UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS

HUMANOS

**Estilo de Liderazgo Situacional y su relación con el Clima Organizacional en
una empresa de electrificación, en el año 2018**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos

AUTORES

Navea Reategui, Michelle Nicole ([0000-0002-4889-7481](#))

Talla Recavarren, Christ Andrea (0000-0001-8842-6900)

ASESOR

Peña Cavassa, Giannina (0000-0001-7224-5355)

Lima, 29 de abril de 2019

DEDICATORIA

A Dios y nuestros padres

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer, en primer lugar, a Dios quien nos permite llegar a esta etapa de nuestras vidas cuidándonos y protegiéndonos en nuestros caminos.

En segundo lugar, a nuestros padres, por su amor incondicional; ellos fueron los que hicieron posibles muchos sueños que teníamos, cuidándonos, protegiéndonos y apoyándonos para ser grandes profesionales.

A nuestra asesora Giannina Peña, por su apoyo y su compromiso en lo largo de este camino.

A nuestros amigos y compañeros de trabajo, quienes nos proporcionaron la información necesaria para este trabajo.

RESUMEN

El presente estudio tuvo por objetivo identificar la existencia de relaciones significativas entre la Teoría del Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en un grupo de colaboradores pertenecientes a una empresa de electrificación, en el año 2018. Para ello, se realizó una investigación no experimental, con enfoque cuantitativo de tipo correlacional, utilizando métodos comparativos causales de corte transversal. Para recolectar la información se utilizaron dos instrumentos, uno para evaluar los estilos del Liderazgo Situacional y la efectividad de su adaptabilidad, aplicado a los jefes de mandos medios; y otro a los subordinados para determinar el nivel de influencia sobre el Clima Organizacional, con el fin de analizar y comparar relaciones entre ambas variables. El cuestionario de Liderazgo Situacional es el diseñado por Paul Hersey y Ken Blanchard, denominado LEAD (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*) que consta de 12 *items*, y el de Clima Organizacional es el que actualmente utiliza la empresa para medir la satisfacción, con una escala de Likert de cinco niveles y una adaptación de los ítems en base a la metodología *Great Place to Work*. La muestra está compuesta por 162 colaboradores en total: 28 jefes de mandos medios y 134 subordinados. Los resultados demuestran una correlación causal positiva moderada de 0,588 entre ambas variables, determinando una influencia moderada y aceptando de esta manera la hipótesis alternativa planteada. Es decir, cuando el estilo del liderazgo del jefe es más adaptable a la situación, mayor es la satisfacción en los colaboradores de esta entidad.

Palabras clave: Liderazgo Situacional; Clima Organizacional; Efectividad; Adaptabilidad; Satisfacción

Situational Leadership Style and the relationship with the Organizational Climate in a private multinational institution of electrification, during the year 2018

ABSTRACT

The objective of this study was to identify the existence of significant relationships between the theory of leadership and the organizational climate, in a group of employees who are in a private multinational institution of electrification, during the year 2018. This, investigation will be carried out non-experimental with correlation-type quantitative approach, using cross-sectional causal comparative methods. Two instruments were used to collect information, one to evaluate the styles of Situational Leadership and the effectiveness of their adaptability, applied to the middle managers, and another to the subordinates to determine the level of influence on the Organizational Climate, with the objective of analyze and compare relationships between both variables. The Situational Leadership questionnaire is designed by Paul Hersey and Ken Blanchard, called LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) which consists of 12 items and the Organizational Climate questionnaire is the one currently used by the company to measure satisfaction, with a scale of five-level Likert and an adaptation of the items based on The Great Place to Work methodology. The sample is composed of 162 employees in total, 28 middle managers and 134 subordinates belonging proportionally to the six company business units. The results show a positive moderate correlation of 0.588 between both variables, which determinate a significant influence and accept in this way the alternative hypothesis proposed. So, we can say that when the leadership manager style is more adaptable to the situation, the satisfaction of the employees increases as well in the company.

Keywords: Situational Leadership; Organizational Climate; Effectiveness; Adaptability, Satisfaction.

