



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE
TRANSPORTES UNIÓN BERTHA S.A.C. – CUSCO 2019**

Tesis Presentada por:

Bach. Katherin Silvania Niño de Guzmán Chiclla.

Bach. Lizbeth Miriam Flores Huayta.

Para optar al título profesional de
Licenciadas en Administración.

Asesora:

Lic. Juana Irrarazabal Gavancho

Cusco – Perú
2020



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento al Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra distinguida consideración la tesis titulada “Liderazgo y Clima Organizacional en la empresa de Transporte Unión Bertha S.A.C. – Cusco 2019”; con el objeto de optar al título profesional de Licenciadas en Administración.

El presente trabajo de investigación tuvo como fin establecer la relación del liderazgo y el clima organizacional en la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019.

Atentamente:

Bach. Katherin Silvana Niño de Guzmán Chiclla.

Bach. Lizbeth Miriam Flores Huayta.



AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirnos llegar a este punto y cumplir con una meta más en nuestras vidas.

A la Universidad Andina del Cusco, por acogernos en sus aulas en todo el periodo universitario, y darnos la oportunidad de conocer personas maravillosas.

A nuestra asesora Lic. Juana Patricia Irrarazabal Gavancho, por brindarnos sus conocimientos, su apoyo y motivación para realizar este trabajo de investigación.

A mis dictaminantes, MBA. Alejandro Vladimir Delgado Camacho y María del Carmen León Casafranca, por sus apropiadas críticas y opiniones respecto al trabajo de investigación y especialmente por sus consejos.

A nuestros amigos, quienes nos apoyaron con sus palabras motivadoras, sus búsquedas relacionadas a nuestra investigación, aportando siempre a concluir con nuestro trabajo de investigación.

Las tesis



DEDICATORIA

A mi mamá Yoni Chiclla Barón, por darme la vida, por compartir conmigo cada momento especial, por ser mi mejor amiga, confidente y consejera, por tenerme tanta paciencia y estar siempre a mi lado, por enseñarme que no todo en la vida es fácil, gracias por inculcarme con ejemplos tantos valores, todo lo que soy es gracias a ti y a tus ganas en sacarme profesional.

Te amo mama y no habrá manera de devolver todo lo que das por mí.

A mi papá Leopoldo Niño de Guzmán Ríos y mi abuela Olimpia Barón Rosas, quien estoy segura desde el cielo, se sienten muy orgullosos de este logro.

A mis hermanos, sobrinos y a esa persona que llego a mi vida, gracias a ustedes por confiar en mí.

Bach. Katherin Silvania Niño de Guzmán Chiclla



DEDICATORIA

A Dios, por permitirme vivir la vida con todas las posibilidades para llegar al objetivo deseado y permitirme obtener mi título tan anhelado y hacerme una profesional.

A mi madre Bertha Huayta Flores, por ser el pilar fundamental en mi vida que con su apoyo incondicional me permitió lograr este sueño.

A mi padre Francisco Flores Solís, a pesar de la distancia me enseñó a querer y valorar, a mi familia y a las cosas que hicieron a mi carrera.

A mi tía Gilda Huayta Flores a quien quiero y agradezco por haberme enseñado con el ejemplo de la lucha por lo que uno quiere con sacrificio, perseverancia y respeto todo se logra y a todo el resto de mis familiares, amigos y profesores que me apoyaron en cada etapa o paso para llegar a este objetivo final Mi tesis; que me permitirá obtener mi título de Administradora.

Bach. Lizbeth M. Flores Huayta



ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	5
1.4.1. Relevancia social	5
1.4.2. Implicancias prácticas	5
1.4.3. Valor teórico	5
1.4.4. Utilidad metodológica	5
1.4.5. Viabilidad o factibilidad	5
1.5 Delimitación de la investigación.....	5
1.5.1. Delimitación Temporal.....	5
1.5.2. Delimitación Espacial.....	6
1.5.3. Delimitación Conceptual	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.....	7
---	---



2.1.1. Antecedentes Internacionales	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales	10
2.1.3. Antecedentes Locales	12
2.2 Bases Teóricas	12
2.2.1. Liderazgo	12
2.2.2. Clima organizacional	24
2.3 Marco conceptual	37
2.3.1. Líder	37
2.3.2. Sistema de remuneración	37
2.3.3. Relaciones interpersonales	37
2.3.4. Coaching	37
2.3.5. Feedback	38
2.3.6. Comportamiento pro social	38
2.3.7. Orgullo hubrístico	38
2.3.8. Empowerment	38
2.3.9. Estrategia	38
2.4. Marco institucional	38
2.4.1. Objetivo	39
2.4.2. Visión	39
2.4.3. Misión	39
2.4.4. Valores	39
2.4.5. Descripción del personal	40
2.5. Formulación de hipótesis	40
2.5.1. Hipótesis general	40
2.5.2. Hipótesis específicas	41
2.6. Variable(s)	41
2.6.1. Variable I	41
2.6.2. Variable II	41
2.7. Operacionalización de las variables	42

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación	43
----------------------------------	----



3.2. Enfoque de investigación	43
3.3. Diseño de la investigación	43
3.4. Alcance de la investigación	43
3.5. Población y muestra de la investigación	43
3.5.1. Población	43
3.5.2. Muestra	44
3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos	44
3.6.1. Técnica.....	44
3.6.2. Instrumento.....	44
3.7. Procesamiento de datos.....	44

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	45
4.1.1. Presentación del instrumento.....	45
4.1.2. Fiabilidad del instrumento	46
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Liderazgo	47
4.2.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Liderazgo	51
4.2.2. Resultados de la variable Liderazgo.....	52
4.3. Resultados de las dimensiones de la variable Clima Organizacional	53
4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Clima Organizacional ..	59
4.3.2. Resultados variable Clima Organizacional.....	60
4.4. Pruebas de hipótesis	61
4.4.1. Resultados para la relación entre las dimensiones de la variable Liderazgo y la variable Clima Organizacional	62
4.4.2. Resultados para la relación entre la variable Liderazgo y la variable Clima Organizacional.....	65

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes	67
5.2. Limitaciones del estudio	68
5.3. Comparación crítica con literatura existente.....	68



5.4. Implicancias del estudio.....	70
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	79
Anexo 1 Matriz de Consistencia.....	75
Anexo 2 Matriz De Conceptualización de las Variables	76
Anexo 3 Matriz Del Instrumento	78
Anexo 4 Procedimiento De La Baremación	81
Anexo 5 Evidencias Fotográficas.	82
Anexo 6 Organigrama Institucional de la empresa de Transporte Unión Bertha S.A.C.	83



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables.....	42
Tabla 2: Distribución de los ítems del cuestionario.....	45
Tabla 3: Descripción de la Baremación y escala de interpretación	46
Tabla 4: Estadísticas de fiabilidad	46
Tabla 5: Funciones interpersonales en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.	47
Tabla 6: Funciones informativas en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.	48
Tabla 7: Funciones decisorias en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.	50
Tabla 8: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Liderazgo	51
Tabla 9: Liderazgo en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.	52
Tabla 10: Credibilidad en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.....	53
Tabla 11: Respeto en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.....	54
Tabla 12: Imparcialidad en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.	56
Tabla 13: Orgullo en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.	57
Tabla 14: Camaradería en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.	58
Tabla 15: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Clima Organizacional	59
Tabla 16: Clima Organizacional en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.	60
Tabla 17: Funciones interpersonales y clima organizacional en la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C.	62
Tabla 18: Funciones informativas y clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.	63
Tabla 19: Funciones decisorias y clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.	65
Tabla 20: Liderazgo y clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.	66



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diferencias entre ser jefe y ser líder	16
Figura 2 Funciones del directivo.....	17
Figura 3 Dimensiones	30
Figura 4 Funciones interpersonales en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.....	47
Figura 5 Funciones informativas en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.....	49
Figura 6 Funciones decisorias en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.....	50
Figura 7 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Liderazgo	51
Figura 8 Liderazgo en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.	52
Figura 9 Credibilidad en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.	53
Figura 10 Respeto en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.....	55
Figura 11 Imparcialidad en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.	56
Figura 12 Orgullo en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.....	57
Figura 13 Camaradería en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.	58
Figura 14 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Clima Organizacional .	59
Figura 15 Clima Organizacional en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.	61



RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.-Cusco, tuvo como objetivo general establecer la relación del liderazgo y el clima organizacional en la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.- Cusco 2019. En cuanto a la metodología, el tipo de investigación fue básica, el enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de alcance correlacional. Para la recopilación de información, se consideró como instrumento el cuestionario, el cual fue aplicado a 35 trabajadores de la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C., referente al análisis de los datos de la presente investigación se efectuó mediante el paquete estadístico SPSS Statistics 24; en cuanto a los resultados acorde al objetivo general el 95% de confiabilidad con $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C. Cusco 2019, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 70%., con lo que se puede afirmar que a mejor ejercido el liderazgo, mejor el clima organizacional en la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C. CUSCO 2019 y viceversa lo que se constató mediante las dimensiones analizadas. Asimismo, existe relación significativa entre las funciones interpersonales del líder y el clima organizacional, además existe relación significativa entre las funciones informativas del líder y el clima organizacional y finalmente las funciones decisorias del líder se relacionan significativamente con el clima organizacional.

Palabras claves: Liderazgo, Clima organizacional.



ABSTRACT

This research was carried out at the Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.-Cusco, had as its general objective to establish the relationship of leadership and the organizational climate in the Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.- Cusco 2019. In terms of methodology, the type of research was basic, the quantitative approach, non-experimental design and correlational scope. For the collection of information, the questionnaire was considered as an instrument, which was applied to 35 workers of the Unión Bertha S.A.C. Transport Company, concerning the analysis of the data of this investigation was carried out through the SPSS Statistics 24 statistical package; in terms of the results according to the overall objective 95% reliability with $p.0.000 < 0.05$, in the Chi – square test, it can be said that there is a significant relationship between leadership and the organizational climate in the transport company Unión Bertha S.A.C. Cusco 2019, where the degree of relationship through Spearman's correlation is 70%., so it can be said that the better exercised leadership, better the organizational climate in the transport company Unión Bertha S.A.C. CUSCO 2019 and vice versa what was found through the dimensions analyzed. In addition, there is a significant relationship between the interpersonal functions of the leader and the organizational climate, in addition there is a significant relationship between the information functions of the leader and the organizational climate and finally the decision-making functions of the leader are significantly related to the organizational climate.

Keywords: Leadership, Organizational Climate.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Para abordar temas referidos al liderazgo que deben ejercer las personas en las organizaciones es necesario considerar el rol primordial que éstas cumplen representando así el mayor valor en ellas; ya que las personas y los equipos son los que impulsan cambios y logros. Por ello, a nivel mundial se vienen desarrollado diversas estrategias que buscan impulsar en el individuo un sentido de pertenencia, compromiso y colaboración permanente, basadas en las teorías que se han escrito sobre el talento humano y que se renuevan en forma permanente, considerando que, tratándose de las personas, ningún esfuerzo es excesivo.

De allí que, uno de los grandes retos que deben asumir los gerentes es mantener un ambiente propicio para el logro de los resultados esperados, siendo las personas el principal objetivo, donde el clima organizacional positivo viene a ser un propósito muy importante considerando las ventajas que se obtiene cuando se logra y que se ve reflejado en metas alcanzadas, rentabilidad e imagen para las organizaciones.

En el Perú, es cada vez más frecuente el interés de las empresas por conocer la satisfacción de sus colaboradores, así como también sobre su clima organizacional, sin embargo, son pocas las empresas que llegan a implementar acciones concretas para llevar a cabo un buen ambiente de trabajo, sin considerarlas como una inversión sino como un gasto; esto es producto del desconocimiento de la relación que existe entre éste los resultados obtenidos, la calidad del trabajo, la producción de bienes y servicios para satisfacer la demanda y enfrentar con éxito a la competencia.

Uno de los factores más influyentes en el logro de un clima organizacional conveniente es el liderazgo ejercido desde la gerencia ya que este, debe estar dotado de autoridad para la toma de decisiones, convirtiendo su actuación en determinante para el mejoramiento continuo dentro de la empresa.



De manera similar, en la ciudad del Cusco existe un franco crecimiento empresarial impulsado por las inversiones que han dado origen a la creación de nuevas empresas, en especial en el rubro de transportes las cuales experimentan un gran desarrollo; sumadas a las existentes; las nuevas empresas ofrecen sus servicios de carga y pasajeros en pro de brindar mejores condiciones que otras.

Se hace necesario resaltar, que estas nuevas organizaciones cuentan con vehículos nuevos, personal capacitado, seguridad, buena atención siendo necesario intensificar sus estrategias para mantenerse en el mercado, mejorar sus equipos de trabajo y en general mantenerse en las mejores condiciones para poder competir.

De acuerdo con Alcover, León, Segovia y Topa (2012) el clima organizacional está constituido por: “Las percepciones compartidas entre los miembros de una organización, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlos” (p.33).

Dentro de este marco, se encuentra la empresa de Transportes Unión Bertha Sociedad Anónima Cerrada, empresa familiar que ofrece servicios integrales en el transporte de materiales, productos e insumos, transporte de maquinarias de todo tipo a nivel nacional, fue fundada en 1992 y desde entonces ha destacado como una de las más sólidas y seguras del medio, actualmente tiene en planilla 35 trabajadores, quienes fueron capacitados y calificados para atender con éxito todo tipo de encargos desde maquinaria pesada hasta químicos de transporte altamente peligroso; con una imagen sólida y una cartera importante de clientes la empresa ha laborado con éxito.

Sin embargo, desde hace un tiempo se vienen observando algunos hechos como frecuente absentismo; lentitud en el cumplimiento de objetivos, impuntualidad; actitudes negativas y frecuentes riñas que afectan a los trabajadores y a la empresa percibiéndose un descontento por el liderazgo que estaría afectando el clima organizacional de la empresa.

De igual modo, en esta Empresa de Transportes se está percibiendo respecto a la credibilidad, una creciente desconfianza por parte de los trabajadores en quienes por medio



de ciertas observaciones se aprecia que no se estarían comunicando oportunamente las decisiones por parte del gerente, dado casos de incumplimiento de los ofrecimientos produciéndose preocupación, tensión, errores que son observados por los usuarios.

Asimismo, se toman decisiones unilaterales por parte del gerente, dejándose de lado el respeto a las opiniones de los trabajadores quienes presentan iniciativas en base a su experiencia, por ejemplo, para el cambio de horarios, cambio de personal, algunas gratificaciones especiales, sin obtener el respaldo necesario, produciéndose incidentes y dificultades a causa de ello, los trabajadores se muestran descontentos e irritables, poco dispuestos al servicio.

Por otra parte, en la empresa existirían trabajadores que gozan de la confianza del gerente ya que pueden elegir las rutas y horarios de trabajo, tienen permisos sin objeción y cuando se trata de ascensos, son los elegidos sin duda; la sensación que ello produce estaría afectando a los trabajadores por la posible falta a la imparcialidad por parte de los empresarios y hasta la renuncia de trabajadores con experiencia y capacitados por la empresa.

De igual modo, se observan cambios en el rendimiento personal, poca iniciativa, el trabajo en equipo se ve afectado por la poca disposición al trabajo colaborativo, al parecer por falta de un referente que imprima renovación y energía y que genere el orgullo por el trabajo en la empresa. Las relaciones entre compañeros se muestran distantes, falta de camaradería que antes caracterizaba a los trabajadores, las muestras de colaboración, trabajo en comunidad son cada vez menores ya que pareciera primar un sentimiento personalista.

Por consiguiente, la situación planteada muestra que el clima organizacional en la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C, se encuentra atravesando una difícil situación que se hace necesario conocer si existe relación entre el liderazgo llevado a cabo por el gerente de la empresa con el clima organizacional existente. Situación que se hace necesario ser atendida de modo que se pueda garantizar el logro de objetivos de la empresa, por ello el gerente deberá tomar decisiones basadas en información específica y clara para dar solución al problema que ocurre, razones que justifican la siguiente investigación.



1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.- Cusco 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre las funciones interpersonales del líder y el clima organizacional en la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.- Cusco 2019?
- ¿Cuál es la relación entre las funciones informativas del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.- Cusco 2019?
- ¿Cuál es la relación entre las funciones decisorias del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.- Cusco 2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Establecer la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.- Cusco 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer la relación entre las funciones interpersonales del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.- Cusco 2019.
- Establecer la relación entre las funciones informativas del líder y el clima organizacional en la Empresa de Transportes Unión Bertha S. A.C.- Cusco 2019.
- Establecer la relación entre las funciones decisorias del líder y el clima organizacional en la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.- Cusco 2019.



1.4 Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

La relevancia social de la presente investigación consiste en que, los resultados obtenidos constituyen información fidedigna para la toma de decisiones que permitirá mejorar el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C en beneficio de los trabajadores de la empresa y del público usuario.

