaciones superiores a 0,21 en los coeficientes corregidos y también en los coeficientes múltiples. Esto indica que cada ítem es parte de cada escala, manteniendo su independencia, ya que en ningún caso el coeficiente fue igual a 1.

#### **4.10. Técnica**

La investigación tuvo como técnica a la encuesta; la cual, se desarrolló con los trabajadores de Defensa Nacional en DIRESA Cajamarca.

##### ***4.10.1. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información***

Se solicitó la autorización respectiva de la DIRESA, al mismo tiempo se solicitó la participación de los trabajadores a través de un consentimiento informado, los instrumentos fueron aplicados en forma grupal a la muestra. Para la codificación de datos se tendrá en cuenta los criterios de exclusión para lo cual se omitirá las evaluaciones de los estudiantes que no cumplan con los criterios de inclusión. Finalmente se procederá a analizar los datos de forma estadística.

#### **4.11. Procesamiento de datos**

Una vez aplicados los instrumentos, se llevó a cabo la tabulación de los datos obtenidos. Posteriormente, se codificaron y procesaron utilizando los programas Microsoft Excel 2013 y Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 27. También se empleó estadística descriptiva e inferencial para determinar si existe o no una correlación entre las variables del estudio, utilizando para ello la prueba estadística de Pearson.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de resultados

Según los resultados obtenidos, se puede observar la Influencia del Liderazgo de la Gerencia en el Clima Laboral de los Trabajadores del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca 2021. Mediante el análisis estadístico de Pearson los resultados arrojan un valor de significancia de 0.000 que es menor a 0.05, lo cual demuestra que existe correlación entre ambas variables, asimismo el nivel de correlación es de 0,733, lo que expresa la existencia de una correlación positiva alta.

**Tabla 4**

*Relación del Liderazgo de la gerencia Lboral en los Trabajadores del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca, 2021*

		Liderazgo	Clima Laboral
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,733
	N	70	70
Clima Laboral	Correlación de Pearson	,733	1
	N	70	70

De acuerdo con la información aplicada con el test de Liderazgo de Kurt Lewin, la muestra estuvo conformada en su totalidad de trabajadores de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca 2021, el cual se obtuvo que el estilo de liderazgo de tipo Democrático 57%, liderazgo liberal 29% y liderazgo autoritario 14%.

**Tabla 5**

*Tipo de Liderazgo de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca 2021.*

Tipo	f	%
Autoritario	10	14
Democrático	40	57
Liberal	20	29
Total	70	100

**Figura 3**

*Tipos de Liderazgo*



De acuerdo con la información aplicada con el cuestionario de Clima laboral Sonia Palma, la muestra estuvo conformada en su totalidad de trabajadores de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca 2021, el cual se obtuvo: 21% muy favorable, 57% favorable, medio 15%, desfavorable 7%.

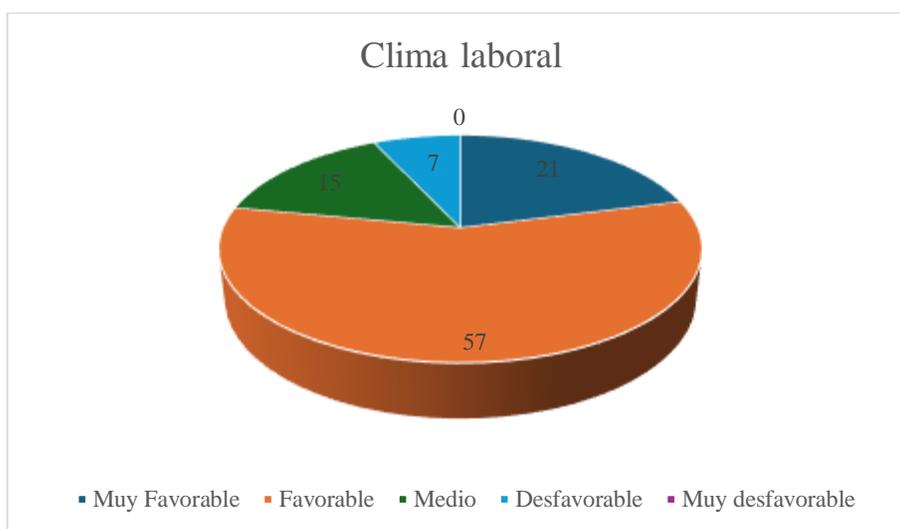
**Tabla 6**

*Clima Laboral de los Trabajadores del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca 2021.*

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Favorable	15	21
Favorable	40	57
Medio	10	15
Desfavorable	5	7
Muy desfavorable	0	0
Total	70	100

**Figura 4**

*Clima Laboral*



Según los resultados obtenidos, la correlación de Pearson obtenido fue =, 000 esto quiere decir que no existe relación entre estilo de liderazgo autoritario con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca.