TABLA DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	9
2	MARCO TEÓRICO	11
2.1	Antecedentes de la investigación.....	11
2.1.1	Antecedentes internacionales	11
2.1.2	Antecedentes nacionales.....	13
2.2	Bases teóricas	17
2.2.1	Estilos de liderazgo.....	17
2.2.1.1	Definición de Estilos de liderazgo.....	18
2.2.1.2	Teorías del liderazgo	19
2.2.1.3	Medición del liderazgo Situacional	23
2.2.2	Clima Organizacional	24
2.2.2.1	Definición de Clima Organizacional	24
2.2.2.2	Dimensiones y medición del Clima Organizacional	25
2.2.2.3	Medición del Clima Organizacional.....	27
3	PLAN DE INVESTIGACIÓN	32
3.1	Planteamiento del problema	32
3.2	Formulación del problema.....	33
3.3	Formulación de la Hipótesis de Investigación.....	33
3.4	Objetivos de la investigación.....	33
3.5	Justificación de la investigación	34
3.6	Limitaciones de la investigación	35
4	METODOLOGÍA DE TRABAJO	36
4.1	Diseño de la Investigación.....	36
4.2	Población/ Muestra	36
4.3	Técnica de muestreo	36
4.4	Matriz de operacionalización de variables	38
4.5	Técnicas de recolección de datos.....	45
4.6	Descripción del instrumento	46
4.7	Técnicas y procesamiento de análisis de datos.....	48

5	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	49
5.1	Descripción de los resultados	49
5.2	Contrastación de Hipótesis	65
6	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	75
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
7.1	Conclusiones.....	78
7.2	Recomendaciones	79
8	REFERENCIAS	80
9.	ANEXOS	84
	ANEXO 1: Organigrama Estructural de la Organización por divisiones.....	84
	Anexo 2: VALIDACION DE EXPERTOS.....	93
	Anexo 3: Encuesta de Clima Organizacional	95
	Anexo 4: Encuesta de Liderazgo Situacional	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de dimensiones de acuerdo con el modelo Great Place To Work.....	29
Tabla 2 Ponderación de la muestra por divisiones	38
Tabla 3 Matriz de Operacionalización de las variables	38
Tabla 4 Estadísticas de fiabilidad	46
Tabla 5 Procesamiento de los datos según Instrumento LEAD	47
Tabla 6 Parámetros para analizar el coeficiente de correlación	65
Tabla 7 Correlaciones entre el Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional.....	66
Tabla 8 Correlaciones entre Flexibilidad de Liderazgo y Dimensión Respeto	68
Tabla 9 Correlacion entre Flexibilidad de Liderazgo y Dimensión Credibilidad	69
Tabla 10 Correlación entre Flexibilidad de Liderazgo y Dimensión Orgullo	70
Tabla 11 Correlación entre Estilo Dirigir y Clima Organizacional	71
Tabla 12 Correlación entre estilo Entrenar y Clima Organizacional.....	72
Tabla 13 Correlación entre estilo Apoyar y Clima Organizacional	73
Tabla 14 Correlación entre Estilo Delegar y Clima Organizacional	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de efectividad del Liderazgo Situacional.	22
Figura 2: Matriz de efectividad.	28
Figura 3: Dimensiones de la visión del empleado.	28
Figura 4. Índice de favorabilidad del Clima organizacional	49
Figura 5. Índice de favorabilidad del Clima Organizacional.....	50
Figura 6. Índice de favorabilidad de Indicadores de Clima Organizacional	51
Figura 7. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional	53
Figura 8. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional – División Power and Gas (PG)	54
Figura 9. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional – División Mobility (MO).....	56
Figura 10. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional – División Energy Management (EM)	58
Figura 11. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional – División Process Industries and Drives (PD DF)	59
Figura 12. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional – División Central Units (CU).....	61
Figura 13. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional – División Power Generation Services (PS).....	62
Figura 14. Estilos del liderazgo en los jefes de mandos medios de la organización.	63
Figura 15. Flexibilidad de los estilos de liderazgo en los jefes de mandos medios de la organización.....	64
Figura 16 Correlación de Liderazgo Situacional y Clima Organizacional.....	67

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la gestión de personas se ha convertido en un tema de relevancia para el mundo empresarial, ya que las organizaciones al encontrarse en constantes cambios y transformaciones deben adaptarse a las nuevas tendencias del mercado global para buscar la excelencia y con ello generar ventajas competitivas, razón por la cual, el talento humano es esencial para alcanzar los objetivos del negocio.