1.4.2. Implicancias prácticas

La investigación tendrá implicancias prácticas debido a que los resultados obtenidos contribuirán a la solución del problema que actualmente enfrenta la Empresa Transportes Unión Bertha S.A.C. referido al liderazgo y el clima organizacional

1.4.3. Valor teórico

La investigación tiene valor teórico debido a que para su desarrollo se empleó y profundizó teorías y técnicas existentes respecto al Desarrollo Organizacional, Gestión de personas y Gerencia de Recursos Humanos actualizadas que la sustentan.

1.4.4. Utilidad metodológica

Para la investigación se emplearon métodos y técnicas confiables y viables que podrán ser utilizados en otras investigaciones similares.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La investigación fué factible debido a que las investigadoras tienen acceso a la información y cuentan con recursos económicos y de tiempo suficiente para realizarla.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

La presente investigación se desarrolló en base a información recopilada de la población de estudio en el año 2019.



1.5.2. Delimitación Espacial

La investigación tuvo espacio en la Ciudad del Cusco, sede principal de la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C., ubicada en la Calle Inca Nro. 310 - Santiago-Cusco (referencia detrás templo de Santiago Casa Celeste).

1.5.3. Delimitación Conceptual

En la presente investigación abordó una de las áreas de la gestión de recursos humanos en el que se tocaron diversas teorías donde se definen algunos conceptos referidos al liderazgo y a las relaciones que se dan en el interior de la organización.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Antecedente 1:

De acuerdo a Contreras y Jimenez (2016) autoras de la tesis titulada: "Liderazgo y Clima Organizacional" en un colegio de Cundinamarca, Lineamientos básicos para su intervención, de la Universidad del Rosario -Bogotá - Colombia, para optar la Licenciatura en ciencias empresariales, publicada en el año 2016, estudio que concluye:

- Hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el Colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente.
- Se puede establecer que los datos entregados por el personal del Colegio ameritan una intervención pronta para implementar políticas de alta dirección que redunden en el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional.
- Los factores positivos que pueden evidenciarse en varios de sus líderes son un reflejo de liderazgo deseable a partir del cual se puede potenciar el cambio y la transformación frente a esos factores negativos que se deben erradicar.
- Como hay líderes que arrojan unos datos negativos muy explícitos, se debe trabajar en el mejoramiento integral de esos factores para que el ambiente laboral mejore y las personas a su cargo mejoren paulatinamente su percepción sobre ellos y sobre la entidad.



- La percepción de clima laboral por parte de los trabajadores del Colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico.
- En los resultados del Clima Organizacional arrojó que el Control es superior a lo que debería tener el Colegio. Igualmente, arroja que la Recompensa es percibida por los colaboradores en un nivel bajo.

Antecedente 2:

La tesis realizada por Chavez (2013) titulada: La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, presentada para optar al título profesional de Administración concluye:

- No todos los líderes son de nacimiento, porque incluso si fuera así tienen mucho que aprender, pues esto es algo que se motiva, se enseña y se aprende. De esta manera los empresarios – emprendedores PYME también lo son o se forman en base a los criterios mencionados. No existe un estilo único de Dirección, de tal forma que, para lograr una buena gestión, el líder debe saber comportarse de manera que utilice el Estilo de Dirección adecuado en el momento adecuado para poder lograr los objetivos.
- Dado que el estilo de dirección tiene una incidencia del 70% en el Clima Organizacional; y esta percepción que tengan las personas acerca de la empresa en la que trabajan, repercute en su manera de comportarse; el Liderazgo genera una influencia directa en el logro de los objetivos de los colaboradores y por supuesto de los objetivos y metas organizacionales. De esta manera, el Empresario PYME y su estilo de dirección tienen una importancia y responsabilidad fundamental en la organización y sus logros, ya que en las PYME el ámbito de acción del Liderazgo es más cercano que una empresa grande porque los equipos de trabajo son más reducidos, la comunicación es



más directa y por lo tanto con una estrecha vinculación entre la gestión y la cultura de la empresa.

- Por otro lado, las conclusiones específicas que se generaron con respecto al modelo de Clima Organizacional y la Influencia que los Estilos de Dirección ejercen; así como y la relación de este modelo, con la realidad de las PYME; se exponen a continuación: Según lo mencionado en el capítulo anterior con respecto a los motivos de los Empresarios PYME; se dice que el motivo de Logro es el que prioriza en estos empresarios, de tal manera que siendo así y en consideración a lo expuesto en el capítulo “Motivos y Estilos de Dirección Dominantes” que habla sobre la relación de los motivos con los estilos de dirección dominantes propuestos por Hay/Mbar; se entendería que los Estilos de Dirección dominantes en las empresas PYME son el coercitivo y el imitativo que son los relacionados con el Logro y se basan en el cumplimiento del objetivo propuesto.
- Sin embargo, esta es una conclusión basada en el análisis teórico de diferentes autores, pero a diferencia de lo que expone este análisis, en el estudio mencionado en el capítulo anterior, es el estilo de dirección participativo el que tiene un mayor porcentaje; y siendo así, de acuerdo con la relación que hace Hay/McBer; es el Motivo de Afiliación el que predominaría en los empresarios PYME; por lo que se concluye que en la práctica los estilos de dirección podrían variar dependiendo del escenario y la interacción de los factores: persona, tarea y entorno.
- Para explicar de manera más didáctica lo expuesto en las conclusiones anteriores, y con el afán de identificar visualmente la real existencia de la relación liderazgo comportamiento-resultados y los factores condicionantes: Persona, Tarea y Entorno; se expone el modelo de los cuatro círculos planteado por Hay McBer, enfocado al Empresario PYME.



2.1.2. Antecedentes Nacionales

Antecedente 1:

De acuerdo a Castillo (2018) en la tesis Liderazgo y Clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima – 2017 de la Universidad Cesar Vallejo para optar al título de Licenciada en Administración en el año 2018, se concluye:

- Se determinó el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima – 2017, siendo el valor de $r_s = 0.95$; en consecuencia, es una correlación muy alta, a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.
- Se determinó el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo y la dimensión credibilidad en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima – 2017, siendo el valor de $r_s = 0.84$; en consecuencia, es una correlación alta, a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.
- Se determinó el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo y la dimensión respeto en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima – 2017, siendo el valor de $r_s = 0.89$; en consecuencia, es una correlación alta, a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.
- Se determinó el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo y la dimensión imparcialidad en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima – 2017, siendo el valor de $r_s = 0.73$; en consecuencia, es una correlación alta, a su vez existiendo también una correlación a nivel de población; puesto que $p < 0.01$.



- Se determinó el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo y la dimensión orgullo en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima – 2017, siendo el valor de $r_s = 0.75$; en consecuencia, es una correlación alta, a su vez existiendo también una correlación a nivel de población; puesto que $p < 0.01$.
- Se determinó el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo y a dimensión camaradería en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima – 2017, siendo el valor de $r_s = 0.60$; en consecuencia, es una correlación moderada, a su vez existiendo también una correlación a nivel de población; puesto que $p < 0.01$.

Antecedente 2:

Según Espinoza (2017) realizó una investigación titulada: “Predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016”. De la Universidad Peruana del Norte, para optar al grado de Magister se concluye:

- El clima organizacional en los centros educativos iniciales es negativo; en consecuencia, no existe buen clima organizacional en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte. Por otro lado, el desempeño docente queda determinado en un nivel promedio; además en los directivos de los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte predomina el liderazgo transformacional.
- La investigación revela que los directivos tienen una tendencia hacia el liderazgo transformacional, contribuyendo para un buen desempeño docente. Es necesario poseer mayor presencia y estabilidad de este tipo de líderes, para que la educación sea integral y de calidad (organizada, planificada y ejecutada). Los directivos deben marcar y determinar las diferencias jerárquicamente, para que los docentes no confundan amistad con trabajo, así el tener líderes carismáticos no llevará a un descenso del desempeño docente. Los centros educativos iniciales necesitan directivos quienes inspiren y busque el desarrollo



profesional, la innovación, la creatividad; además generen confianza para lograr mayor estabilidad y permanencia los directivos en el cargo.

- Es importante destacar que esta investigación contribuye para mostrar una realidad que requiere mejoras de urgencia en el clima organizacional. Además, se debe fomentar actividades que fortalezcan las relaciones fraternales entre docentes, el compromiso e involucrar a los docentes en la planificación, organización y ejecución de actividades y/o tareas del centro educativo inicial.
- Con los cambios generados en la metodología de enseñanza-aprendizaje desde el año 2015 y considerando que actualmente constituyen un plan piloto, se requiere directivos quienes exijan el cumplimiento de los procesos, además consideren la infraestructura, la autonomía e iniciativa de cada docente, con el propósito de generar un clima organizacional positivo.
- El clima organizacional y liderazgo transformacional son predictores del desempeño docente; sin embargo, no son las únicas variables.

2.1.3. Antecedentes Locales

No existen antecedentes locales relacionados con el tema de investigación.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1. Liderazgo

El liderazgo es consiste según Luna (2015) “la capacidad de influir en las personas para que realicen lo que queremos” (p.110). De igual modo Alles (2005 citado por Psicore, 2014) afirma que el liderazgo es “la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de este grupo” (p.25). Se puede decir entonces que dicha habilidad se fijar objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

De allí que, se establecen claramente directrices, fijar objetivos, se establecen prioridades para saber cómo comunicar una información en que se requiere tener



energía para transmitírselos a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociales. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para obtener la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

Por otra parte, Hogg y Vaughan (2010) mencionan que el liderazgo es “un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo” (p.89) Asimismo, Agüera (2004) define al mismo como “un proceso donde a partir del poder motivador del líder se influye y apoya a los demás para que se cumplan las metas de una organización para conducir un procesos de cambio destinados a vigorizar y fortalecer su cometido (p.8)

2.2.1.1. Características del líder

Según Alles (2004 citado por Psicore 2014), Smallwood (2014), Lussier y Achua (2011), Koontz y Weihrich (1996) las características del líder son:

- A. Define objetivos con claridad y los comunica a los integrantes del grupo.
- B. Orienta al grupo en la dirección que le permita alcanzar los objetivos y lo motiva a comprometerse y alcanzarlos. Él también está comprometido con su visión. Tiene la capacidad de hacer un uso responsable del poder.
- C. Puede compartir con los seguidores la influencia y el control.
- D. Retroalimenta a otras personas con base a su trabajo y los motiva.
- E. Desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo en equipo.



F. Tiene intuición, la cual le permite analizar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza.

G. Proponer variedad de alternativas de trabajo, sabiendo integrar el aporte de los miembros del grupo.

H. Tiene visión, la cual le permite imaginar nuevas y mejores condiciones, así como los medios para alcanzarlas.

I. Es perseverante y tiene energía, a pesar de los problemas que enfrenta y la presión. Ambos lo transmiten a otros.

J. Posee carisma.

K. Conoce sus cualidades y limitaciones.

L. Manifiesta seguridad en sí mismo y a la vez la genera en los otros.

M. Inspira a otras personas con su ejemplo, ya que los considera un referente interno y externo. Permite que los seguidores se identifiquen con él y crean en él.

N. Controla sus emociones, es seguro y positivo.

O. Es flexible y sabe ajustarse a diferentes situaciones.

P. Considera a los integrantes del grupo como individuos, entiende su posición en los problemas, se comunican con ellos y lo respetan. Confía en ellos.

Q. Tiene vocación de servicio.

R. Escucha a otras personas y atiende los reclamos de manera justa.



S. Sabe manejar los problemas con compañeros difíciles, trabajando en armonía y dominando situaciones de tensión.

2.2.1.2. Teorías del liderazgo

Sobre las teorías de liderazgo se puede hacer mención a los definido por Chiavenato (2014) quien considera que:

A. Teoría de los rasgos de personalidad.

Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder es la persona que posee ciertos rasgos específicos de personalidad que le distingue de las demás personas.

B. Teorías de estilo de liderazgo.

Estas teorías estudian el liderazgo con base en los estudios de comportamiento del líder frente a los subordinados, mientras que en el enfoque de los rasgos se refiere a lo que constituye de un líder, el estilo de liderazgo se refiere a lo que hace, a su manera de comportarse cuando ejercita su liderazgo.

a. Liderazgo Autocrático.

Se caracteriza por ser un estilo impositivo, de mando, que exige y presiona a los funcionarios a cumplir con las tareas y objetivos definidos a como dé lugar. (Louffat, 2015)

b. Liderazgo democrático.

Se caracteriza por un estilo de coordinación y sinergia, relaciones armoniosas y coordinadas tanto en lo laboral como en lo personal. (Louffat, 2012)

c. Liderazgo liberal.

Se caracteriza por ser un estilo de mucha confianza y delegación, en base al empoderamiento (empowerment) gracias al cual todos son responsables de sus acciones. (Louffat, 2012)



2.2.1.3. Diferencia entre ser jefe y ser líder

El jefe maneja a sus empleados	•El líder los dirige.
El jefe depende del poder formal	•El líder de su capacidad de influencia
El jefe inspira temor	•El líder inspira entusiasmo.
El jefe dice: “Yo”	•El líder dice: “Nosotros”
El jefe justifica el desperfecto	•El líder corrige el desperfecto
El jefe dice: “Haganlo”	•El líder dice: “Vamos a hacerlo”

Figura 1 Diferencias entre ser jefe y ser líder

Fuente: (Agüera Ibáñez, 2004)

Para Agüera (2004) considera que la diferencia entre un jefe y un líder es “sumamente interesante; lo primero que resalta en el ejemplo es que se trata de un jefe que no es líder y de un líder que no necesariamente ejerce una jefatura de carácter jerárquico”(p. 32).

El jefe, desde su autoridad jerárquica, dirige con apoyo de su poder formal. El líder, según el cuadro comparativo, tiene sentido de equipo y dirige con apoyo de la motivación que impregna a los demás. El jefe no motiva sino inspira temor, y a través de éste afirma su capacidad de mando. Por su parte, el líder impulsa un compromiso en los miembros del colectivo, orientado hacia el logro de metas.

2.2.1.4. Funciones administrativas del liderazgo

En la investigación realizada por Mintzberg y otros (2002) plantean que “el liderazgo es la principal herramienta de acción para poner en práctica los objetivos empresariales” (p.32) Estos autores describen las funciones administrativas del liderazgo: funciones interpersonales, funciones informativas y funciones decisorias las cuales se describen a cada una en la figura 2

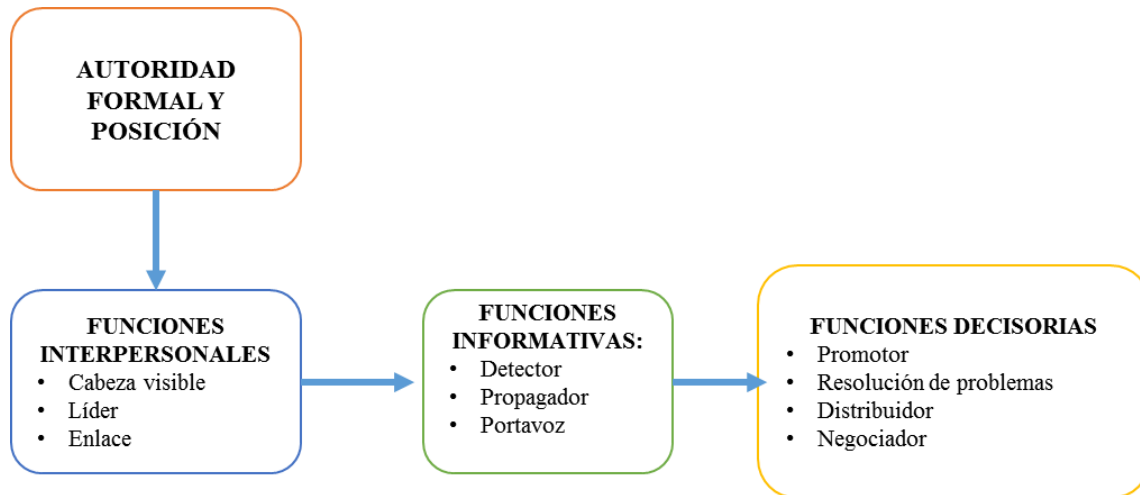


Figura 2 Funciones del directivo

Fuente: (Mintzberg y otros, 2002, p.13)

El trabajo del directivo puede describirse en términos de las distintas funciones o conjuntos organizados de comportamientos identificados con un puesto. Las funciones del directivo, incluye diez funciones. Como veremos la autoridad formal da lugar a tres funciones interpersonales, que a su vez origina tres informativas; estos dos conjuntos de funciones permiten al directivo desarrollar las cuatro funciones decisorias.