**Tabla 7**

*En relación del liderazgo autoritario con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca.*

		<b>Liderazgo autoritario</b>	<b>Clima Laboral</b>
Liderazgo autoritario	Correlación de Pearson	1	,000
	N	70	70
Clima Laboral	Correlación de Pearson	,000	1
	N	70	70

Según los resultados obtenidos, la correlación de Pearson obtenido fu = ,633 esto quiere decir que si existe relación entre estilo de liderazgo democrático con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca.

**Tabla 8**

*Relación del liderazgo democrático en el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca.*

		<b>Liderazgo democrático</b>	<b>Clima Laboral</b>
Liderazgo democrático	Correlación de Pearson	1	,633
	N	70	70
Clima Laboral	Correlación de Pearson	,633	1
	N	70	70

Según los resultados obtenidos, la correlación de Pearson obtenido fue =, 000 esto quiere decir que no existe relación entre estilo de liderazgo autoritario con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca.

**Tabla 9**

*Relación del liderazgo liberal en el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca.*

		<b>Liderazgo liberal</b>	<b>Clima Laboral</b>
Liderazgo liberal	Correlación de Pearson	1	,000
	N	70	70
Clima Laboral	Correlación de Pearson	,000	1
	N	70	70

## 5.2. Contrastación de hipótesis

Esta parte de la investigación es donde se acepte o no la hipótesis de investigación. A continuación, se realizó el análisis estadístico de Chi – cuadrado, para la comprobación del resultado hipotético.

El liderazgo tiene una relación significativa con el clima laboral de los trabajadores del área de Defensa Nacional de DIRESA – Cajamarca 2021.

Estos datos permiten inferir que:  $X^2_c = 140,868 > X^2_t = 16,919$ , por lo que se concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo y el clima laboral que perciben los trabajadores de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca, por lo que se aprueba la hipótesis de investigación planteada.

**Tabla 10***Contrastación de hipótesis*

	<b>Valor</b>	<b>G1</b>	<b>Significación asintótica (bilateral)</b>
Chi-cuadrado de Pearson	140,868 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitud	35.915	9	.000
Asociación lineal por lineal	24.385	1	.000
N de casos válidos	70		

### 5.3. Discusión de resultados

El objetivo general fue analizar cómo se relaciona el liderazgo con el clima laboral de los trabajadores en el área de defensa nacional de la DIRESA Cajamarca 2021. Según los resultados obtenidos, se puede observar la Influencia del Liderazgo de la Gerencia en el Clima Laboral de los Trabajadores del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca 2021. Mediante el análisis estadístico de Pearson los resultados arrojan un valor de significancia de 0.000 que es menor a 0.05, lo cual demuestra que existe correlación entre ambas variables, lo que expresa la existencia de una correlación positiva alta, esto nos da a entender que, si tiene que ver el tipo de liderazgo en los trabajadores, es en positivo porque un líder Según Chiavenato (1999), es el efecto, arte o proceso de influir en otras personas, un esfuerzo libre para alcanzar objetivos grupales. Es así que tiene similitud con el estudio de Días, R. (2011). Capacitación de desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la zona Montemorelos- Linares, Nuevo León, Dicho trabajo de investigación que se realizó tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el nivel del clima laboral y el nivel

de desempeño. Para tal efecto se aplicó el instrumento de investigación en un cuestionario a una muestra de 113 colaboradores. Los resultados de la investigación mostraron que sí existe una influencia lineal, positiva y significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación laboral y desempeño laboral.