Parte de la calidad de esta gestión humana, se puede ver reflejada en los resultados del clima organizacional, siendo un indicador importante para medir el bienestar de los colaboradores y a su vez contribuir con los resultados financieros. Al respecto Alejandra Osorio, gerente de *Adecco Training and Consulting*, señala para el diario Gestión (2017):

Las empresas deben preocuparse por mantener un buen clima organizacional ya que influye en el compromiso y satisfacción de los colaboradores, y este a su vez está directamente relacionado con los resultados de la compañía, desde las ventas y el retorno de la inversión, hasta la productividad de los trabajadores, calidad del servicio y reputación de la empresa (p.1)

Por lo tanto, de acuerdo con lo indicado, si no se gestiona adecuadamente el clima organizacional, existe mayor probabilidad de que las empresas se enfrenten a pérdidas de talento, lo cual ocasiona diversas consecuencias tales como mayores gastos en procesos de selección, pérdida de *know how* y hasta deterioro de la marca empleadora.

Sin embargo, existen otras variables que las empresas también deberían considerar para mejorar el clima organizacional, tales como el Liderazgo.

Un estudio que realizó LinkedIn a nivel mundial para determinar las principales causas de renuncia de un colaborador arrojó que para el año 2017, el índice de rotación fue de 10,9%, siendo uno de los principales factores de renuncia el estar en descontento con el liderazgo de su superior inmediato, con un porcentaje del 36% de la muestra. Estos resultados demuestran que la relación de los empleados con sus respectivos líderes es determinante a la hora de ser leales a la organización.

Si bien es cierto, en la actualidad las gerencias se encuentran en búsqueda del "mejor" estilo de liderazgo, existen teorías que indican que no hay un único estilo de liderazgo adecuado para todas las circunstancias. La teoría del Liderazgo Situacional afirma que los líderes que

logran éxito en su gestión son aquellos que pueden adaptar su conducta a la situación y al nivel de madurez de sus subordinados, en base a sus competencias y aptitudes.

En la presente investigación, se analizará la influencia que tiene la metodología del Liderazgo Situacional en el Clima Organizacional, tomando como estudio el caso de una empresa multinacional privada del rubro de electrificación, en la ciudad de Lima, Perú.

La organización multinacional cuenta con presencia global en más de 200 países / regiones, con plantas de producción y fabricación en todo el mundo. En el país, iniciaron sus operaciones desde comienzos del siglo XX y desde entonces trabaja diariamente para agregar valor y ofrecer beneficios a sus clientes, colaboradores y accionistas. Actualmente está posicionada como líder en innovación de soluciones para la industria de minería, generación y transmisión de energía, salud y movilidad.

Esta entidad actualmente se encuentra estructurada a nivel regional bajo seis divisiones o unidades de negocio, las cuales son: Power and Gas, Power Generation Services, Process Industries and Drives, Mobility, Energy Management y Central Units. Asimismo, debido al desarrollo tecnológico y a la rápida evolución de las actividades de este negocio (la electrificación, automatización y digitalización), la organización se encuentra replanteando sus estrategias para ser más competente y rentable en el mercado. A partir de ello, se están realizando diversos cambios a nivel interno, tales como el rediseño de las divisiones, identificación de talentos potenciales para asumir nuevas jefaturas y optimización de procesos operativos. Por esta razón, la empresa demanda conocer el impacto de todos estos cambios, de manera que pueda tomar las acciones preventivas ante futuros riesgos.