A. Funciones interpersonales

“Entre estas se menciona representar a la organización en diferentes actividades y ser enlace con miembros de otras unidades y organizaciones” (Psicore, 2014, p. 4). Son las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas. De esta función podemos perfilar tres:

a.- El directivo como cabeza visible

Según Montaner (2001) ser directivo “es el representante de la organización para diversos actos o formalidades de naturaleza ceremonial” (p.31). Un ejemplo de ello, puede ser la firma de determinados documentos (donde su participación es desde el punto de vista legal). En otros casos satisface una necesidad social, como puede ser presidir determinados acontecimientos para dotarlos de dignidad y estatus. Aunque estas funciones sean, a veces, rutinarias, conllevan poca



comunicación y no exijan decisiones importantes, son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y no deben ser ignoradas por el directivo.

De igual modo Lussier y Achua (2011) consideran que “los líderes desempeñan el rol de representante cuando actúan en nombre de la organización o al departamento en actividades legales, sociales, ceremoniales o simbólicas” (p.10). Los gerentes de alto nivel, por lo general, son considerados representantes de su organización. Sin embargo, los líderes en toda la organización muestran el siguiente comportamiento, al igual que otras actividades relacionadas.

b.-El directivo como líder

Montaner (2001) afirma que el objetivo primordial como directivo consiste en efectuar “una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, fomentando así la eficiencia. La autoridad formal dota al individuo de gran poder potencial; el liderazgo determina la parte de este poder que se utiliza realmente” (p. 31).

De acuerdo con Mintzberg (2002 citado por Lussier y Achua, 2011) el rol de líder abarca “el desempeño de las funciones administrativas para operar en forma eficaz la unidad organizacional de los gerentes y así dominar todo el comportamiento gerencial” (p.10). En otras palabras, influye en como desempeña otras funciones. Usted aprenderá más acerca del rol del liderazgo. Aquí se mencionan algunas de las diversas conductas del líder que pueden tener los gerentes o los seguidores:

- Contratar y capacitar.
- Dar instrucciones y coaching.
- Evaluar el desempeño.



c.- El directivo como enlace

Según Montaner (2001) con esta función, el directivo conecta su organización con el entorno y reúne una amplísima gama de contactos con miras a mejorar la posición de la organización: conferencias, acontecimientos sociales. p.31). Para Lussier y Achua (2011) los líderes desempeñan el rol de enlace cuando interactúan con personas externas a su unidad organizacional. (p.10) El comportamiento del enlace cuando interactúan con personas externas a su unidad organizacional. El comportamiento del enlace incluye la creación de redes para desarrollar relaciones y obtener información y favores. La política organizacional es una parte importante del rol de enlace. He aquí algunas de las conductas de enlace:

- Participar en comités con miembros externos a la unidad organizacional.
- Asistir a reuniones profesionales o de asociaciones comerciales.
- Convocar y visitar a las personas para mantenerse en contacto.

B. Funciones informativas

“La segunda serie de actividades directivas van encaminadas a la recuperación y la transmisión de información. Al ocupar una posición central, constituye un centro neurálgico de la información. Recibe esta información (monitor) y la transmite (difusor y portavoz)” (Montaner, 2001, pág. 21)

“El líder monitorea las actividades para detectar problemas y oportunidades, difunde información dentro de la organización y en portavoz fuera de esta” (Psicore, 2014, pág. 4)

a.- El directivo como detector

Según Montaner (2001) un directivo busca información con el fin de “detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, ampliar el



conocimiento del medio que rodea, y lo más importante: debe disponer de la información necesaria para cuando ésta debe ser difundida o resulte necesario tomar decisiones” (p.31). Mediante su función de enlace puede obtener informaciones externas provenientes de contactos, informadores, compañeros y expertos. A través de su rol de líder, obtiene la información interna proveniente de sus colaboradores.

Para Lussier y Achua (2011) “los líderes desempeñan el rol de detector cuando recaban información” (p.11) La mayor parte de esta se analiza para descubrir problemas y oportunidades y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de la información se transmite a otras personas dentro de la unidad organizacional (rol de difusor), o a personas externas a la unidad (rol de portavoz). Se recaba información por comportamiento, como:

Leer memorandos, reportes, publicaciones profesionales /comerciales, periódicos y demás.

Hablar con las demás personas, asistir a reuniones dentro y fuera de la organización, etcétera.

Observar (visitar la tienda de un competidor para comparar productos, precios y procesos de negocio).

b.- El directivo como difusor

Según Montaner (2001) “su acceso especial a la información le permite desempeñar la difícil función del difusor de la información externa al interior de la empresa” (p.31) Para hacerlo, el directivo debe interpretar adecuadamente esta información. Previamente deberá clasificarla en dos categorías claramente diferenciadas: la información objetiva y la del criterio o valorativa. La primera puede ponerse a prueba (es correcta o incorrecta) y la segunda concierne a las preferencias, es decir, a la creencia arbitraria de alguien con respecto a lo que debería ser.



Para Lussier y Achua (2011) los líderes desempeñan “el rol de difusor cuando envían información a los demás dentro de la unidad organizacional” (p.11). Los gerentes tienen acceso a la información que no está disponible para los empleados. Parte de la información que proviene de los niveles gerenciales superiores debe transmitirse a los empleados, ya sea en su forma original o parafraseada. El uso de información traducida en habilidades que recorran la organización, hoy con frecuencia, se conoce como administración del conocimiento. La información se transmite en una o en ambas de las siguientes formas:

- En forma oral por medio del correo de voz, en discusiones cara a cara y en reuniones de grupo.
- En forma escrita mediante el correo electrónico y el postal.

c.- El directivo como portavoz

Según Montaner (2001) “en su condición de autoridad formal, usted se ve obligado a hablar en nombre de la organización y, como centro neurálgico, dispone de la información para hacerlo” p.32. Por otro lado, sólo puede conservar su red de enlaces compartiendo información con sus contactos. Para Lussier y Achua (2011) “los líderes desempeñan el rol de portavoz cuando proporcionan información a personas ajenas a la unidad organizacional” (p.11). Los portavoces deben informar a su jefe (consejo de administración, propietario, gerentes) y a personas externas a la unidad organizacional (otros departamentos, clientes y proveedores). Los líderes cabildan y fungen como representantes de relaciones públicas para su unidad organizacional. A continuación, se muestran algunos ejemplos de cuándo se desempeña el rol de portavoz:

- Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con el responsable de la aprobación de los presupuestos para tratar el respectivo a la unidad.



- Responder cartas.
- Reportar información al gobierno (oficinas de recaudación fiscal o de salud).

C. Funciones decisorias

Para Montaner (2001) “el aspecto más crucial de su labor como directivo es la toma de decisiones, que implica su participación en el proceso de determinación de estrategias, proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización” (p.32). Ello se debe, por una parte, a su condición de autoridad formal para marcar la línea de acción y por otra, su condición de centro neurálgico. Todo ello le capacita para garantizar que las decisiones de importancia reflejen conocimiento y criterios organizativos. A continuación, se explican las cuatro funciones básicas que engloban la toma de decisiones:

a.- El directivo como promotor

Según Montaner (2001) “desde su función como detector, el directivo obtiene una determinada información. Tras descubrir un problema u oportunidad, decidirá lo que es necesario para que su organización emprenda una acción a fin de mejorar la situación existente (p. 32). Ser el principal promotor de estas ideas o acciones para que se lleven a buen término.

Según Mintzberg y otros (2002) “el directivo trata de mejorar su unidad, de adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno. En su papel de detector, el directivo está siempre a la búsqueda de nuevas ideas” (p.145) Cuando surge una buena idea, inicia un proyecto de desarrollo que él mismo puede supervisar o delegar en un subordinado (quizás reservándose la aprobación de la propuesta final).

b.- El directivo como resolución de problemas



Para Montaner (2001) “un acontecimiento imprevisto puede precipitar una anomalía, y un problema que permanezca largo tiempo sin solución puede desembocar en una crisis” (p.32). Las anomalías o crisis (conflictos entre subordinado, dificultades de comunicación entre dos organizaciones, o pérdidas de recursos o amenazas de que estas se produzca) suelen restar mucho tiempo al directivo. Para evitar esto, deberá actuar antes de que la situación sea crítica, así como prever las consecuencias de cada acción emprendida por su organización.

Según Mintzberg y otros (2002) Nos presenta un directivo que, de reaccionar, quiéralo o no, a las presiones. En este caso, el cambio escapa a su control. (p.20). Está obligado a actuar por que las presiones de la situación son tan grandes que es imposible ignorarlas: una amenaza de huelga, la quiebra de un cliente importante o la cancelación de un contrato por parte de un proveedor.

c.- El directivo como distribuidor/asignador de recursos

Según Montaner (2001) “debe supervisar el sistema por el que asignan los recursos de la organización. Entre los recursos están: el dinero, el material, los equipos, los recursos humanos, etc” (p. 32). De hecho, asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión. De los estudios existentes se desprende que la asignación de recursos implica dos elementos esenciales: la programación del tiempo (priorizar, determina los intereses de la organización) y la programación del trabajo (lo que hay que hacer, quién lo hará y a qué estructura deberá recurrirse).

Para Lussier y Achua, (2011) “los líderes desempeñan el rol de quien asigna los recursos cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades de elaboración de presupuestos” (p.12).

d.- El directivo como negociador

Los estudios revelan que los directivos pasan mucho tiempo negociando. Estas negociaciones pueden parecer rutinarias, pero siempre son



importantes. Forman parte integrante de su trabajo, pues sólo él dispone de la información central que las negociaciones importantes exigen, y sólo él puede comprometer en tiempo real los recursos de la organización. (Montaner, 2001, pág. 33)

2.2.2. Clima organizacional

“El clima organizacional es definido por Astuquipan (2011) como “el conjunto de percepciones que tienen todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Básicamente son apreciaciones relacionadas a cómo los trata la organización y qué les ofrece como empleados” (p.190).

De igual modo, Mazabel (2011) afirma que es el “Conjunto de características que describen una organización en función a la percepción y a las experiencias vividas de trabajadores, vincula la interacción de las personas, la estructura de la organización y los procesos, e influye en el desempeño y conducta de los trabajadores.” (p. 208)

Según Alcover, Leon, Segovia y Topa (2012) considera que el clima organizacional está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlos (p. 33).

El clima organizacional representa el ambiente humano, dentro del cual realizan su trabajo los trabajadores (clientes internos) de una empresa que influyen en su comportamiento, por lo cual tiene un valor excepcional para la institución” (Acosta, Fernández, & Mollón, 2002, pág. 371).

De acuerdo con Méndez (2006) “el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores de la empresa respecto de ella, estos es basado en las condiciones que encuentra en función de su interacción social y de la estructura organizacional”. (p.39). Cabe mencionar, que el clima organizacional es el factor



más apropiado con que cuentan las organizaciones para incrementar la comunicación y otros aspectos. Cada empresa representa un sistema complejo ya que esta posee una cultura específica reflejado en los arreglos para conducir los procesos, cuya responsabilidad es la de crear un clima acorde, en el cual las personas se sientan motivadas a trabajar con eficacia que según Goncalves (2009) “se puede considerar como el elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (p. 1).

2.2.2.1 Tipos de Climas organizacionales

Para Likert (1986) citado por Brunet (2004) se pueden determinar que existe diversos tipos de clima organizacionales los cuales persiguen el cumplimiento de ciertas teoría basadas en sistemas que ayudan a describir la naturaleza del mismo y sobre todo a la intervención en la eficacia organizacional entre los cuales se pueden mencionar:

- *Clima de tipo autoritario o mejor dicho explotador:* En este tipo de ambiente labor se percibe como el personal directivo tiende a no deposita su confianza en sus empleados, su costumbre es la de tomar por sí mismo todas las decisiones y solo considera aquellas que opiniones de sus superiores.
- *Clima Autoritario o de tipo paternalista:* A diferencia del anterior acá la gerencia o directivo tienen confianza con los descendientes él se considera un amo y percibe que el resto del personal que laboran son su siervo. En este tipo de clima las decisiones se toman en la cima sin embargo se observan que algunas decisiones se toman en los escalones inferiores.
- *Clima participativo o de tipo consultivo:* es este tipo de clima el personal directivo tiende a ir evolucionando bajo un estilo participativo ya que existe mucha confianza en el resto de los empleados. Sin embargo, las políticas y la toma de decisiones son



realizadas por cima, sin embargo, se les permite a los subordinados que puedan tomar ciertas decisiones específicas en este caso se observa que la comunicación es de tipo descendente.

- *Clima de tipo participativo o mejor conocido el clima en grupo:* En este tipo de clima se aprecia que todos los sectores de la organización están regidos por política que le ayudan a la toma de decisiones ya sea de forma ascendente, descendente o lateral. Los trabajadores están motivados por la participación y el establecimiento de objetivos de rendimiento, mejorar los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

2.2.2.2. Características del clima organizacional

Según Louffat (2012) las características del clima organizacional son las siguientes:

- Es un constructor de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.
- Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas.
- Es resultado de percepción que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.
- Es susceptible de cambios en el corto tiempo.
- Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etc.
- Desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría menor que resulta de los mismos.



- Las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencias de la cantidad de las relaciones sociales. (p. 268)

2.2.2.3. Evaluación del clima organizacional

Según Torrecilla (2009 citando por Rojas, 2018) las dimensiones consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

2.2.2.4. Importancia del clima organizacional

Según Chirinos, Meriño y Martínez (2018) en el transcurrir de los años, el clima organizacional se ha convertido en “un componente fundamental en los emprendimientos para el desarrollo de las actividades de las personas que la integran, lo cual repercute directamente en su productividad de forma positiva o negativa”. (p.49) Todo va a depender de cómo se sientan los trabajadores en el área laboral y de la percepción que tengan de su entorno. Así es como un ambiente laboral agradable, armonioso y tranquilo permitirá el mejor desempeño de los empleados, quienes son de



suma importancia para el emprendimiento ya que gran parte del éxito o fracaso de este es consecuencia del compromiso, las habilidades, el conocimiento y el aporte de ellos.

2.2.2.5. Tipos de clima organizacional

Para Chirinos, Meriño y Martínez (2018) en lo que respecta a los tipos de clima organizacional, existe toda una serie de diferencias perceptuales, incluso cuando los individuos refieren aparentemente el mismo nivel descriptivo. (p. 50) Este puede concebirse entonces como el resultante de la interacción de las variables causales, intermedias y finales, la cual origina los diversos tipos de clima.

En tal sentido, es importante destacar que las personas son el elemento más influyente en todas las organizaciones, son las encargadas de diseñar objetivos y estrategias. Por tal motivo, es relevante destacar que el clima de las organizaciones se ha clasificado en tipos diferentes. (Alcover, Moriano, Osca, & Topa, 2012) Se identifican tres niveles específicos, que se describen a continuación:

Tipo psicológico: El clima psicológico se ubica en el nivel individual y está constituido por las percepciones que los individuos tienen de su entorno, las cuales son de naturaleza psicológica, abstracta, no son descripciones de la realidad y reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno.

Tipo agregado: Se considera el tipo de clima agregado como el cálculo medio de las percepciones individuales de los grupos establecidos en las organizaciones, por ejemplo, el grupo de trabajo, el departamento, la división, la planta y la organización.

En esa línea de pensamiento, considerando los postulados de Dessler (2008), quien indica que el nivel de agregación no necesita coordinarse con el nivel descriptivo de las percepciones, pero sí de un cierto nivel de



consenso entre los miembros del grupo, este tipo de clima está basado en los miembros de las unidades formales de la organización y con acuerdo o consenso en las percepciones individuales, también se fundamenta en observaciones empíricas entre diferentes unidades, las cuales son atribuidas a discrepancias reales, y se relaciona con el nivel social, el cual permite hacer las cosas mediante otras personas e introducir las ideas de cohesión, liderazgo y poder.

Tipo colectivo: El clima colectivo puede predecir las actitudes y el desempeño del personal de una organización, por tanto, se ubican en el nivel organizacional referido, según (Alcover, Rico, & Gil, 2011) al proyecto empresarial, el cual está determinado por una serie de factores sociales, tecnológicos, y financieros, que en conjunto determinan los límites de la empresa, tales como el sistema de remuneración, la comunicación, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.

2.2.2.6. Cinco dimensiones que miden GPTW (Great Place to Work)

“GPTW mide a las empresas en cinco dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería; para formar parte del GPTW, las compañías deben alcanzar un promedio de clima organizacional superior a los 70 puntos y contar con políticas y prácticas que respaldan sus resultados” (Vasquez, 2018).