Como primer objetivo específico fue determinar el Tipo de Liderazgo de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca 2021. De acuerdo a la información aplicada con el test de Liderazgo de Kurt Lewin, la muestra estuvo conformada en su totalidad de trabajadores de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca 2021, el cual se obtuvo que el estilo de liderazgo de tipo Democrático 57%, liderazgo liberal 29% y liderazgo autoritario 14%. Similar estudio fue de Lozada, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba, El presente trabajo describe dos variables que son claves en toda organización: estilos de liderazgo y clima institucional. Se analizan los factores que intervienen y el impacto del liderazgo que ejercen los miembros de la comunidad educativa en el clima institucional. El enfoque mixto cualitativo y cuantitativo con un alcance de tipo descriptivo correlacional hace ver que los estilos de liderazgo que se practican en el establecimiento, inciden en el clima institucional provocando un ambiente agradable, motivador, alegre, familiar con sentido de pertenencia; o negativo, desmotivador e indiferente. Cuanto más democrático, participativo y transformacional es el estilo de liderazgo; más cálido, familiar y de confianza es el ambiente en la institución. El liderazgo es la agrupación de habilidades que tiene un sujeto para que pueda influir en la naturaleza de las personas o de un determinado grupo, creando un trabajo entusiasta para alcanzar metas y objetivos. El Estilo de liderazgo Democrático, esto sucede cuando el sujeto tiene en cuenta la participación de los demás que integran una determinada unidad, recibe sugerencias y valoraciones de sus discípulos, todas para mejorar, otra función

que desempeña es la de sacar dudas o inquietudes de sus subordinados. es decir, de esta manera se inicia con la creación de un ambiente de confianza entre el jefe y los subordinados, esta confianza promueve el logro de las metas trazadas mediante el trabajo en equipo.

Otro objetivo específico fue analizar el Clima Laboral de los Trabajadores del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca 2021. De acuerdo con la información aplicada con el cuestionario de Clima laboral Sonia Palma, la muestra estuvo conformada en su totalidad de trabajadores de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca 2021, el cual se obtuvo: 21% muy favorable, 57% favorable, medio 15%, desfavorable 7%. Similar estudio fue García, M. (2015). El Clima Laboral En Los/As Colaboradores/As Del Área Administrativa Del Hospital Regional De Cobán, AV, Partiendo de los resultados se estableció que el Clima Laboral del área administrativa, es satisfactorio, enfatizando la buena comunicación y relación entre compañeros, así mismo con jefes, lo que devela las posibilidades de un fortalecimiento a corto plazo. Se concluye que la comunicación ascendente y descendente no es la adecuada lo que permite una valoración a mediano plazo para nutrir este aspecto, en torno a la remuneración el personal, se percibe que esta debiere mejorar, brindando oportunidad de desarrollo personal, en un marco de superación e igualdad de oportunidades. Derivado de los hallazgos significativos se proponen conclusiones y recomendaciones sugiriendo estrategias motivacionales, donde se promueva el clima laboral favorable, que trascienda hacia otras áreas del hospital, en beneficio de la población atendida. Entonces el clima laboral tiene mucha incidencia en el trabajador ya que si éste no fuera posible el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Con lo referente a los tres últimos objetivos específicos sobre la relación de los estilos de liderazgo con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca, según los resultados sólo el estilo democrático tiene relación con el clima laboral

de los trabajadores, similar estudio de Vargas y León (2019), realizaron un estudio sobre estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de los trabajadores de urbano Express Perú S.A., Trujillo, 2019, donde liderazgo se tiene que 47% se ubica en un estilo democrático, nos dice Lewin (1939) esto quiere decir que Esto sucede cuando el sujeto tiene en cuenta la participación de los demás que integran una determinada unidad, recibe sugerencias y valoraciones de sus discípulos, todas para mejorar, otra función que desempeña es la de sacar dudas o inquietudes de sus subordinados. es decir, de esta manera se inicia con la creación de un ambiente de confianza entre el jefe y los subordinados, esta confianza promueve el logro de las metas trazadas mediante el trabajo en equipo así lo manifiesta.

## CONCLUSIONES

- 1) El análisis estadístico de Pearson muestra un valor de significancia de 0.000 ( $< 0.05$ ), evidenciando una correlación positiva alta entre el liderazgo de la gerencia y el clima laboral en el Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca 2021. Esto confirma que el tipo de liderazgo influye en los trabajadores.
- 2) La prueba de Liderazgo de Kurt Lewin aplicado en el Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca, 2021 reveló que el 57% adopta un liderazgo democrático, el 29%, liberal y el 14%, autoritario.
- 3) El cuestionario de Clima Laboral de Sonia Palma, aplicado en el Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca, 2021, mostró que el 21% percibe un clima muy favorable, el 57%, favorable, el 15%, medio y el 7%, desfavorable.
- 4) El estilo de liderazgo que tiene relación con el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca, según los resultados es el estilo democrático 57%.