Desde la visión de Recursos Humanos, la presente investigación pretende identificar los factores que puedan afectar o impactar en el Clima Organizacional de la compañía, específicamente evaluando la efectividad del Liderazgo de sus jefaturas a nivel de mandos medios, a partir de la teoría del Liderazgo Situacional, para dotarlos de herramientas que les permita asumir de la manera más adecuada los grandes retos que enfrentan y sobre todo que estén en capacidad de diseñar estrategias acertadas para liderar eficientemente el cambio.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En este capítulo se presentarán los antecedentes relevantes internacionales y nacionales, en términos de investigaciones que se han efectuado y que de alguna manera están relacionados con este trabajo. Posteriormente, se exponen los referentes teóricos que se utilizarán para sustentar el estudio de acuerdo con términos y definiciones básicas.

2.1.1 Antecedentes internacionales

Chavez (2013), realizó la investigación: La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, análisis de la Pyme ecuatoriana, para presentar su tesis de maestría en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. La investigación tuvo como propósito determinar la influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional y analizar a las PYME del Ecuador desde esta perspectiva, como aporte a su desarrollo y competitividad. El desarrollo del estudio se realizó bajo un análisis teórico conceptual, a través del cual se buscó comparar diferentes teorías. Dentro de las conclusiones del estudio se obtuvo que 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.

Gonzales, Guevara, Morales, Hernández & Luengo (2013) publicaron su investigación “Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos en Santiago de Chile”. Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar si la satisfacción laboral percibida por los profesionales de enfermería de los centros de responsabilidad (CR) o servicios de 5 hospitales del sector “Gran Santiago” de la Región Metropolitana estaba relacionada a los estilos de liderazgo, teniendo un enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional de corte transversal. Dentro de las conclusiones respecto a los estilos de liderazgo se observó que la mayoría de los profesionales de enfermería percibían el estilo de liderazgo “Entrenador” (37,9%) como el más adecuado, seguido por el estilo “Delegador” (23,4%), “Participativo” (20,6%) y en menor cuantía se percibió el estilo “Director”. Al estudiar la correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los enfermeros, se evidenció que aquellos funcionarios con niveles de satisfacción positivo (muy y bastante satisfecho) eran los que laboraban en servicios clínicos ligados a cirugía y medicina, mientras que los niveles de baja satisfacción estaban relacionados con el personal de enfermería que trabajaba en urgencias.

Ferrer (2015) en su artículo paraguayo titulado: “La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones, en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional”. Se concluyó que el liderazgo juega un papel importante dentro de una organización, que el líder debe de ser el principal propiciador del cambio, siendo capaz de motivar a todos los miembros de su equipo para poner toda su energía en la capacidad de innovación para desarrollar mejores aptitudes y competencias a beneficio de toda la organización.

Contreras & Jiménez (2016) desarrollaron la investigación titulada: “Liderazgo y Clima Organizacional en un colegio de Cundinamarca Colombia”. El propósito de este estudio fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presente en un colegio de Cundinamarca. El estudio fue descriptivo transversal. La conclusión de esta investigación fue que la comunidad educativa estudiada registraba una inconformidad mayoritaria con el liderazgo, ya sea por ausencia de este o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica.

Oliva & Molina (2016) presentaron su investigación titulada: “Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, Chile”. El objetivo principal fue determinar y analizar la relación de los estilos de liderazgo de los directores de los centros de salud y la satisfacción laboral percibida por los funcionarios de estos. El diseño de investigación aplicado fue descriptivo-correlacional de corte transversal, con una muestra de 179 funcionarios a contratar que se desempeñaban en los centros de atención primaria en salud de Chillán. Como conclusión se evidenció que el estilo de liderazgo predominante (en el total de la muestra) de los directores de los distintos centros de atención primaria en salud era el Directivo con 38%, seguido del estilo Participativo con 36%. Se evidenció que los estilos de liderazgo presentaban una relación positiva ante la percepción de la satisfacción laboral total. Las correlaciones son las siguientes; estilo de liderazgo Directivo (0,558), Persuasivo (0,549) y participativo: (0,483). El estilo delegativo correlacionó débilmente con la satisfacción laboral total (0,112).