Para Pérez (2013) como se muestra en la figura 3, GPTW ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el análisis y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de una serie de dimensiones que existen en cualquier lugar de trabajo, como son:



Dimensiones	Descripción de cómo se manifiesten el entorno del trabajo
1) Credibilidad	La comunicación es abierta y accesible. Hay competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales. Existe integridad y consistencia en el cumplimiento de la visión
2) Respeto	Apoyo al desarrollo profesional y reconocimiento al esfuerzo realizado. Colaboración de los empleados cuando los asuntos son relevantes para ellos. Atención individualizada con los empleados respecto con sus vidas personales. Lo relacionado con la vida personal de la gente: tiempo libre, equilibrio entre trabajo y vida personal, interés en sí por el ser humano y los beneficios especiales para este.
3) Trato justo	Igualdad trato equilibrado con todos en relación con los beneficios obtenidos Imparcialidad – no existen favoritismos al emplear y promocionar. Justicia no existe discriminación y existe proceso de reclamación
4) Orgullo	En el trabajo personal y el esfuerzo individual. En el trabajo hecho por el equipo o grupo de trabajo. En los productos de la organización o en la contribución a la sociedad
5) Compañerismo Camaradería	Posibilidad de ser tú mismo. Entorno social agradable y abierto. Sentido de “familia” o de “equipo”.

Figura 3 Dimensiones
Fuente: (Pérez, 2013)

A. Credibilidad

Según Pérez (2013) la credibilidad es “la confianza que se basa en tres características de las relaciones en los sitios de trabajo”. (p.58). La primera se funda en la habilidad de percibir a otros, principalmente a los gerentes, en términos de la credibilidad, con respecto de que lo que dicen es verdad y que sus acciones son consistentes con sus palabras y que serán éticos en sus prácticas de negocios.

De igual modo, el segundo, la confianza también depende de a cuántos trabajadores se les han dado soporte en lo relacionado a su crecimiento profesional, la inclusión de las ideas de los trabajadores en la toma de decisiones y el cuidado que se les da, tanto en el trabajo como en su vida familiar.

Finalmente, el tercero es el consenso que existe trato justo de parte de otros, guardando las proporciones de las características de cada cargo. Se espera un cierto nivel de justicia y equidad para las personas en términos



de pagos y beneficios, oportunidades de desarrollo de carrera y la justa resolución de problemas en lo que le concierne a cada cual. La confianza no es simpatía.

Para Barranco (2016) la cualidad de que los mensajes emitidos por la organización sean percibidos como auténticos. La credibilidad de una organización hacia sus empleados resulta imprescindible para una correcta consecución de los objetivos de la organización. (p.13).

Si los empleados se sienten engañados por la organización, es más que probable la aparición de la desconfianza en la misma. Una fuente creíble es casi siempre más eficaz persuadiendo. Conviene recordar que la persuasión no siempre tiene una naturaleza maquiavélica, sino que puede tratarse de un proceso psicológico muy útil para conseguir la implicación de los empleados de una compañía de una manera honesta. Se trata de convencer, y para ello es vital resultar creíble.

Volviendo al modelo de Great Place to Works, la credibilidad se compone como la confluencia de tres factores en la organización: una buena comunicación, la competencia de los líderes percibida por los empleados y la integridad como valor a fomentar en la cultura de la organización.

Según Kouzes y Posner (1996) “la credibilidad se gana través de actitudes físicas como estrechar una mano, tocar un hombro e inclinarse hacia delante para escuchar” (p. 94). Al compartir experiencias personales, narrar sus propias historias y mantener un diálogo, los líderes se vuelven humanos a los ojos de los demás. El líder creíble aprende a descubrir y comunicar los valores y expectativas que forman una base común para todos.

- *Comunicación*: es el medio de interacción de las personas entre si y entre los directivos y sus colaboradores, y viceversa, ya que con una comunicación asertiva se logra mantener excelentes relaciones interpersonales y obtener resultados positivos para el conjunto de la organización.



- *Competencia*: “Un coach debe tener un conjunto de competencias que están más relacionados a lo comportamental y conductual. Por supuesto que además tendrá que tener destrezas técnicas y fuertes conocimientos y experiencia en los temas de referencia” (Gutiérrez, 2010)

Según Barranco (2016) con respecto a la competencia percibida no cabe duda de que esta “está asociada con el grado de experiencia de los líderes, especialmente en un contexto de interacción laboral, en el que difícilmente una persona poco competente podría pasar por mucho tiempo como un experto ante sus compañeros”. (p. 14)

- *Integridad*: Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta (Alles, 2004, p. 148).

Según Barranco (2016) “la integridad de una organización está íntimamente ligada con la de las personas que la componen” (p. 14). Si bien es cierto que las personas se pueden ver influenciadas por las políticas y cultura de la organización. En cualquier caso, parece lógico que, si queremos una organización íntegra, este será un valor a promover a nivel individual entre los empleados de la misma, así como a nivel grupal a través de la cultura de la compañía. Es relativamente frecuente medir la integridad o la honestidad en procesos de selección para incorporarse a una compañía.

B. Respeto

Para Pérez (2013) esta dimensión es “el resultado de un trabajo continuo, que parte de la base de que las empresas deben alcanzar objetivos claros” (p.89). Para facilitar su alcance, se requiere tener un gran equipo de trabajo



en el grupo de la alta gerencia. El rol del gerente general en este caso, es suministrar la dirección en el día a día mediante el establecimiento de metas para la organización como un todo, así como para cada individuo. También debe asegurarse que las personas apoyen los objetivos y que todo el mundo conozca exactamente su rol.

“El respeto es un componente básico de cualquier grupo social humano, que nos permite convivir en grupo” (Barranco, 2016)

- *Soporte*: El nivel de soporte para alcanzar el máximo potencial de efectividad, se traduce en bienestar, satisfacción e impacto positivo en los ingresos de la compañía. (Szeinman, 2014). “El soporte, tanto material como psicológico, es un factor crucial en el bienestar del individuo. No se trata tan solo de satisfacer una necesidad de afiliación en los términos de la teoría de McClelland, sino de cómo afronta un individuo situaciones estresantes” (Barranco, 2016, pág. 16)
- *Colaboración*: “La colaboración es trabajar unidos en un proceso para generar ideas o soluciones acordadas, que a veces no resultan tan estratégicas o eficientes como esperan los directivos porque en la mayoría de los casos son prácticas obligatorias y no intencionales” (Popular, 2015).

Según Barranco (2016) la colaboración es “el medio por el que distintos individuos aúnan sus esfuerzos en la consecución de una serie de objetivos” (p.16. No resulta ningún misterio que la consecución de las tareas requiere de colaboración con otros en su inmensa mayoría. No obstante, y de cara al estudio del clima organizacional cabe preguntarse cómo influye la colaboración en este.

- *Cuidado*: para Barranco (2016) el cuidado se encuentra en un concepto relativamente ambiguo, referido a la acción de asistir o ayudar a alguien. Visto bajo el prisma de la psicología se está hablando



de conductas prosociales y de ayuda a un nivel grupal (p.17). Hablamos de conductas prosociales cuando las acciones de un sujeto van encaminadas al beneficio del grupo o sociedad a la que pertenece y de altruismo cuando las acciones de un individuo están motivadas por las necesidades de otro, sin expectativa de recibir nada a cambio.

C. Imparcialidad

Para Barranco (2016) la imparcialidad es “la ausencia de inclinación en favor o en contra de una persona o situación al juzgar o actuar sobre un asunto” (p.18). Se trata de un componente básico de la confianza de los empleados en la organización dado que, entre otras cosas, resta incertidumbre sobre qué esperar de la organización como consecuencia a las acciones propias. El modelo de Great Place to Works diferencia tres componentes de la imparcialidad: equidad, ausencia de favoritismos y justicia. Si bien se trata de conceptos adyacentes, pasaremos analizarlos en mayor detalle.

- *Equidad:* Cuando se habla de equidad en un contexto organizacional típicamente se hace aludiendo a dos materias: en primer lugar nos podemos referir a la teoría de la equidad de Adams (1965) que trata sobre equidad en materia salarial o en segundo lugar podemos hacerlo refiriéndonos a las condiciones generales en el lugar de trabajo que generan la percepción de igualdad entre trabajadores. Tratando en primer lugar la teoría de Adams (1965), se propone que existe una relación entre la percepción de equidad en la retribución por parte del empleado, la calidad de su trabajo y la productividad del empleado. De este modo, cuando los trabajadores consideran que su retribución es equitativa, trabajarán más y mejor.
- *Ausencia de favoritismos:* La ausencia de favoritismos, nos encontramos ante un concepto muy relacionado con la percepción de Justicia en la organización. Tanto es así que de hecho Siegel afirma que la ausencia de favoritismos entre empleados respondería a la denominada “Justicia Distributiva” (referida a la equidad de las



recompensas y la distribución de los recursos), en contraposición a la “Justicia Procedural” (que haría referencia a lo justo del procedimiento empleado para llevar a cabo el reparto de recompensas y recursos).

- *Justicia:* Podríamos definir la Justicia en el entorno de trabajo como la equidad entre los empleados a nivel grupal, de procedimiento, de interacción y de distribución. Asimismo, para poder hablar de justicia deberíamos contemplar una acción encaminada a corregir desequilibrios en la equidad en cualquiera de estos campos.

D. Orgullo.

Para Barranco (2016) dentro del modelo propuesto por el Instituto Great Place to Work el segundo factor de peso para un buen clima laboral es el Orgullo. (p.19) El orgullo según este modelo sería de tres tipos: orgullo por el trabajo individual, por el equipo y por la organización.

- *Orgullo para el trabajo individual:* El orgullo no sería una emoción categóricamente antisocial, sino que tendría una naturaleza dual. Por una parte, nos encontraríamos con el “orgullo auténtico” y por otra con el “orgullo hubrístico”. El primero haría referencia a la satisfacción y la autoconfianza de un individuo en relación a su éxito, mientras que el segundo estaría referido a un orgullo relacionado con la arrogancia y el engreimiento. En nuestras vidas cotidianas todos estamos familiarizados con estas dos versiones del orgullo.

No obstante, como sugiere la investigación de Wubben, De Cremer, & Van (2011) el orgullo auténtico sería una emoción que indica y facilita comportamientos prosociales y de cooperación, especialmente en individuos altamente empáticos. De este modo, el orgullo a nivel individual no tiene por qué ser un impedimento para las relaciones entre los miembros de una organización, sino que puede ser incluso un facilitador.



- *Orgullo por el equipo y por la organización:* A nivel grupal y organizacional al hablar de orgullo parece claro que es necesario recurrir al concepto de orgullo de pertenencia. Este sería un elemento necesario para favorecer el sentimiento de unidad antes mencionado: el sentirse orgulloso de pertenecer a una organización o departamento de la misma.
- *El orgullo de pertenencia de los empleados:* estaría íntimamente relacionado con la reputación externa e imagen de la compañía. De este modo, cuanta mejor imagen tenga una compañía para sus clientes y el resto de miembros de la sociedad, mayor será el orgullo de los empleados por pertenecer a la misma.

E. Camaradería

Una de las bases de la fraternidad como eje de la camaradería, es “pertenecer a algún grupo, asociación, etc.; contar con alguien y cooperar entre otros. (Pérez R. , 2013). Según Barranco (2016) El Instituto Great Place to Works considera la Camaradería como la resultante de tres factores:

- *Relaciones Cercanas:* Las personas muestran mayores niveles de bienestar cuando estos se encuentra más afectivo, la cual se encuentra mediada por la percepción de los empleados por el espíritu de camaradería la cual debe ser fomentada dentro de la empresa a través de un tipo de comportamientos de cooperación.
- *Hospitalidad:* Cuando un trabajador se relaciona adecuadamente se verá influido por aquellos factores como la carga de trabajo, las dinámicas de grupo o la personalidad de los integrantes del mismo, la tónica general de las relaciones interpersonales debe ser positiva y este por forma considerada ofrece su apoyo para que sus compañeros se sienta de alguna manera igual que él.



- *Sentido de Unidad*: es fundamental que la relación del empleado con sus compañeros de trabajo sea positiva para la consecución de buen clima laboral. Si bien esta relación se verá influida por factores como la carga de trabajo, las dinámicas de grupo o la personalidad de los integrantes del mismo, la tónica general de las relaciones interpersonales debe ser positiva.

2.3 Marco conceptual

2.3.1. Líder

Es la persona capaz de ejercer una influencia dominante sobre un grupo, con capacidad de dar satisfacción a las demandas y deseos de sus seguidores, que se encuentra en el sitio adecuado, en el momento preciso y con las cualidades necesarias para satisfacer las demandas del grupo. (Pérez & Gardey, 2012)

2.3.2. Sistema de remuneración

Es uno de los mayores incentivos que tiene el personal en el momento de realizar sus actividades; todas las personas que desempeñan sus labores esperan por ello una retribución justa: salario, bonos, seguros de vida y salud, entre otros, que los motive a contribuir con el desarrollo de la institución. (Chirinos, Meriño, & Martínez, 2018).

2.3.3. Relaciones interpersonales

Corresponde con la relación entre un grupo o conjunto de personas que desarrollan una actividad o evento determinado en concordancia con la normativa establecida para tal relación. (Chirinos, Meriño, y Martínez de Meriño, 2018, p. 52)

2.3.4. Coaching

“Es el proceso de brindar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño” (Lussier y Achua, 2011, p. 201).



2.3.5. Feedback

Es la retroalimentación, se conoce como feedback a la información que vuelve al emisor, una vez el receptor ha recibido, decodificado e interpretado el mensaje (Franco, 2017, p. 47)

2.3.6. Comportamiento pro social

Conjunto de actos que son valorados positivamente por la sociedad (Hogg y Vaughan, 2010, p. 528)

2.3.7. Orgullo hubrístico

El orgullo hubrístico se relaciona con conductas antisociales y se relaciona negativamente con la responsabilidad y la agradabilidad y positivamente con el narcisismo. El orgullo hubrístico es el que está detrás de la agresión narcisista, la hostilidad, los problemas interpersonales y otras conductas autodestructivas (Malo, 2016).

2.3.8. Empowerment

Quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo (Ronquillo, 2006, p. 97).

2.3.9. Estrategia

“Estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado” (Martínez y Milla, 2012, p. 5).

2.4. Marco institucional

La Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C es una empresa constituida en 1992 por la Sra. Bertha Huayta Flores, y el Sr. Francisco Flores Solís y hermanos, para ofrecer un servicio personalizado, directo e integral en el transporte de materiales, productos e insumos, transporte de maquinarias de todo tipo a nivel nacional, Cuenta con unidades de última generación con alto rendimiento que permite realizar nuestras operaciones de una manera confiable y segura.



2.4.1. Objetivo

Transportes Unión Bertha S.A.C. pone a su disposición un servicio integral en el transporte de carga en general y cargas sobredimensionadas para los diferentes sectores industriales a nivel Nacional e Internacional, asimismo contamos con unidades modernas de última generación, la cual nos permite realizar nuestro servicio de transporte de una manera segura y de calidad.

2.4.2. Visión

Ser la empresa líder en el transporte de carga, consolidarnos en el mercado nacional y expandirnos a nivel internacional como una empresa de calidad que brinda sus servicios con excelencia, eficiencia, seguridad, acorde con el cambio tecnológico, comprometidos con el medio ambiente, servicio de calidad al cliente y la formación integral de sus colaboradores.

2.4.3. Misión

Transportes Unión Bertha S.A.C, empresa privada dedicada al transporte nacional de mercancías en general, cargas especiales, materiales peligrosos e insumos químicos y bienes fiscalizados; es consciente de su responsabilidad social, laboral y ambiental como empresa, así como de su compromiso con la satisfacción de nuestros clientes, con la seguridad y salud ocupacional de nuestros colaboradores, clientes, proveedores y el cuidado del ambiente.

2.4.4. Valores

- Calidad
- Eficiencia
- Seguridad
- Puntualidad
- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Responsabilidad



2.4.5. Descripción del personal

Cuentan con personal altamente calificado en cada una de las diferentes áreas, asimismo los conductores se encuentran debidamente capacitados y especializados para el manejo de carga del transporte de materiales peligrosos e insumos químicos y bienes fiscalizados, cargas especiales y cargas sobredimensionadas, siempre pensando en la mejora continua para un servicio de calidad a nuestros clientes.

Inspección de Seguridad en las vías de tránsito de nuestras unidades. Los supervisores de seguridad de ETUB, son los responsables de escoltar a nuestras unidades vehiculares en ruta, Normativa Empresarial utilizado para evitar los accidentes y posibles consecuencias asociadas con respecto al transporte de mercancías en general, esto de acuerdo a la planificación y el cumplimiento del reglamento interno de ETUB. Nuestras unidades motorizadas son monitoreadas mediante GPS desde nuestros centros de controles de operaciones para un trabajo eficiente.

Las Mercancías transportadas son monitoreadas en todo momento hasta la llegada a su punto de destino.

Los controles de velocidad de nuestras unidades son monitoreados en todo momento cuando estos se encuentren en circulación.

Como norma institucional Los colaboradores cumplen con el uso adecuado de los EPPS, con el fin de evitar lesiones corporales.

De esta manera la Empresa brinda la seguridad y calidad de servicio de transporte de mercancía en general.

2.5. Formulación de hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

- Existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019.



2.5.2. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre las funciones interpersonales del líder y el clima organizacional en la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019.
- Existe relación significativa entre las funciones informativas del líder y el clima organizacional en la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019.
- Existe relación significativa entre las funciones decisorias del líder y el clima organizacional en la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019.