## SUGERENCIAS

- 1) Se sugiere fortalecer el liderazgo democrático mediante programas de formación, dado que este estilo de liderazgo está estrechamente relacionado con un clima laboral favorable. Al promover este enfoque, se puede mejorar la comunicación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, contribuyendo a un entorno más positivo y productivo.
- 2) Se sugiere implementar medidas para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, con el objetivo de promover un ambiente laboral más favorable. Al enfocarse en estas áreas, se busca aumentar la proporción de trabajadores que perciben un clima laboral positivo, lo cual contribuiría al bienestar general y a una mayor productividad dentro de la organización.
- 3) Se sugiere reforzar la capacitación en liderazgo, invirtiendo en programas de formación que mejoren las habilidades de los líderes, especialmente en el estilo democrático, ya que este tipo de liderazgo está vinculado a un clima laboral positivo. Estas iniciativas contribuirían a fortalecer las capacidades de los líderes para gestionar equipos de manera efectiva, fomentando un entorno de trabajo más armonioso y productivo.
- 4) Se sugiere establecer un sistema regular de monitoreo y evaluación del clima laboral para identificar y abordar posibles problemas o insatisfacción entre los trabajadores. Esta medida permitiría a DIRESA tomar decisiones informadas y rápidas, garantizando un ambiente de trabajo saludable y mejorando la satisfacción general de los empleados.

## REFERENCIAS

- Abanto, G. N. (06 de JULIO de 2016). *Clima organizacional y satisfaccion laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de namora, 2016*. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2336/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20DE%20LA%20MUNICIPALIDAD%20DISTRITAL%20DE%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alarcón, M. y Orrellana, K. (2020). *Estilos de liderazgo y clima organizacional del área de producción en empresa andina PLAST S.R.L.* [Tesis de Licenciatura. Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c4370c9a-683c-4ddb-953c-108638860693/content>
- Alberto, J. (2016). *Liderazgo y calidad en los servicios de cardiología y cirugía cardiovascular*. Obtenido de Revista Argentina de Cardiología: <https://www.sac.org.ar>
- America, L. L. (06 de julio de 2013). *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad educativa maria auxiliadora de riobamba*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5531>
- Boada, I. (2017). *Liderazgo y clima laboral en CLINMEYD SA Northospita, Quito: UCE*. [Tesis de licenciatura. Universidad Central del Ecuador]. Repositorio institucional: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10019/1/T-UCE-0007-PI002-2017.pdf>
- Cagallardo, P. (06 de JULIO de 2014). *Universidad cesar vallejo*. Obtenido de [Repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9167](https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9167)
- Camacho, A. (1985). *Elaboración y Evaluación Privada y Social de Proyectos de inversión*, Trujillo.

- Castillo, E. y Ayala, C. (2019). *Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú*. Revista Cubana de Salud Pública, 45, e1351.
- Chiang, M., Hidalgo, J. y Gómez, N. (2021). *Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales*. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(22), 339-352. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admonchiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADESAPRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADESAPRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, I. (6 de julio de 2009). *Gestión del talento humano*. Obtenido de [https://www.academia.edu/25792388/Libro\\_gestion\\_del\\_talento\\_humano\\_chiavenato](https://www.academia.edu/25792388/Libro_gestion_del_talento_humano_chiavenato)
- Chimba, R. D. (06 de julio de 2011). *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la comisión federal de electricidad de la zona montemorelos-linares nuevo leon*. Obtenido de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/88/Tesis%20Raimundo%20Dias%20Chimba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Clemente, V. H. (2009). *GestioPolis*. Obtenido de *Liderazgo*: <https://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>
- De la Cruz, J. (2017). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores del club "Lima Cricket & Football" del distrito de Magdalena del Mar Lima*. [Tesis de Licenciatura. Universidad Alas Peruanas]. Repositorio Institucional:

[https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/4671/Tesis\\_Estilo\\_Clima\\_Trabajadores.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/4671/Tesis_Estilo_Clima_Trabajadores.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Días, R. (2011). *Capacitación de desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la zona Montemorelos- Linares, Nuevo León*. [Tesis de maestría. Universidad de Montemorelos, Montemorelos, N. L]. Repositorio institucional: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/88/Tesis%20Raimundo%20Dias%20Chimba.pdf?sequence=1>.