Toro (2018), publicó su estudio titulado: “Relación entre los estilos de influencia de los jefes y el clima organizacional”. Tuvo como objetivo explorar si los distintos estilos de los jefes,

de una Organización Colombiana, influenciaban en el clima organizacional en una dirección positiva o negativa. Se concluyó como tendencia general en la empresa estudiada, se tuvo una ligera dominancia por la Orientación al Logro, seguido de la Orientación a las Relaciones y finalmente al Control.

Niebla & Ibarra (2017) en su investigación “Liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educación media superior” tuvo como propósito explorar el liderazgo directivo y el clima organizacional en la universidad Autónoma de Sinaloa España. El diseño de la investigación fue transversal, exploratorio - descriptivo. El resultado que arrojó dicha investigación fue que el estilo dirigir no era el más apropiado.

Jiménez & Villanueva (2018) en su trabajo titulado: “Los estilos de Liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el campo de Gibraltar” tuvo como objetivo estudiar la importancia del Liderazgo en las organizaciones dentro del campo Gibraltar, que comprende dos empresas jóvenes con menos de 10 años de existencia en España. Dentro de sus conclusiones se optó por un estilo democrático que permita y facilite el buen ambiente del entorno laboral de cara al desempeño profesional del trabajador.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Campos (2012) en su investigación “El estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla– región Callao en la escuela de post grado de la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú, concluyó que: la calidad educativa es un componente que abarca las formas a través de las cuales la educación permite satisfacer de una forma efectiva las necesidades y expectativas de la comunidad educativa en general (estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicios, así como la comunidad en general) como entes involucrados en dicho proceso. El propósito del estudio fue analizar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, el diseño de investigación fue correlacional. Los participantes fueron 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron las escalas del liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal. El cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007) medía las dimensiones: identidad, integración y motivación institucional. Ambos instrumentos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado. Los hallazgos del estudio

establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

Barriga (2016) realizó una investigación sobre la variable clima laboral en su tesis de maestría titulada: “Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Universidad Jaime Bauzate y Meza Jesús María – Lima 2016”. El estudio realizado fue de tipo cuantitativo descriptivo correlacional y el diseño no experimental. El objetivo principal de este estudio fue establecer la relación entre clima organizacional y el desempeño docente. Asimismo, los objetivos específicos de la investigación buscaron determinar la relación del desempeño docente con el talento humano, diseño y cultura organizacional. La muestra estuvo compuesta por 40 docentes de la universidad Jaime Bauzate y Meza. El resultado de la investigación mostró una correlación buena entre el clima organizacional y desempeño docente. Seguido de ello, se demostró una correlación buena entre talento humano y desempeño docente, una correlación moderada entre diseño organizacional y desempeño docente y una correlación buena entre cultura organizacional y desempeño docente.

Blas, Gutiérrez, & Julián (2016) en su estudio titulado: “El liderazgo situacional como herramienta de gestión para mejorar el desempeño y crear valor en las medianas empresas de Lima”, examinaron el nivel de influencia de la variable motivación y liderazgo en el desempeño de la gestión de medianas empresas con el objetivo de conocer la percepción de aplicar el modelo de liderazgo situacional para generar valor de manera sostenible. Las herramientas que utilizaron fueron entrevistas a profundidad en un grupo de colaboradores de cinco medianas empresas de Lima Metropolitana. En su estudio cualitativo descriptivo se demostró que la motivación incrementa el desempeño laboral de los trabajadores porque refleja mejores resultados en la empresa. Asimismo, los resultados de las entrevistas demostraron que en la mayoría de los casos se desconoce el modelo de liderazgo situacional. Sin embargo, los jefes lo aplican basados en su experiencia para contar con equipos que puedan asumir retos y mayores responsabilidades. Asimismo, la mayoría de las personas entrevistadas mencionaron que las cualidades que debe tener un buen líder son: saber escuchar, transmitir sus ideas, propiciar el trabajo en equipo, informar los objetivos del área y de la empresa y tomar una acción rápida para resolver problemas. Un aspecto relevante mencionado fue que los jefes consideraban tener reuniones periódicas con sus colaboradores para evaluar los resultados de la gestión. Por otro lado, los entrevistados afirmaron que el clima laboral es uno de los factores más importantes por el cual un colaborador terminaría