2.6. Variable(s)

2.6.1. Variable I

Liderazgo: “Es un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo” (Hogg & Vaughan, 2010, pág. 310)

2.6.2. Variable II

Clima Organizacional : Según Alcover, Moriano, Osca y Topa, (2012) el clima organizacional está constituido por “las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlo. (p.33)



2.7. Operacionalización de las variables

Tabla 1:

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Liderazgo	Funciones interpersonales	Cabeza visible Líder Enlace
	Funciones informativas	Detector Propagador Portavoz
	Funciones decisorias	Emprendedor Resolución de problemas Distribuidor de recursos Negociador
Clima organizacional	Credibilidad	Comunicación Competencia Integridad
	Respeto	Soporte Colaboración Cuidado
	Imparcialidad	Equidad Ausencia de favoritismo Justicia
	Orgullo	Trabajo individual Equipo Organización
	Camaradería	Relaciones cercanas Hospitalidad Sentido de unidad

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo Básico, está orientada a conocer la relación del liderazgo y el clima organizacional. De acuerdo a Carrasco (2018) la investigación básica solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos existentes acerca de una realidad y su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas.

3.2. Enfoque de investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo; se utilizó la recolección y el análisis de datos mediante la estadística para estudiar el comportamiento de la población. Las investigaciones cuantitativas utilizan la recolección de datos en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

3.3. Diseño de la investigación

El diseño fue No experimental porque no efectúa modificaciones o alteraciones en el comportamiento de la variable. Las investigaciones no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente para analizarlos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

3.4. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación fue correlacional, ya que la investigación pretende estudiar la relación de las variables.

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

La población estuvo conformada por 35 trabajadores de la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C., administrativos, choferes, ayudantes que laboran en la prestación de los servicios que transportes



3.5.2. Muestra

35 trabajadores de la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.

3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Encuesta.

3.6.2. Instrumento

Cuestionario.

3.7. Procesamiento de datos

El análisis de los datos de la presente investigación se efectuó mediante el paquete estadístico SPSS Statistics 24 (Statistical Package for Social Sciences).



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para conocer como es el Liderazgo y Clima organizacional en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C. Cusco 2019, se aplicó un cuestionario a 35 trabajadores, en el que se considera 45 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2:
Distribución de los ítems del cuestionario

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	
Liderazgo	Funciones interpersonales	Cabeza visible	1,2	
		Líder	3,4	
		Enlace	5,6	
	Funciones informativas	Detector	7,8	
		Propagador	9,10	
		Portavoz	11,12	
	Funciones decisorias	Emprendedor	13	
		Resolución de problemas	14,15	
		Distribuidor de recursos	16,17	
		Negociador	18,19	
		Credibilidad	Comunicación	20,21
			Competencia	22,23
			Clima organizacional	Respeto
Soporte	27,28			
Colaboración	Colaboración	29,30		
	Cuidado	31		
	Equidad	32,33		
Imparcialidad	Ausencia de favoritismo	34		
	Justicia	35		
Orgullo	Trabajo individual	36,37		
	Equipo	38,39		
Camaradería	Organización	40		
	Relaciones cercanas	41,42		
	Hospitalidad	43		
	Sentido de unidad	44,45		

Fuente: Elaboración propia



Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de interpretación:

Tabla 3:

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

	Promedio	Interpretación de a variable	
		Clima Organizacional	Liderazgo
Totalmente en desacuerdo	1 – 1.80	Muy malo	Muy bajo
En desacuerdo	1.81 – 2.60	Malo	Bajo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.61 – 3.40	Regular	Medio
De acuerdo	3.41 – 4.20	Bueno	Alto
Totalmente de acuerdo	4.21 – 5	Muy bueno	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Fiabilidad del instrumento

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que mide como es el Liderazgo y Clima organizacional en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C. Cusco 2019, se aplicó la técnica estadística Índice de Consistencia Interna alpha de Cronbach, para lo cual se considera lo siguiente:

Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.

Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 4:

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo	0.902	19
Clima Organizacional	0.876	26

Fuente: Elaboración propia



Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.902 para los ítems considerados en la variable Liderazgo y 0.876 para los ítems de la variable Clima Organizacional, por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2 Resultados de las dimensiones de la variable Liderazgo

Para describir como es el Liderazgo en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C. Cusco 2019. Se consideraron las siguientes dimensiones: Funciones interpersonales, funciones informativas y funciones decisorias. Los resultados se presentan a continuación:

A. Funciones interpersonales

Tabla 5:
Funciones interpersonales en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

Funciones interpersonales	F	%
Muy bajo	18	51.4
Bajo	14	40.0
Medio	2	5.7
Alto	1	2.9
Muy alto	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

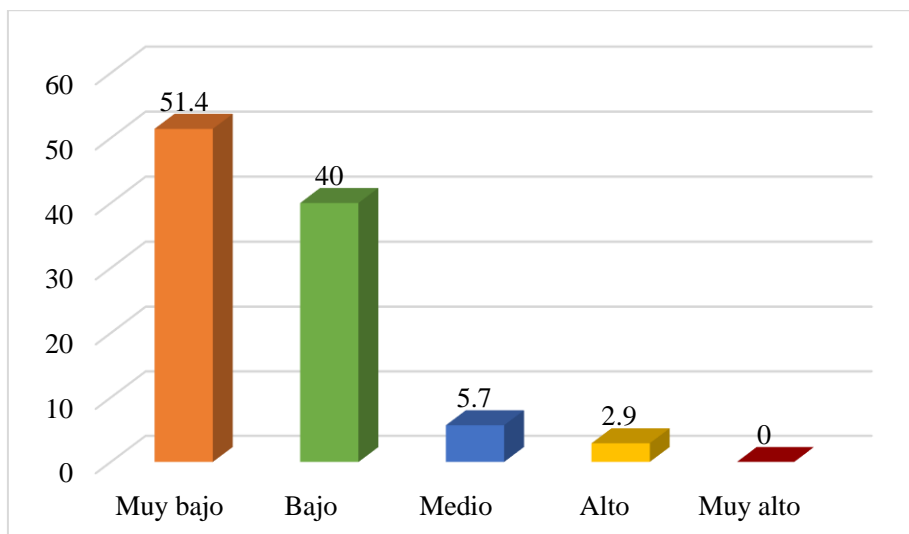


Figura 4 Funciones interpersonales en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.



Interpretación y análisis:

En la tabla se observa que la mayor proporción de encuestados el 51.4% considera que el cumplimiento de las funciones interpersonales es muy bajo; el 40% las calificaron como bajo; el 5.7%, regular; el 2.9% como alto y ninguno como muy alto en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S. A. C.

Los resultados muestran que desde la perspectiva de los trabajadores las funciones interpersonales se cumplen débilmente en la organización; los trabajadores no se identifican con el gerente y éste no tiene mayor influencia en el comportamiento gerencial ya que el cumplimiento de sus funciones se realiza parcialmente, advierten además que las relaciones que propicia con otras organizaciones no son dinámicas; su participación en espacios fuera de la organización no son lo suficientemente visibles y los resultado de ella no favorece notoriamente a los intereses de la empresa; por lo tanto no se reconoce plenamente al directivo como cabeza visible, su liderazgo no es reconocido y el rol de enlace que cumple es poco notorio.

B. Funciones informativas

Tabla 6:
Funciones informativas en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

Funciones informativas	f	%
Muy bajo	12	34.3
Bajo	12	34.3
Medio	10	28.6
Alto	1	2.9
Muy alto	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

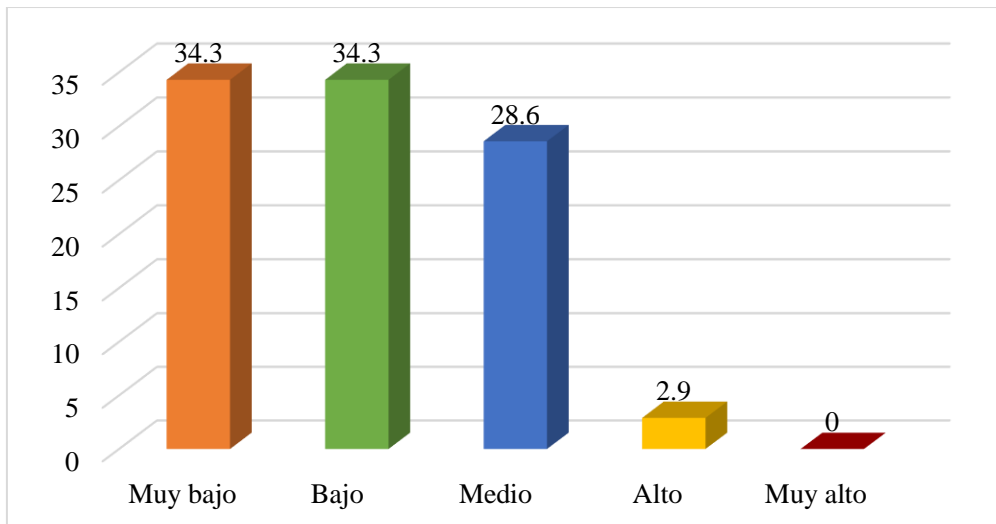


Figura 5 Funciones informativas en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

Interpretación y análisis:

En la tabla se observa que los trabajadores en un 34.3% consideran que el cumplimiento de las funciones informativas es muy bajo; el 34.3% considera que son bajo; el 28.6 % considera que se realizan en forma regular; el 2.9% opina que son altas y ningún trabajador las consideró muy alto la empresa de transportes UNION Bertha S. A. C.

Los resultados reflejan que en los trabajadores perciben que el cumplimiento de las funciones informativas que deben estar encaminadas a la recuperación y transmisión de la información a cargo del directivo quien tendría que centralizarla recibiendo y transmitiendo información de manera que ésta le permita conocer problemas y oportunidades, no se realiza en forma adecuada porque generalmente delega sus participación en las reuniones internas, no revisa al detalle los informes recibidos; no se tienen establecidos canales de comunicación que hagan fluida la relación con los trabajadores quienes muchas veces reciben en forma extemporánea información de interés lo que ocasiona descoordinación y errores.



C. Funciones decisorias

Tabla 7:
Funciones decisorias en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

F	%	
Muy bajo	14	40.0
Bajo	11	31.4
Medio	6	17.1
Alto	3	8.6
Muy alto	1	2.9
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

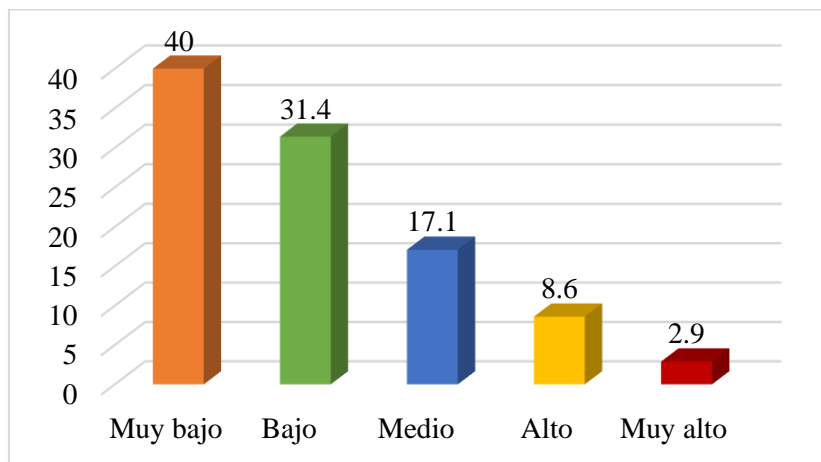


Figura 6 Funciones decisorias en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

Interpretación y análisis:

En la tabla se observa que para los distribuidores el 40% el cumplimiento de las funciones decisorias es muy bajo; el 31.4% considera que es bajo; el 17.1% considera que es regular el 8.6% son alto y el 2.9% muy alto, en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S. A. C. Los resultados de la investigación muestran que los trabajadores, observan el cumplimiento del rol más crucial de la labor como directivo y la participación en el proceso de establecimiento de estrategias vitales para la empresa, es muy poco porque no perciben propuestas creativas para realizar las actividades en la empresa; la resolución de problemas se efectúan en forma superficial; los espacios para escuchar a los trabajadores son limitados y se percibe parcialidad en la distribución de los recursos de la empresa y su capacidad de negociación se ve limitada porque no dispone de información necesaria para manejarlas favoreciendo a algunos trabajadores con las mayores facilidades y se delegan funciones de planificación y asignación de tareas a terceras personas, por tanto las



funciones de promotor , resolución de problemas, distribución asignación de recursos y de negociador ; se cumplen débilmente.

4.2.1 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Liderazgo

Tabla 8:

Comparación promedio de las dimensiones de la variable Liderazgo

Promedio	Interpretación
Funciones interpersonales 1.14	Muy bajo
Funciones informativas 1.69	Muy bajo
Funciones decisorias 1.58	Muy bajo
LIDERAZGO 1.47	Muy bajo

Fuente: Elaboración propia

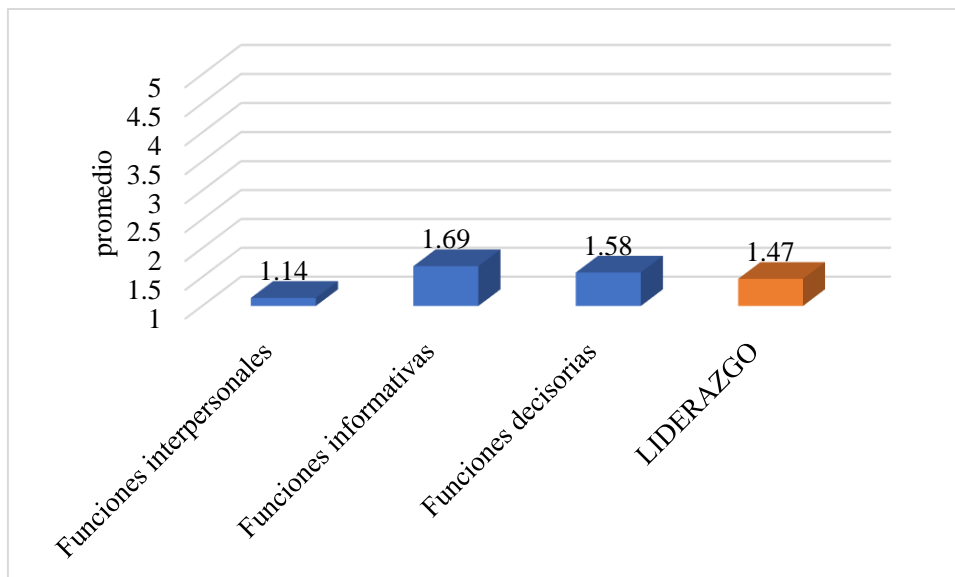


Figura 7 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Liderazgo

Interpretación y análisis:

Para los trabajadores el Liderazgo en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S. A. C. fue calificada como muy bajo con un puntaje promedio de 1.47%; en promedio las funciones interpersonales alcanzaron en promedio de 1.14% lo califica como muy bajo, así mismo las funciones informativas alcanzaron en promedio de 1.69% y las funciones decisorias alcanzaron en promedio de 1.58% es calificado como muy bajo, observándose como la dimensión más crítica las funciones interpersonales, seguida por las funciones decisorias y finalmente las funciones informativas.