EAE, B. S. (12 de diciembre de 2017). *6 tipos de liderazgo empresarial*. Obtenido de El blog de retos para ser directivo: <https://retos-directivos.eae.es/5-tipos-de-liderazgo-empresarial-que-clase-de-jefe-eres/>

Elcomercio (18 de junio de 2021). *El 73% de trabajadores peruanos quiere cambiar de empleo, según encuesta*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/empleo-peru-el-73-de-trabajadoresperuanos-quiere-cambiar-de-empleo-segun-encuesta-salario-pago-estresclima-laboral-nÇÇndc-noticia/>

Estrada, E. y Gallegos, N. (2021). *Job satisfacción and organizational commitment in teachers of the Peruvian Amazon*. Kongzhi yu Juece/Control and Decision, 6(1).

Formatalent, B. S. (2018). *Principales modelos de liderazgo*. Obtenido de Artículos y Novedades: <http://formatalent.com/principales-modelos-de-liderazgo/>

García, M. (2015). *El Clima Laboral En Los/As Colaboradores/As Del Área Administrativa Del Hospital Regional De Cobán, AV*. [Tesis de licenciatura. Universidad Rafael Landívar]. Repositorio institucional: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>

Gestion.Org. (2012). *Obtenido de Líder Autocrático*: <https://www.gestion.org/liderazgo-autocratico/>

- Gestion.Org. (2012). *Obtenido de Líder Casrismático*: <https://www.gestion.org/el-liderazgo-carismatico/>
- Gestion.Org. (2012). *Obtenido de Líder Democrático*: <https://www.gestion.org/el-liderazgo-democratico/>
- Goetendia, M. (2020). *Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública*. *Horizonte de la Ciencia*, 10(19), 236-254.  
<https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/600/843>.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ta edición, Editorial Mc- Graw Hill. México.
- Herrero, J. (setiembre de 2011). *Hay Group*. Obtenido de [equipos&talento.com](https://www.equiposytalento.com):  
<https://www.equiposytalento.com/tribunas/hay-group/estilo-de-vida-y-clima-laboral>
- Landeo, D. (2022). *Liderazgo directivo y clima laboral en los docentes de una institución educativa del distrito de San Miguel*. [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83763/Landeo\\_JDK-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83763/Landeo_JDK-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Ledesma, H. (2022). *El Estado del Lugar de Trabajo 2022: Perspectivas para América Latina y el Caribe*. Gallup: <https://www.gallup.com/learning/event/3849819/EventDetails.aspx>.
- Llanos, A. (2019). *Clima laboral y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del área de ventas de la empresa Autoplan filial Cajamarca– 2018*. [Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional:  
<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/3809/aidallanos.pdf?sequence=4>

- Lozada, L. (2013). *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*. [Tesis de maestría. Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio institucional: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5531/1/UPS-QT03846.pdf>
- mba&educación. (08 de noviembre de 2014). *Manamegent*. Obtenido de El tipo de líder según la situación: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/el-tipo-de-lider-segun-la-situacion>
- Melendez, L. (2019). *Influencia del liderazgo en el clima laboral del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos-Red Asistencial Amazonas 2018*. [Tesis de licenciatura. Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59246>
- Mercedes, A. A. (6 de julio de 2021). Fuente propia.
- Morán (2020). *Percepción de la relación del liderazgo gerencial con el clima laboral del personal administrativo del gobierno de Ancash-2020*. [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64146/Moran\\_AAD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64146/Moran_AAD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Observatorio de RRHH. (2019). *Tan sólo el 13% de los empleados a nivel mundial afirma sentirse comprometido*. Obtenido de: <https://www.observatoriorh.com/orh/tan-solo-el-13-de-los-empleados-a-nivel-mundial-afirma-sentirse-comprometido.html>
- Pérez (2006). *Clima Laboral y Gerencia*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Investigación y Post Grado. Vol 21. N° 2. pp 18.
- PsicoActiva. (2023). *La Teoría de Campo de Lewin*. <https://www.psicoactiva.com/blog/la-teoria-campo-lewin/>