4.2.2 Resultados de la variable Liderazgo

Tabla 9:
Liderazgo en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

	f	%
Muy bajo	14	40.0
Bajo	14	40.0
Medio	7	20.0
Alto	0	0.0
Muy alto	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

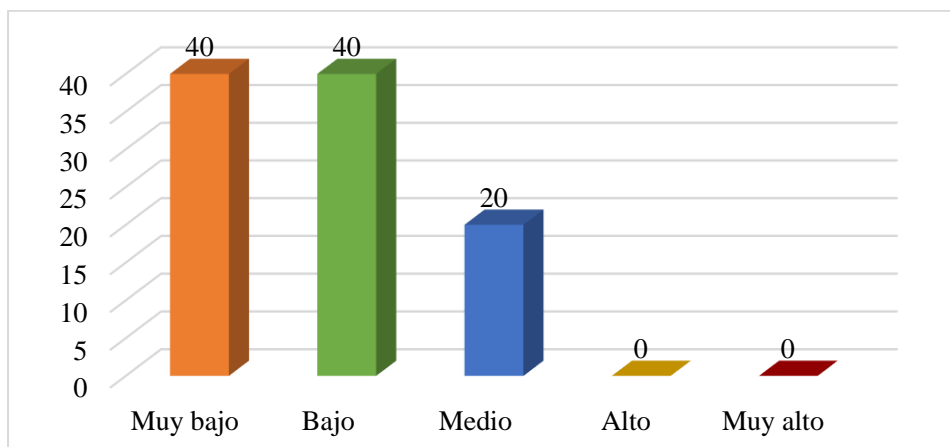


Figura 8 Liderazgo en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

Interpretación y análisis:

En la tabla se observa que la mayor proporción de encuestados el 40% considera que el liderazgo es muy bajo; así mismo fue calificado por el 40% como bajo y para el 20% es regular, mientras que ninguno lo considera alto o muy alto en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S. A. C. Resultados que muestran que el trabajo directivo descrito en términos de las distintas funciones identificadas con el puesto directivo como son las funciones interpersonales, informativas y decisorias no se están cumpliendo; el objetivo principal es efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización y con el entorno se realizan débilmente ; Las actividades encaminadas a la recuperación y



transmisión de información son limitadas, las actividades para detectar problemas y oportunidades y ser portavoz fuera de la empresa se cumplen parcialmente y respecto a las funciones más cruciales que se deben cumplir en la empresa cuales son su participación en la determinación de las estrategia las cuales requieren de conocimiento y criterios organizativos se cumplen parcialmente

4.3 Resultados de las dimensiones de la variable Clima Organizacional

Para describir como es el Clima Organizacional en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C. Cusco 2019. Se consideró las dimensiones de respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería. Los resultados se presentan a continuación:

A. Credibilidad

Tabla 10:

Credibilidad en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

	F	%
Muy malo	7	20.0
Malo	11	31.4
Regular	13	37.1
Bueno	4	11.4
Muy bueno	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

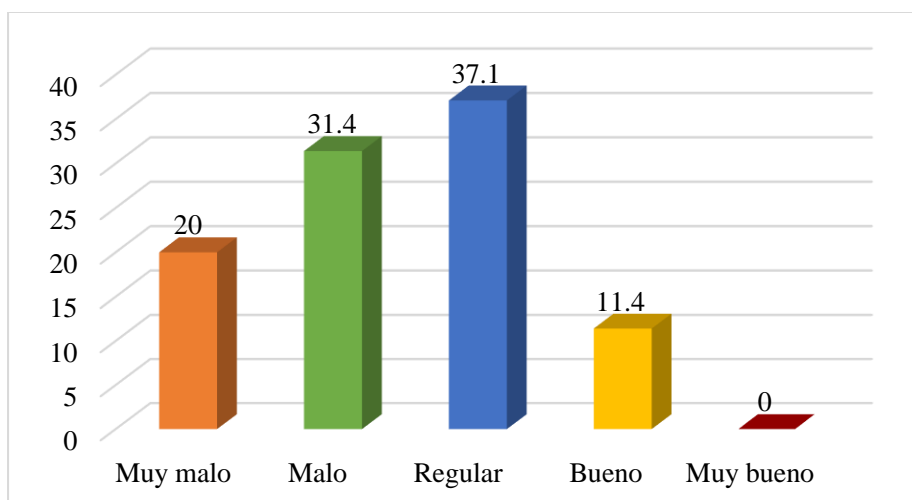


Figura 9 Credibilidad en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.



Interpretación y análisis:

Para el 37.1% la credibilidad en la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C. Cusco 2019, es regular para el 31.4% es mala; para el 20% es muy mala; para el 11.4% es buena y nadie opinó que es muy buena.

Los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores calificó el cumplimiento de la palabra del gerente como malo y muy malo, opiniones que están vinculadas con la percepción de preferencias de su parte; así mismo relacionadas con la comunicación que es percibida como no confiable, así como la capacidad del jefe para resolver los problemas ; son algunos los trabajadores que reciben soporte para su crecimiento profesional; El trato y consideración por parte del jefe es percibido negativamente por la mayoría de los trabajadores, siendo una minoría que refiere considerarlo justo consecuentemente sienten que las compensaciones y beneficios no son equitativos.

B. Respeto

Tabla 11:

Respeto en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

	f	%
Muy malo	13	37.1
Malo	10	28.6
Regular	9	25.7
Bueno	3	8.6
Muy bueno	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

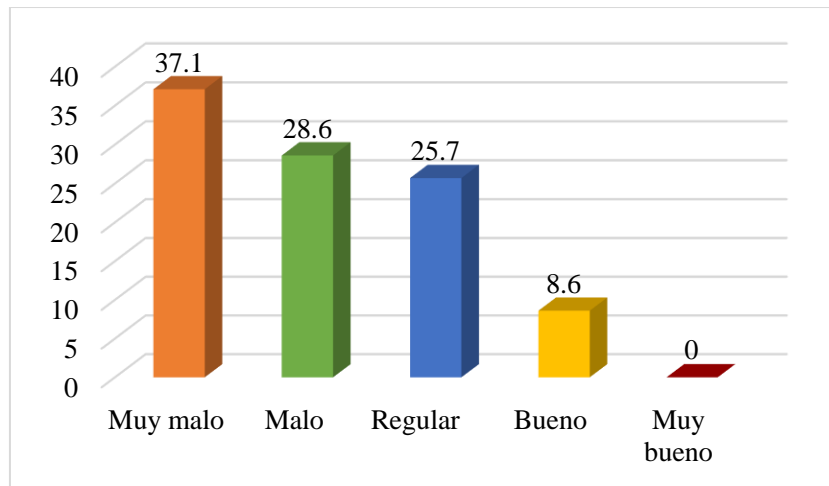


Figura 10 Respeto en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

Interpretación y análisis:

En la tabla se observa que el 37.1% de los trabajadores perciben que el respeto entre compañeros presenta niveles muy malos, para el 28.6% es malo, para el 25.7% es regular y solo para el 8.6% el nivel de respeto es bueno y ninguno lo consideró muy bueno.

Los resultados muestran la percepción de los trabajadores frente al componente básico en la organización que es el respeto, calificado como muy malo el cual permite la convivencia en grupo; la palabra del líder no se considera confiable, la información no es oportuna, la relación entre compañeros se muestra compleja con faltas al respeto y un ambiente tenso que es característico en la empresa, por lo tanto el soporte necesario para alcanzar el máximo potencial de efectividad y el impacto positivo en las utilidades de la empresa, la colaboración que implica trabajar unidos generando ideas y soluciones para el logro de los objetivos de la empresa y la ayuda que debe prestarse mutuamente entre los trabajadores de forma espontánea, se ven afectados, disminuyendo el potencial individual y de grupo en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S. A. C.



C. Imparcialidad

Tabla 12:

Imparcialidad en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

	f	%
Muy malo	12	34.3
Malo	13	37.1
Regular	7	20.0
Bueno	3	8.6
Muy bueno	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

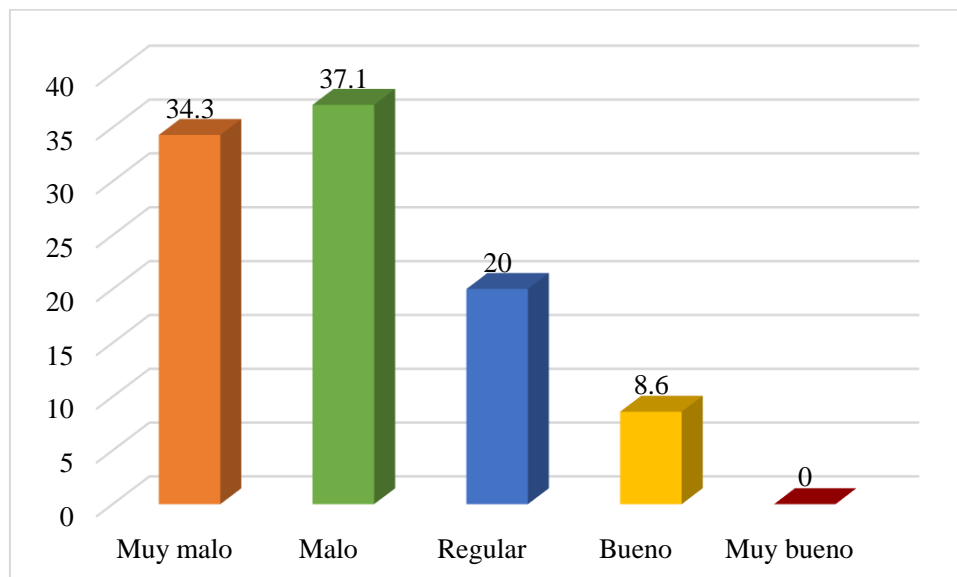


Figura 11 Imparcialidad en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

Interpretación y análisis:

En la tabla 12 se observa que el 37.1% de los trabajadores perciben que los niveles de imparcialidad son malos en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C el 34.3% manifiesta que es malo, el 20% indica que es regular y solo para el 8.6% el nivel de imparcialidad es bueno, ninguno percibe que es muy bueno.

Considerando la imparcialidad como una actitud de confianza que la empresa debe proyectar hacia los trabajadores, demostrando equidad ausencia de favoritismo y justicia en cuanto a remuneraciones, condiciones laborales y distribución de los recursos y así mismo de las acciones encaminadas a corregir desequilibrios con equidad, el resultado



demuestra la percepción negativa de los trabajadores quienes opinan que en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C no se cumple.

D. Orgullo

Tabla 13:

Orgullo en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

	f	%
Muy malo	15	42.9
Malo	17	48.6
Regular	3	8.6
Bueno	0	0.0
Muy bueno	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

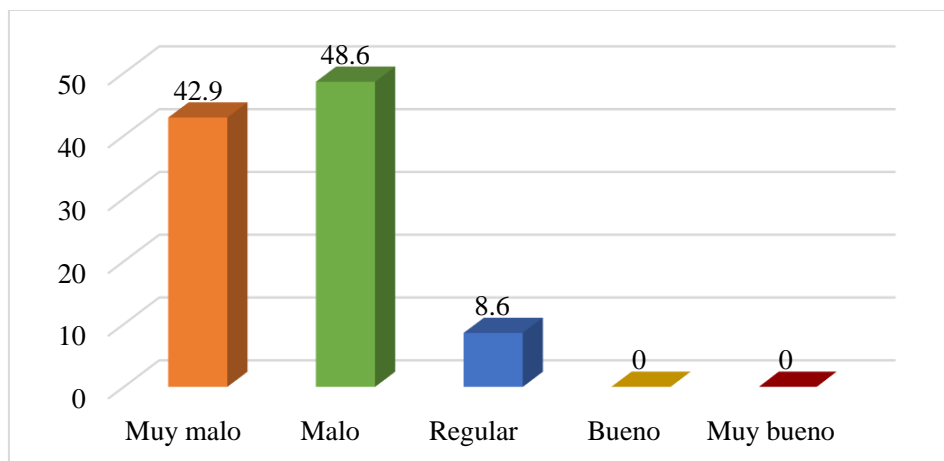


Figura 12 Orgullo en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

Interpretación y análisis:

En la tabla se observa que la mayor proporción de trabajadores el 48.6% perciben el orgullo en un nivel malo; el 42.9% en un nivel muy malo, y el 8.6% nivel regular de orgullo mientras que no fue considerado bueno ni muy bueno.

Los resultados muestran que la satisfacción y la autoconfianza en relación al éxito de los individuos que actúa como facilitador de relaciones y de trabajo en equipo, no es característico del grupo así mismo el sentido de orgullo de pertenencia no es fuerte en la



empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C. porque la imagen y prestigio de la empresa no es sólida en el medio.

E. Camaradería

Tabla 14:

Camaradería en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

	f	%
Muy malo	5	14.3
Malo	15	42.9
Regular	12	34.3
Bueno	3	8.6
Muy bueno	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

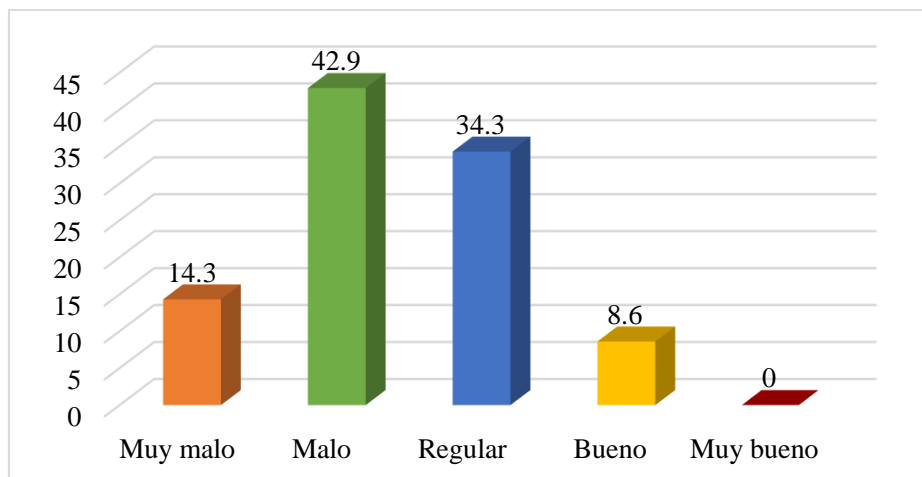


Figura 13 Camaradería en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

Interpretación y análisis:

De la tabla se observa que la mayor proporción de trabajadores el 42.9% perciben que la camaradería se percibe como mala; para el 34.3% la camaradería es regular, para el 14.3% se percibe como muy mala y para el 8.6% hay buen nivel de camaradería. Ninguno la percibe como muy buena.

Los resultados muestran que las relaciones cercanas, hospitalidad y sentido de la unidad se muestran frágiles en la empresa porque los trabajadores no se sienten parte del equipo; las relaciones entre compañeros son distantes y no se percibe disposición de los compañeros para brindarse apoyo entre sí; siendo importantes para el mantenimiento de



las relaciones positivas entre compañeros de trabajo para el clima organizacional propicio para el logro de los objetivos de la empresa.

4.3.1 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Clima Organizacional

Tabla 15:

Comparación promedio de las dimensiones de la variable Clima Organizacional

	Promedio	Interpretación
Credibilidad	2.62	Regular
Respeto	1.77	Muy malo
Imparcialidad	2.21	Malo
Orgullo	2.42	Malo
Camaradería	2.56	Malo
CLIMA ORGANIZACIONAL	2.31	Malo

Fuente: Elaboración propia

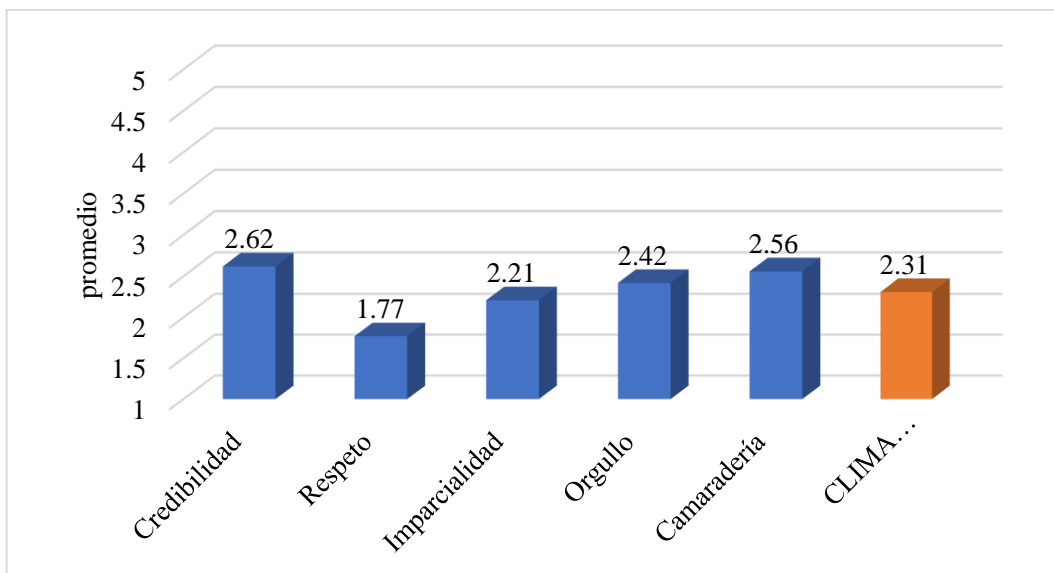


Figura 14 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Clima Organizacional



Interpretación y análisis:

Para los trabajadores el Clima Organizacional en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S. A. C. fue calificada como mala con un puntaje promedio de 2.24%, de acuerdo a sus dimensiones; Respeto con un puntaje promedio de 1.77% considerado muy malo, la imparcialidad con un puntaje promedio de 2.21% considerado malo; Orgullo con un puntaje promedio de 2.42% y la camaradería con un puntaje de 2.56% son calificados como malo.

De acuerdo a los resultados obtenidos se afirma que la empresa de transportes UNIÓN Bertha S. A. C. presenta un Clima Organizacional malo, observando cómo dimensión más crítica el respeto, seguida por la imparcialidad, el orgullo y finalmente la camaradería. Resultados de la variable Clima Organizacional Comparación promedio de las dimensiones de la variable Clima Organizacional.