- Quintero Niria, Africano Nelly, Faria Elsis (2008). *Clima Laboral y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Revista Negotium – Ciencias Gerenciales Año 3 N° 9. pp 51.
- Ramos, I. (2021). *Liderazgo y clima laboral en trabajadores de apoyo al diagnóstico del hospital regional Guillermo Díaz de la Vega, Abancay 2020*. [Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58920>.
- Soria, K., y Contreras, F. (2021). *Empresas B en Latinoamérica: un estudio exploratorio sobre compromiso laboral*. *Información Tecnológica*, 32(3), 113-120. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642021000300113](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642021000300113).
- Tejada, V. D. (6 de JULIO de 2017). *Relacion entre el clima organizacional y la satisfacion laboral de los trabajadores de la empresa betoscar servis eirl de la ciudad de cajamarca*. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1040>
- Universidad de Champagnat Licenciatura en RRHH. (20 de julio de 2002). *GestioPolis*. Obtenido de Clima Laboral: <https://www.gestiopolis.com/clima-laboral>
- Valdivia, M. A. (06 de JULIO de 2014). *Cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del area administrativa de una institucion educativa privada del distrito de san isidro 2014"*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9167/Sanchez\\_VMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9167/Sanchez_VMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vallejo, G. M. (6 de JULIO de 2019). *Relación entre los estilos de liderazgo de las jefaturas y la satisfaccion laboral en la gerencia nacional del desarrollo organizacional de la corporacion nacional de telecomunicaciones - cnt e.p*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6643/1/T2869-MDTH-Leon-Relacion.pdf>

- Vargas y León (2019). *Estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de los trabajadores de urbano Express Perú S.A., Trujillo, 2019.* [Tesis de Licenciada. Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26561/Leon%20Leon%2c%20Silvia%20Janet-Vargas%20Palomino%2c%20Lucy%20Ivonne.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Wong, Ñ. P., & Romero Pesantes, C. W. (06 de JULIO de 2019). *El clima laboral y el desempeño de los colaboradores dela superintendencia de mercado de valores, miraflores enero-agosto 2018.* Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3695>
- Zavaleta, D. M., & Chirinos Antezana, J. A. (6 de JULIO de 2013). *Clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del peru 2013.* Obtenido de <file:///G:/MAESTRIA%20UNCGS/DRA%20CARMEN%20CASTILLO/CARPETA%20DE%20MATERIAL%20DE%20TESIS/CLIMA%20LABORAL%20Y%20PERSONALIDAD%20VILMA%20PALMA.pdf>

**ANEXOS**



<p><b>cómo percibe el empleado a sus jefes y las características de la organización que influyen en las actitudes y el comportamiento de los empleados, es necesario conocer los diferentes tipos de gestión de recursos humanos. su impacto en el ambiente de trabajo.</b></p>	<p>clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca? ¿Cuál es la relación del liderazgo liberal en el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca?</p>	<p>Determinar la relación del liderazgo democrático en el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca. Determinar del liderazgo liberal en el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca.</p>	<p>todos los días, la relación que puede tener un jefe con sus compañeros, el vínculo que puede existir entre todo el personal de una organización, con un cierto nivel de identificación, e integración e institucionalización. "</p>	<p>en el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca El liderazgo liberal influye en el clima laboral de la Gerencia del Área de Defensa Nacional de DIRESA Cajamarca</p>	<p><b>Población y Muestra</b> La población será 60 personas (trabajadores del Área de Defensa Nacional de la DIRESA Cajamarca), no se considerará una muestra dado que la población no es muy numerosa. Por lo tanto, se aplicará los instrumentos de recojo de datos a las 70 personas.</p>
---	---	--	--	---	--

**Figura 5***Consentimiento Informado***CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Mediante la presente investigación **LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE DEFENSA NACIONAL DE DIRESA CAJAMARCA, 2021**, realizado por la Bachiller de Psicología Arias Araujo, Andrea. La información obtenida durante el desarrollo de la presente investigación, no será mostrada a terceras personas, sino que se utilizará únicamente con fines de investigación y académicos.

De este modo, si usted desea participar de la misma se le solicita firmar el presente documento, en el cual otorga el permiso correspondiente para participar de la misma.

**¡MUCHAS GRACIAS!**

  
-----  
N° D.N.I.: 70040851

## **INSTRUMENTO DE MEDICION**

Serán los siguientes instrumentos:

Primer instrumento

### **CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO**

Ficha técnica de estilos de liderazgo de Kurt Lewin:

El cuestionario está compuesto por 33 ítems, cada uno de ellos con 2 posibles respuestas, que son inherentes a un tipo de liderazgo en particular. Tiene el objetivo de Determinar el estilo de liderazgo que tienen los líderes desde la percepción de los trabajadores.

#### **Características:**

Nombre: Test de estilos de Liderazgo

Autor: Kurt Lewin.

Año: 1939

Forma de Aplicación: Individual – Colectivo

Duración: 5 a 10 minutos

Versión: Original en ingles

Número de Ítems: 33 ítems

Dimensiones

Estilo autocrático Ítem.1, 4,7,10,13,16,19, 22, 25,28,31

Estilo democrático Ítem.2, 5, 8,11,14,17,20 23, 26, 29,32

Estilo Laissez Faire o estilo liberal Ítem. 3,6,9,12,15,18,21,24,27,30,33

Aplicación La prueba puede ser aplicado de forma individual y colectiva, cuando es de forma colectiva debe cuidarse que el grupo de examinados no exceda a 25 examinados para cuidar que las instrucciones lleguen con claridad a todos los examinados y a la vez el rapport sea el conveniente.

**Confiabilidad:** Este instrumento ha sido revisado en la tesis para optar el grado de Maestro en Comportamiento organizacional y recursos humanos, en la Universidad Ricardo Palma por Lino Estela Chilón, 2006, se determinó la confiabilidad del instrumento aplicando el coeficiente de confiabilidad de Kuder Richardson (Kr-20), el cual se emplean cuando se utilizan preguntas cerradas. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. Para el presente estudio se revisó la confiabilidad utilizando el método de la consistencia interna con el procedimiento de Cronbach, encontrando coeficientes mayores de 0.82, indicando que el cuestionario utilizado cuenta con alta confiabilidad.

**Validez:** La revisión de la validez del cuestionario se ha realizado mediante el análisis de regresión del test con cada uno de los ítems y con la puntuación total, habiendo encontrado coeficientes muy significativos. Para el presente estudio se efectuó la revisión de la validez de constructo para cada una de las escalas encontrando que las tres cumplen con los criterios correspondientes, correlaciones mayores de 0,21 en los coeficientes corregidos y lo mismo en los coeficientes múltiples, indicando que cada ítem es parte de cada una de las escalas, guardando su independencia unitaria, puesto que en ningún caso el coeficiente ha sido igual a 1.

**Interpretación:**

En el cuadro que sigue marque con un círculo las preguntas que contestó "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

**Tabla 12***Cuestionario sobre liderazgo*

<b>ESTILO DEMOCRÁTICO</b>	<b>ESTILO AUTORITARIO</b>	<b>ESTILO AMISTOSO</b>
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
<b>TOTAL:</b>	<b>TOTAL:</b>	<b>TOTAL:</b>

**Interpretación de las puntuaciones por columnas:**

Entre 0 y 3 círculos	Bajo predominio del estilo
Entre 4 y 7 círculos	Predominio medio del estilo
Entre 8 y 11 círculos	Alto predominio del estilo

Este cuestionario tiene como objetivo encontrar oportunidades para así poder mejorar el ambiente de trabajo en la institución. Las respuestas son opiniones basadas la experiencia que tienes dentro del trabajo, así mismo no existen respuestas correctas o incorrectas.

Leer atentamente cada una de las preguntas, marca una X en la casilla que creas conveniente, respecto al liderazgo que practica tu jefe. Asegúrate de que no debe quede ninguna pregunta en blanco. La escala a utilizar: a (de acuerdo) y d (en desacuerdo).

### Test de liderazgo (Kurt Lewin)

Leer atentamente cada una de las preguntas, maraca una X en la casilla que creas conveniente, respecto al liderazgo que practica tu jefe. Asegúrate de que no quede ninguna pregunta en blanco.

**Tabla 13**

*Test de liderazgo (Kurt Lewin)*

PREGUNTAS	A	D
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		
2. Los empleados obedecen más los mandos amistosos que a los que no lo son.		
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.		
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		

18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.		
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.		
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.		
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.		
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.		
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.		
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.		

*Fuente.* Cuestionario de kurt Lewin

Segundo instrumento

## **Clima laboral**

### **Escala de clima laboral - Sonia Palma Carrillo**

**(Lima, 2004)**

#### **I. FICHA TÉCNICA**

1. Nombre de la Escala: Clima Laboral C L -SPC
2. Autora: Sonia Palma Carrillo
3. Administración: Individual o colectiva
4. Duración: 15 a 30 minutos aproximadamente
5. Aplicación: Trabajadores con dependencia laboral
6. Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y con relación a la Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.
7. Tipificación: Baremos percentilares general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa. (Muestra Peruana: Lima Metropolitana).
8. En cuanto a la confiabilidad reportada, la escala presenta correlación de 92,2 (Alfa de Cronbach), lo cual indica una alta consistencia interna de los datos, por lo que se puede considerar que el instrumento es confiable. Por otro lado, la evaluación de la validez del cuestionario sometido a juicio de expertos 44 alcanzó un elevado 99,5%, por tanto, el instrumento mide las variables que se pretende estudiar.