4.3.2 Resultados variable Clima Organizacional

Tabla 16:

Clima Organizacional en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

	f	%
Muy malo	6	17.1
Malo	22	62.9
Regular	7	20.0
Bueno	0	0.0
Muy bueno	0	0.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia

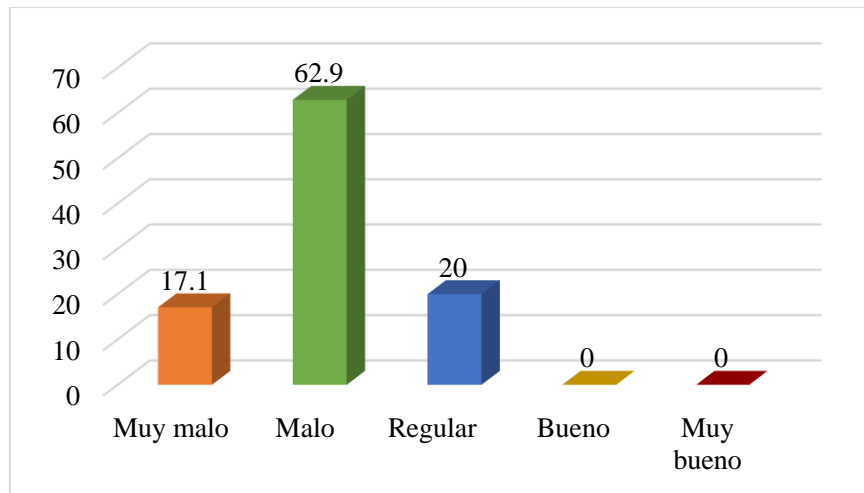


Figura 15 Clima Organizacional en la empresa de transportes UNIÓN Bertha S.A.C.

Interpretación y análisis:

De la tabla se observa que la mayor proporción de trabajadores el 62.9% perciben que el Clima Organizacional en la empresa de transportes UNIÓN Bertha es malo, para el 20% es regular y para el 17.1% el Clima Organizacional es muy malo.

4.4 Pruebas de hipótesis

Para determinar la relación la relación del liderazgo y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C. Cusco 2019, se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado. Para la toma de decisiones se considera:

Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) > 0.05 se acepta la hipótesis nula.

Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) < 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, para determinar grado de relación entre de las dimensiones de la mezcla promocional con la variable posicionamiento, se utilizó coeficiente de correlación de Spearman el cual tiene una variación de -1 a 1 .



4.4.1 Resultados para la relación entre las dimensiones de la variable Liderazgo y la variable Clima Organizacional

A. Funciones interpersonales y Clima Organizacional

Hipótesis nula: No existe relación significativa entre las funciones interpersonales del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.- Cusco 2019.

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre las funciones interpersonales del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.- Cusco 2019.

Tabla 17:

Funciones interpersonales y clima organizacional en la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C.

interpersonales	CLIMA						Total	
	Muy malo		Malo		Regular		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Muy bajo	6	17.1%	11	31.4%	1	2.9%	18	51.4%
Bajo	0	0.0%	10.0	28.6%	4	11.4%	14	40.0%
Medio	0	0.0%	0	0.0%	2	5.7%	2	5.7%
Alto	0	0.0%	1	2.9%	0	0.0%	1	2.9%
Total	6	17.1%	22	62.9%	7	20.0%	35	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado X = 16.308</i>							<i>p = 0.012</i>	
<i>Correlación de Spearman = 0.537</i>							<i>p = 0.001</i>	

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

Al 95% de confiabilidad, con $p = 0.012 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que existe relación significativa entre las funciones interpersonales del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.- Cusco 2019., donde el grado de relación mediante la correlación de



Spearman es 53.7%, lo que demuestra que existe relación entre la funciones interpersonales y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C. Cusco 2019; es decir que el rol que el directivo cumple como cabeza visible, líder y enlace calificados como malos tiene relación con el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.

B. Funciones informativas y Clima Organizacional

Hipótesis nula: No existe relación significativa entre las funciones informativas del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C. Cusco 2019.

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre las funciones informativas del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C. Cusco 2019.

Tabla 18:

Funciones informativas y clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.

Informativas	CLIMA						Total	
	Muy malo		Malo		Regular		f	%
	f	%	F	%	f	%		
Muy bajo	6	17.1%	6	17.1%	0	0.0%	12	34.3%
Bajo	0	0.0%	11.0	31.4%	1	2.9%	12	34.3%
Medio	0	0.0%	5	14.3%	5	14.3%	10	28.6%
Alto	0	0.0%	0	0.0%	1	2.9%	1	2.9%
Total	6	17.1%	22	62.9%	7	20.0%	35	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 25.208$</i>							<i>p = 0.000</i>	
<i>Correlación de Spearman = 0.706</i>							<i>p = 0.000</i>	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Al 95% de confiabilidad con $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que existe relación significativa entre las funciones informativas del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.



Cusco 2019, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 70.6%. Lo que demuestra que las funciones informativas como detector, difusor y portavoz que se cumplen débilmente, tienen relación con el clima organizacional en la empresa Unión Bertha S.A.C.

C. Funciones decisorias y Clima Organizacional

Hipótesis nula: No existe relación significativa entre las funciones decisorias del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.-Cusco 2019.

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre las funciones decisorias del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.-Cusco 2019.



Tabla 19:

Funciones decisorias y clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.

Decisorias	CLIMA						Total	
	Muy malo		Malo		Regular		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Muy bajo	6	17.1%	8	22.9%	0	0.0%	14	40.0%
Bajo	0	0.0%	10.0	28.6%	1	2.9%	11	31.4%
Medio	0	0.0%	3	8.6%	3	8.6%	6	17.1%
Alto	0	0.0%	0	0.0%	3	8.6%	3	8.6%
Muy alto	0	0.0%	1	2.9%	0	0.0%	1	2.9%
Total	6	17.1%	22	62.9%	7	20.0%	35	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado X = 28.667</i>						<i>p = 0.000</i>		
<i>Correlación de Spearman = 0.694</i>						<i>p = 0.000</i>		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Al 95% de confiabilidad con $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que existe relación significativa entre las funciones decisorias del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C. - Cusco 2019, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 32.5%; el cumplimiento de las funciones decisorias fue calificado como bajo lo que indica que en las actividades de promotor, de resolución de problemas, de distribución de recursos y de negociación, tienen relación con el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.

4.4.2 Resultados para la relación entre la variable Liderazgo y la variable Clima Organizacional.

Hipótesis nula: No existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C. - Cusco 2019.

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C. - Cusco 2019.



Tabla 20:

Liderazgo y clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.

LIDERAZGO	CLIMA						Total	
	Muy malo		Malo		Regular		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Muy bajo	6	17.1%	8	22.9%	0	0.0%	14	40.0%
Bajo	0	0.0%	12.0	34.3%	2	5.7%	14	40.0%
Medio	0	0.0%	2	5.7%	5	14.3%	7	20.0%
Total	6	17.1%	22	62.9%	7	20.0%	35	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 23.831$</i>							<i>p = 0.000</i>	
<i>Correlación de Spearman = 0.700</i>							<i>p = 0.000</i>	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Al 95% de confiabilidad con $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C. CUSCO 2019, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 70%. siendo ésta una correlación positiva significativa en la medida en la que la variable liderazgo aumenta, el clima organizacional aumenta; el liderazgo ejercido analizado desde las funciones interpersonales, informativas y decisorias, tienen relación con el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C. Cusco 2019,



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo conocer cómo se relacionan el liderazgo y el clima organizacional en la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C – Cusco 2020, considerando al factor humano como fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales y la importancia que tiene un ambiente de trabajo agradable, estimulante y positivo para la contribución a una mayor producción y el compromiso de los trabajadores y donde el liderazgo cumple un papel determinante en lograrlo.

La investigación realizada permitió constatar la relación del liderazgo y el clima organizacional y confirmar a la hipótesis planteada donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 70%; los resultados demuestran la percepción negativa de los trabajadores respecto al Liderazgo, siendo la dimensión funciones interpersonales la que obtuvo la más baja calificación habiendo obtenido en promedio 1.14 y las funciones informativas 1.69, como la mejor calificada.

Para la variable II, Clima organizacional los trabajadores lo calificaron como malo, en el cual la dimensión que obtuvo menor calificación es el respeto que obtuvo en promedio 1.77, calificado como muy malo y la dimensión credibilidad, como la que obtuvo mayor calificación con un 2.62, considerada como regular.

El liderazgo descrito en términos de las funciones o conjuntos organizados de comportamientos identificados para el puesto como son las funciones interpersonales, las funciones informativas y las funciones decisorias, en promedio fue calificado como Malo, muestra que las actividades realizadas en referencia a l rol de cabeza visible, líder y enlace en la empresa, no cumplen el cometido de fortalecer interna y externamente a la empresa, desaprovechando las oportunidades del entorno y de dar solución a los problemas internos, así como las actividades encaminadas a la recuperación y transformación de la información en forma oportuna no se cumplen, así mismo las actividades dirigidas al cumplimiento del rol de promotor, distribuidor de recursos, resolución de problemas y



negociador se cumplen parcialmente, lo cual tiene relación con el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C. en la cual los trabajadores perciben trato injusto, falta de respeto, poca camaradería, comunicación deficiente, poca colaboración, trabajo individual en la empresa.

5.2. Limitaciones del estudio

La resistencia a responder con sinceridad por el legítimo temor a perder el trabajo, además de las veces que hubo que retornar para aplicar el cuestionario a los trabajadores que realizan funciones fuera del Cusco, situación que fue superada al explicarles detalladamente los fines del estudio y la condición de anónimo que tendrían al responder el cuestionario.

5.3. Comparación crítica con literatura existente

De la revisión de los antecedentes presentados en el estudio se tiene que (Chavez, 2013) en la tesis “La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana” en la que analiza la situación de los empresarios emprendedores de las PYME; se concluye que no todos los líderes, lo son de nacimiento, porque incluso si fuera así tienen mucho que aprender por la necesidad de lograr una buena gestión.

Por otra parte, el líder debe saber comportarse de manera que utilice el estilo de dirección adecuado en el momento adecuado para poder lograr los objetivos, ratificando la relación entre las variables analizadas, otro aspecto destacable se refiere a la mención de los “Motivos y Estilos de Dirección Dominantes” propuestos por Hay/McBer; que igualmente confirma la relación de los motivos con los estilos de dirección dominantes; se entendería que los estilos de dirección dominantes en las empresas PYME son el coercitivo y el imitativo que son los relacionados con el Logro y se basan en el cumplimiento del objetivo propuesto.

Coincidentemente en el presente estudio, habiéndose demostrado que la percepción del liderazgo es mala lo cual sugiere la necesidad de ejercerlo de diferente forma, tal cual sugiere el autor, el líder deberá aprender y perfeccionar su estilo buscando la voluntaria colaboración de los trabajadores para la consecución de sus objetivos.



Por otra parte, la autora Espinoza (2017) en la tesis Clima Organizacional y liderazgo predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016. De la Universidad Peruana del Norte, analiza la variable liderazgo desde sus tipos en el cual el liderazgo transformacional resultó predominante con la recomendación de que es necesario poseer mayor presencia y estabilidad de este tipo de líderes, para que la educación sea integral y de calidad (organizada, planificada y ejecutada).

Los directivos deben marcar y determinar las diferencias jerárquicamente, para que los docentes no confundan amistad con trabajo, así el tener líderes carismáticos no llevará a un descenso del desempeño docente. Los centros educativos iniciales necesitan directivos quienes inspiren y busque el desarrollo profesional, la innovación, la creatividad; además generen confianza para lograr mayor estabilidad y permanencia los directivos en el cargo, en contraste con los resultados obtenidos en el presente estudio en el cual las funciones interpersonales resultaron con la calificación menor calificada.

Asimismo, los procesos, tareas y organización resultan importante para los trabajadores al disponer de protocolos y procedimientos claros en su trabajo. Tanto a nivel individual como a nivel organizacional tener estos puntos desarrollados facilitan la cumplimentación de objetivos y favorecen el buen ambiente laboral destaca que se requiere mejoras de urgencia en el clima organizacional fomentando actividades que fortalezcan las relaciones fraternales entre docentes, el compromiso e involucrar a los docentes en la planificación, organización y ejecución de actividades y/o tareas del centro educativo inicial; para el estudio se obtuvo como el indicador menos calificado el respeto, coincidiendo con el sentido del análisis del trabajo.

Finalmente, la autora señala que el clima organizacional y liderazgo transformacional son predictores del desempeño docente; sin embargo, no son las únicas variables, afirmación plenamente aplicable para el estudio, de lo cual se puede inferir que, si bien la relación entre el liderazgo y el clima organizacional ha sido demostrada, existen otras variables que también tienen relación con el clima organizacional.



El análisis permite corroborar lo afirmado por Robbins (2013) quien se refiere al clima organizacional como, el entorno donde una empleado desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la corporación e incluso con los proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional.

Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integra. En suma, es la expresión de la “percepción” que los trabajadores y directivos de la compañía a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

5.4. Implicancias del estudio

La Investigación constituye un aporte de las investigadoras para ampliar el conocimiento respecto al liderazgo y clima organizacional y un referente para otras investigaciones referidas al problema investigado, así mismo la realización de la investigación permitió conocer más profundamente la empresa donde existe la posibilidad de realizar otros estudios relacionados con la gerencia de personal; marketing, la promoción y publicidad.



CONCLUSIONES

Culminado el estudio se presentan las siguientes conclusiones:

1. Durante el trayecto recorrido en la investigación el objetivo general manifiesta Establecer la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la Empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.- Cusco 2019 del cual se obtuvo como resultado que el 95% de confiabilidad con $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, del cual se puede afirmar que existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C. Cusco 2019, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 70%; se puede afirmar que, de acuerdo a los trabajadores que el clima organizacional negativo en la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C; tiene relación con el liderazgo; el incumplimiento de las funciones interpersonales, informativas y decisorias del líder, se relacionan con la credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería que existe entre los trabajadores de la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.
2. Al 95% de confiabilidad, con $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que existe relación significativa entre las funciones interpersonales del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C. Cusco 2019, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 53.7%, para los trabajadores el actual directivo cumple débilmente la función de cabeza visible, no tiene influencia con ellos, no propicia relaciones dinámicas ni interna ni externamente, su actuación no favorece a los intereses de la empresa, ni se observa el cumplimiento de los atributos de líder y de enlace en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C. Cusco 2019.
3. Al 95% de confiabilidad con $p = 0.001 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que existe relación significativa entre las funciones informativas del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C. Cusco 2019, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 70.6%., demostrando que para los trabajadores la obtención y transmisión de información no se realiza en forma fluida por lo que no se conocen oportunamente problemas y oportunidades de interés de la empresa; el directivo delega su representación en reuniones con los trabajadores, no revisa



los informes en forma detallada , careciéndose de canales de comunicación óptimos por lo que se produce descoordinación y errores en perjuicio de la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.

4. Al 95% de confiabilidad con $p=0.000 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que existe relación significativa entre las funciones decisorias del líder y el clima organizacional en la empresa de Cusco 2019, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 32.5% lo cual demuestra que el ejercicio del rol más importante de la labor como directivo consistente en el proceso de establecimiento de estrategias vitales para la empresa es muy bajo; los trabajadores opinan que no se plantean propuestas creativas para la empresa; la resolución de los problemas se efectúa superficialmente; los espacios de dialogo con los trabajadores son limitados y se falta a la imparcialidad en la distribución de recursos; la capacidad de negociación se ve limitada porque no dispone de información necesaria para manejarlas favoreciendo a algunos trabajadores con las mayores facilidades y se delegan funciones de planificación y asignación de tareas a terceras personas, por tanto las funciones de promotor, de resolución de problemas, distribución asignación de recursos y de negociador se cumplen débilmente en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C.



RECOMENDACIONES

1. Al establecer que existe una relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C. Cusco 2019 se les recomienda a los propietarios de dicha empresa ponga en ejercicio un correcto liderazgo para potenciar el clima organizacional y así poder optimizarlo. Para ello, deberán cambiar su perspectiva basado en una mejora en su posición de la empresa en cuanto a su productividad, esto solo será posible al lograr cambiar el estilo de liderazgo que se está llevando por uno que se adapte a las condiciones a la problemática determinada en esta investigación. Dicha mejorar comenzaría a través de la debida capacitación del personal directivo cuyo fin es el de lograr obtener el perfil requerido y sea referente en el cumplimiento de normas, permaneciendo receptivo a sugerencias, pedidos y quejas de los trabajadores; es importante que la empresa cumpla con dotarle de las facultades e instrumentos necesarios para ello.
2. En cuanto a la relación establecida entre las funciones interpersonales del líder y el clima organizacional se considera necesario que, el directivo mejore en el cumplimiento de su labor. En el que se evitará delegar funciones sobre todo de aquellos deberes relacionados con los aspectos sociales de la empresa. Asimismo, deberá asistir a reuniones dentro y fuera de ella donde pueda comparte con todo el personal esto es con el objetivo de acercarse a los trabajadores mediante una fluida comunicación. Por otra parte, se establecerán alguna forma de motivación y reconocimiento a sus logros, donde se les oriente a todos los miembros en los procesos para la consecución de los objetivos orientando a los trabajadores en relación a procesos y tareas que se deben cumplir a corto plazo. En dichas reuniones se promoverá la participación de los trabajadores donde serán escuchados y puedan dar su opinión de modo que se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa.
3. Al existir relación significativa entre las funciones informativas del líder y el clima organizacional se le recomienda al personal directivo promover una mayor comunicación con los trabajadores en el que se establezca canales de comunicación que le ayude acercarse a los mismos. Creando vínculos en las reuniones formales e informales, así como programar entrevistas con los trabajadores cada cierto tiempo para conocer sus inquietudes, dudas o dificultades con el desempeño de su labor. Del mismo modo, se



considera necesario destinar horarios en que se atienda a cada empleado en forma particular para que estos expresen de forma libre y concreta los aspectos que la empresa puede ayudarlo en el cumplimiento adecuado de sus funciones.

4. Finalmente, al determinar los aspectos en que se relacionan con las funciones decisorias del líder y el clima organizacional se proponer la realización de ciertos cambios orientados a nuevas formas de trabajo. Sobre todo, en aquello donde al involucrase en los conflictos se puedan ir dando solución para ir manteniendo la imparcialidad. Por otra parte, se deberá delegar la asignación de recursos de manera que los trabajadores perciban equidad y objetividad en ésta. Esto con el fin de ir actuando en las búsquedas de soluciones que beneficien a la empresa, así como a todo su personal cuando se trate de negociar o de asuntos de interés.



BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. España: Pearson - Prentice Hall.
- Adams, J. (1965). *Inequity in social exchange*. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 62:335-343.
- Agüera Ibáñez, R. E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social* (1ª ed.). México: Publicaciones Dirección General de Fomento Editorial.
- Alcover de la Hera, C. M., Moriano Leon, J. A., Osca Segovia, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: Publicaciones UNED.
- Alcover, C. M., Moriano, J. A., Osca, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: Publicaciones UNED.
- Alcover, C., Rico, R., & Gil, F. (2011). *Equipos de trabajo en contextos organizacionales dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles*. *Papeles del Psicólogo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Alcover, Moriano, J., Osca, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Universidad Nacional de educación a Distancia: Distancia (ISBN: 978-84-362-6417-3). Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Maria_Alcover/publication/236890013_Procesos_psicosociales_en_el_trabajo_interaccion_intercambio_liderazgo_y_clima/links/00b7d5231b92c08ef1000000/Procesos-psicosociales-en-el-trabajo-interaccion-intercambio-lide
- Astuquipan, C. (2011). Clima organizacional. Las empresas compiten por ser las mejores. *Negocios en el Perú. Año 17, n° 190 (abril 2011)*, p.13.
- Barranco, A. (2016). *CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/22947/retrieve>
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Carrasco, D. (2018). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: (Segunda ed.). San Marcos de Aníbal Paredes Galván.



- Castillo, R. E. (2018). *Liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Chavez, M. (2013). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana*. Ecuador : Universidad Andina Simón Bolívar .
- Chiavenato, I. (2014). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: MCGRAW HILL.
- Chirinos, Y., Meriño, V. H., & Martínez, C. (Enero de 2018). *El clima organizacional en el desarrollo sostenible*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00043.pdf>
- Contreras, & Jimenez. (12 de 2016). *Liderazgo y Clima organizacional en un colegio de Cundinamarca*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional Del Rosario.
- Espinoza Poves, J. L. (2017). *Clima organizacional y liderazgo ; predictores del desempeño docente en los CEI de la Unión Peruana del Norte*. Perú: Universidad Peruana Union.
- Espinoza, P. (2017). *Clima Organizacional y Liderazgo Predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016*. Perú: tesis de la Universidad Peruana del Norte,.
- Fernández, T. (25 de mayo de 2009). *Factores que determinan el Clima Organizacional en una Empresa de Mecánica Automotriz*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos44/clima-laboral/clima-laboral3.shtml>
- Franco, M. (2017). *Manual. Comunicación en las relaciones profesionales*. Madrid: Publicaciones Editorial CEP.
- Goncalves, A. (2009). *Las Organizaciones desde adentro*. Guadalajara, México.: UNAG.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogotá: Publicaciones ECOE Ediciones.
- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hogg, M., & Vaughan, G. (2010). *Psicología social / Social Psychology* (5ª ed. ed.). Madrid: Publicaciones Editorial medica panamericana.



- Kouzes, J. M., & Posner, B. (1996). *Credibilidad*. Barcelona: Publicaciones Ediciones Granica S.A.
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Trillas, México: Prentice Hall.
- Louffat. (2012). *administracion del potencial humano*. Buenos Aires: cengage.
- Louffat. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Argentina: Publicaciones Cengage Learnig.
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo* (2ed. ed.). mexico: Publicaciones Editorial Patria.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4 ed° ed.). Mexico: Publicaciones Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Malo, P. (21 de Junio de 2016). *Psicología evolucionista del Orgullo*. Obtenido de <https://evolucionyneurociencias.blogspot.com/2016/06/psicologia-evolucionista-del-orgullo.html>
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Publicaciones Díaz de Santos.
- Mazabel, G. (2011). *Indicadores de gestión en recursos humanos y su impacto*. Lima: Publicaciones Tarea asociación gráfica educativa.
- Mendez, A. (2006). *Clima Organizacional*. Bogotá: Editorial Suma saberes.
- Mintzberg, H., Kotter, J., Zaleznik, J., Badaracco, J., Farkas, C., Weatlaufer, . . . Berkley, J. (2002). *Liderazgo*. España: Publicaciones Ediciones Deusto.
- Montaner, R. (2001). *Manual Del Directivo Eficaz*. España: Publicaciones Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Pérez , J., & Gardey, A. (2012). *Definición de Liderazgo*. Obtenido de <https://definicion.de/liderazgo/>
- Pérez, R. (6 de Mayo de 2013). *Correlación entre la credibilidad en la alta gerencia y la camaradería con la formación de un ambiente de respeto en las en colombia*. Obtenido de <https://publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/7/109>



- Popular. (15 de Octubre de 2015). *DIFERENCIA ENTRE COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO*. Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/diferencia-entre-colaboracion-y-trabajo-en-equipo/>
- Psicore. (2014). *Perfil de Liderazgo Empresarial*. Guatemala: Publicaciones Psicore.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mejico: Pearson.
- Rojas Canchan, A. E. (2018). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN TERRITORIAL DE POLICÍA DE HUANCAYO 2018*. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3995/1/rojas_cip.pdf
- Ronquillo, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Publicaciones Panorama Editorial.
- Szeinman, P. (11 de Abril de 2014). *Voz de experto: Clima con resultados que impactan*. Obtenido de <https://aptitus.com/blog/voz-de-experto-clima-con-resultados-que-impactan/>
- Vasquez, M. (20 de Noviembre de 2018). *Un modelo que mide cinco dimensiones valida a las firmas*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/bolivia/el-deber-dinero-bolivia/20181120/281621011377576>
- Wubben, J., De Cremer, D., & Van, E. (2011). *The communication of anger and disappointment helps to establish cooperation through indirect reciprocity*. United States of America: Journal of Economic Psychology, 32, 489-501. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2011.03.016>



ANEXOS



Anexo 1 Matriz de Consistencia

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES UNION BERTHA S.A.C. – CUSCO 2019

PROBLEMAS	OBETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL PG. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa de transportes Unión Bertha SAC-Cusco 2019?</p> <p>Problemas Específicos PE1.-¿Cuál es la relación entre las funciones interpersonales del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019?</p> <p>PE2¿Cuál es la relación entre las funciones informativas del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019?</p> <p>PE3 ¿Cuál es la relación entre las funciones decisorias del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL OG. Establecer la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019.</p> <p>Objetivos Específicos OE1 Establecer la relación entre las funciones interpersonales del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019.</p> <p>OE2 Establecer la relación entre las funciones informativas del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019.</p> <p>OE3 Establecer la relación entre las funciones decisorias del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL HG- Existe relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C- CUSCO 2019.</p> <p>Hipótesis específicas HE1- Existe relación entre las funciones interpersonales del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019.</p> <p>HE2- Existe relación entre las funciones informativas del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019.</p> <p>HE3- Existe relación entre las funciones decisorias del líder y el clima organizacional en la empresa de Transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019.</p>	<p>LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funciones inter personales. - funciones informativas. - funciones decisorias. <p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Credibilidad. - Respeto. - Imparcialidad. - Orgullo. - Camaradería. 	<p>Tipo de investigación Básico.</p> <p>Enfoque de la investigación Cuantitativo.</p> <p>Diseño de la investigación No experimental.</p> <p>Alcance de la investigación Descriptivo- Correlacional</p> <p>Población y muestra de la investigación 35 trabajadores de la empresa de transportes Unión Bertha S.A.C- Cusco 2019</p>



Anexo 2 Matriz De Conceptualización de las Variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo	“Es un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo” (Hogg & Vaughan, 2010)	El liderazgo es la principal herramienta de acción para poner en práctica los objetivos organizacionales; estos autores describen las funciones administrativas del liderazgo. •Funciones interpersonales •Funciones informativas •Funciones decisorias Lussier y Achua (2005, citado por Psicore, 2014)	<p>Funciones interpersonales Son las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas; Entre estas se menciona representar a la organización en diferentes actividades y ser enlace con miembros de otras unidades (Psicore, 2014)</p> <p>Funciones informativas “La segunda serie de actividades directivas van encaminadas a la recuperación y la transmisión de información. Al ocupar una posición central, constituye un centro neurálgico de la información. Recibe esta información (monitor) y la transmite (difusor y portavoz)” (Montaner, 2001, p. 31)</p> <p>Funciones decisorias Para (Montaner, 2001, p. 32). El aspecto más crucial de su labor como directivo es la toma de decisiones, que implica su participación en el proceso de determinación de estrategias, proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización. Ello se debe, por una parte, a su condición de autoridad formal para marcar la línea de acción. Y por otra, su condición de centro neurálgico. Todo ello le capacita para garantizar que las decisiones de importancia reflejen conocimiento y criterios organizativos</p>	<p>Cabeza visible Líder Enlace</p> <p>Detector Propagador Portavoz</p> <p>Emprendedor Resolución de problemas Distribuidor de recursos Negociador</p>
Clima organizacional	El clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Básicamente son apreciaciones	(Pérez, 2013) ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el análisis y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de una serie de dimensiones que existen en	Credibilidad Según (Pérez R. , 2013) La credibilidad es la confianza que se basa en tres características de las relaciones en los sitios de trabajo: Primero, se funda en la habilidad de percibir a otros, Segundo, la confianza también depende de a cuántos trabajadores se les han dado soporte en lo relacionado a su crecimiento profesional, la inclusión de las ideas de los trabajadores en la toma de decisiones y el cuidado que se les da, tanto en el trabajo	Comunicación Competencia Integridad



relacionadas a cómo los trata la organización y qué les ofrece como empleados” (Astuquipan, 2011, p. 190)

cualquier lugar de trabajo, como son:

Credibilidad
Respeto
Imparcialidad
Orgullo
Camaradería

como en su vida familiar. Tercero, el consenso de que existe trato justo de parte de otros, guardando las proporciones de las características de cada cargo.

Respeto

“El respeto es un componente básico de cualquier grupo social humano, que nos permite convivir en grupo” (Barranco, 2016, p.15)

Soporte

Colaboración
Cuidado

Imparcialidad

la imparcialidad es la ausencia de inclinación en favor o en contra de una persona o situación al juzgar o actuar sobre un asunto. Se trata de un componente básico de la confianza de los empleados en la organización dado que, entre otras cosas, resta incertidumbre sobre qué esperar de la organización como consecuencia a las acciones propias. (Barranco, 2016, pág. 18)

Equidad

Ausencia de
favoritismo
Justicia

Orgullo

“orgullo auténtico” sería una emoción que indica y facilita comportamientos prosociales y de cooperación, especialmente en individuos altamente empáticos (Barranco, 2016, pág. 19)

Trabajo individual

Equipo
Organización

Camaradería

“amistad o relación cordial que mantienen entre sí los buenos camaradas”. (Barranco, 2016, pág. 9)

Relaciones cercanas

Hospitalidad
Sentido de unidad



Anexo 3 Matriz Del Instrumento

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES UNION BERTHA S.A.C.

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN				
					1	2	3	4	5
Funciones interpersonales	Cabeza visible líder Enlace	33%	6	1.-El gerente es reconocido como representante de la empresa. 2.-Los trabajadores se identifican con el gerente. 3.-El gerente tiene influencia en los trabajadores. 4.-El gerente participa constantemente en reuniones con otras organizaciones de interés para la empresa. 5.-El Gerente relaciona positivamente a la empresa con otras empresas o instituciones 6.-El gerente promueve la creación de redes para mantener la comunicación con los trabajadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Funciones informativas	Detector Propagador Portavoz	34%	6	7.-El gerente participa siempre en reuniones internas 8.- El gerente identifica oportunidades para la empresa 9.- El gerente lee informes, indaga y solicita información complementaria 10.-El gerente se mantiene informado de los problemas que surgen en la empresa 11-El gerente utiliza medios electrónicos para mantener la comunicación en la empresa. 12-El gerente comunica oportunamente los asuntos de interés de la empresa					
Funciones decisorias	Emprendedor Resolución de problemas Distribuidor de recursos Negociador	33%	6	13.-El gerente constantemente propone nuevas formas de realizar las actividades en la empresa 14.-El gerente se interesa en resolver definitivamente los problemas en la empresa 15.-El gerente escucha a todos los involucrados en los problemas de la empresa 16-El gerente se asegura la distribución justa de los recursos necesarios para todos 17.-Cuando toma decisiones, el gerente asigna los recursos suficientes para cumplirlas 18-El Gerente participa en la distribución de tiempo 19.-El gerente planifica y asigna lo que hay que hacer y quien lo hará					
		100%	19						



DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN				
					1	2	3	4	5
Credibilidad	Comunicación Competencia Integridad	25%	7	20 El gerente siempre cumple su palabra 21 La comunicación en la empresa es confiable 22. El gerente tiene la capacidad para resolver los problemas de la empresa 23 Los trabajadores reciben soporte para su crecimiento profesional 24 Se consideran las iniciativas de los trabajadores para la toma de decisiones 25 En la empresa el trato a los trabajadores es justo 26 En la empresa los pagos y beneficios son equitativos para los trabadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Respeto	Soporte Colaboración Cuidado			27.-La empresa Unión Bertha SAC se caracteriza por el respeto entre sus miembros. 28-La dirección de la empresa brinda soporte material necesario para cumplir las labores encomendadas 29.-En la empresa Unión Bertha SAC los directivos respetan las opiniones de los trabajadores 30.-Existe un ambiente de mutua colaboración 31-En general se aprecia cuidado y preocupación por el bienestar de los trabajadores de la empresa					
Imparcialidad	Equidad Ausencia de favoritismo Justicia	25%	3	32-Se percibe que existe equidad en la empresa 33-Para la toma de decisiones se consideran únicamente los méritos laborales y personales de los trabajadores, sin distinción alguna. 34- La distribución de tareas se realiza con justicia y consideración en la empresa Unión Bertha SAC-2019. 35.- En la empresa Unión Bertha los conflictos internos se resuelven con justicia					
Orgullo	Trabajo individual Equipo Organización	25%	2	36.-Siente verdadera satisfacción por el trabajo que realiza en la empresa Unión Bertha SAC 37.-Considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa Unión Bertha SAC 38.--Se siente satisfecho por ser parte del equipo de trabajadores de la empresa Unión Bertha SAC. 39.- El trabajo en equipo produce buenos resultados 40.-Siente que la empresa donde Ud. labora es importante					



Camaradería	Relaciones cercanas	25%	5	41.- Se siente parte del equipo de trabajadores de la Empresa Unión Bertha 42.-Las relaciones entre compañeros es de confianza 43.-Los compañeros están dispuestos a brindarse apoyo entre sí. 44.-Los trabajadores son unidos 45.-Cuando un compañero tiene un problema, los demás acuden a brindarle su ayuda y colaboración					
	Hospitalidad								
	Sentido de unidad								
		100%	26						

- 1.- Totalmente de acuerdo
- 2.- De acuerdo
- 3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4.- En desacuerdo
- 5.- Totalmente en desacuerdo



Anexo 4 Procedimiento De La Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.8$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Interpretación de a variable	
	Clima Organizacional	Liderazgo
1 – 1.80	Muy malo	Muy Bajo
1.81 – 2.60	Malo	Bajo
2.61 – 3.40	Regular	Regular
3.41 – 4.20	Bueno	Alto
4.21 – 5	Muy bueno	Muy alto