#### **II. DESCRIPCIÓN**

La Escala CL-SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un

instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes

### **2.1. AUTOREALIZACION (1,6,11,16,21,26,31,36,41,46)**

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

Ejemplo de ítems en esta área son:

1. Existen oportunidades de progresar en la institución.
2. Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse.

### **2.2. INVOLUCRAMIENTO LABORAL (2,7,12,17,22,27,32,37,42,47)**

Identificación con los valores organizacional es y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Ejemplo de ítems en esta área son:

1. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.
2. Los trabajadores están comprometidos con la organización.

### **2.3. SUPERVISION (3,8,13,18,23,28,33,38,43,48)**

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superior es en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forma n parte de s u desempeño diario. Ejemplo de ítems en esa área son:

1. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.

2. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar.

#### **2.4. COMUNICACION (4,9,14,19,24, 29, 34,39,44,49)**

Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/ o clientes de la misma. Ejemplo de ítems en esta área son:

1. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
2. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

#### **2.5. CONDICIONES LABORALES (5,10,15,20,25,30,35,40,45,50)**

Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/ o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Ejemplo de ítems en esta área son:

1. La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.
2. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

La aplicación del instrumento puede ser manu al o computarizada; para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema computarización para acceder a la puntuación por factor es y escala general de Clima.

## ESCALA DE CLIMA LABORAL CL-SPC - Protocolo

### Datos Personales

**Edad :**... **Sexo:** Femenino ( ) Masculino( ) **Situación laboral:** Nombrado ( ) Contratado ( )

**Tiempo de servicio:** ..... **lugar de trabajo:** .....

A continuación, encontrará ítems sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada uno de los ítems tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas

**Tabla 14**

*Escala de clima laboral*

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					

19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda.					
26	Las actividades en la que se trabajan permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacidad que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35	La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos de trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hace.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

## Pruebas aplicadas a los trabajadores

Figura 6

*Prueba de la prueba de liderazgo de Kurt Lewin*

### Test de liderazgo (Kurt Lewin)

Leer atentamente cada una de las preguntas, marca una X en la casilla que creas conveniente, respecto al liderazgo que practica tu jefe. Asegúrate de que no debe quede ninguna pregunta en blanco.

PREGUNTAS	A	D
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		X
2. Los empleados obedecen más los mandos amistosos que a los que no lo son.		X
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		X
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		X
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	X	
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		X
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		X
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	X	
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	X	
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		X
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	X	
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		X
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		X
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	X	
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	X	
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		X
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	X	
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		X
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		X
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	X	
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	X	

Figura 7

## Escala del clima laboral CL - SPC

**ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC**

**DATOS PERSONALES:**  
 Apellidos y Nombres: Guerra Diego Luis Edad: 49 Cargo: Coordinador de Salud  
 Sexo: Masculino Empresa: DICSA Guayaquil Fecha: \_\_\_\_\_

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describe mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un X (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Contexte todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

	Ninguna o nunca (1)	Poco (2)	Regular o algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.			X		
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					X
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.			X		
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.				X	
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.			X		
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.			X		
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.				X	
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.			X		
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.			X		
10. Los objetivos de trabajo son retadores.			X		
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.				X	
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.			X		
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.			X		
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.			X		
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.			X		
16. Se valora los altos niveles de desempeño.			X		
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.				X	
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.		X			
19. Existen suficientes canales de comunicación.			X		
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.			X		
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.		X			
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.			X		
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.				X	
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.			X		
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.			X		
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.				X	
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.				X	
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.			X		
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.				X	
30. Existe buena administración de los recursos.			X		
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.			X		
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.				X	
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.			X		
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.			X		
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.			X		
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.			X		
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.				X	
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.				X	
39. El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.			X		
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.				X	
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.			X		
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.				X	
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.				X	
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.			X		
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.				X	
46. Se reconocen los logros en el trabajo.			X		
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.				X	
48. Existe un trato justo en la institución.			X		
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.			X		
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.			X		

Evaluado con Satisfacción

22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.		X
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	X	
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.		X
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	X	
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	X	
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		X
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		X
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	X	
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	X	
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.		X
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.		X
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometarse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.		X

Fuente: Cuestionario de Kurt Lewin