la relación laboral con la empresa. Por lo tanto, la conclusión de este estudio fue que el liderazgo situacional, acompañado de un constante monitoreo a los colaboradores en su desempeño, un buen clima laboral y una motivación constante, pueden dar como resultado equipos de trabajo altamente competitivos.

Jara (2016) en su investigación titulada: “Estilos de liderazgo y clima laboral en asesores telefónicos, de un *call center* de la sede Lince 2015”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en Asesores Telefónicos, de un *call center* de la sede de Lince. En esta investigación se realizó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, con un diseño no experimental – corte transversal. La muestra fue probabilística y estuvo conformada por 132 asesores telefónicos. Los instrumentos empleados fueron el Cuestionario de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder (LEAD) por Hersey & Blanchard y el Inventario de Clima Laboral de Sonia Palma. Los resultados encontrados mostraron que el estilo de liderazgo integrado es más dominante en la muestra (75.8%) y el nivel de clima laboral es favorable en una (56.8%). Finalmente se concluyó que entre los estilos de liderazgo y el clima laboral no existe relación ($p > 0.05$).

Conde (2017) en su investigación titulada: “El estilo de liderazgo situacional y su relación con el Clima Organizacional en el área comercial de una Entidad Financiera Privada de Lima Metropolitana del año 2016” tuvo como finalidad establecer el nivel de relación del estilo de liderazgo situacional en el clima organizacional en el área comercial de una entidad financiera privada de Lima metropolitana. El diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptiva y correlacional. La población estuvo compuesta por 22 colaboradores y para la muestra se consideró el total del universo para efectos de una mejor precisión. Los encuestados estuvieron conformados por promotores, supervisores, jefes de asesoría, asesores y funcionarios. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta. De acuerdo con los resultados obtenidos se pudo concluir que el clima organizacional que perciben los colaboradores es mejorable, es decir que las dimensiones en estudio deben trabajarse para mejorar la percepción del clima organizacional. También se mencionó que el estilo primario que perciben los colaboradores es el de persuadir y el delegar, es decir que se percibía muchas actividades en la organización, pero con poco espacio para las relaciones. Con esto se concluyó que es necesario el trabajo en la dirección y el apoyo; la adaptabilidad del estilo permitió afirmar que es necesario un mayor autodesarrollo del estilo de liderazgo.

Góngora (2018) en su investigación titulada: “Estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral en una universidad privada de la ciudad de Lima” tuvo como objetivo principal determinar la relación entre los estilos de liderazgo de la dirección académica y el clima laboral percibidos por docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima. Asimismo, esta investigación se desarrolló siguiendo un estudio de tipo no experimental, transaccional y descriptivo correlacional. La muestra estuvo compuesta por 165 docentes. La investigación arrojó como resultado, una correlación positiva considerable entre las variables estilos de liderazgo y clima laboral. Por otra parte, la mejor asociación la mostró el clima laboral y el liderazgo transformacional con una correlación positiva considerable, seguido del liderazgo transaccional con una correlación positiva media. Por último, se identificó una correlación positiva considerable en varones a diferencia de una positiva media de las damas y, una correlación positiva considerable en el docente a tiempo parcial a diferencia de una positiva media de los docentes a tiempo completo.

Pineda & Yalli (2018) en su publicación académica: “Influencia del clima organizacional en la motivación laboral de los colaboradores millennials de una entidad financiera peruana”, comprueba la influencia del clima organizacional sobre la motivación laboral para un grupo de colaboradores de generación millennials, de una entidad financiera peruana. El instrumento utilizado que mide las variables asociadas a clima y motivación laboral fue un cuestionario compuesto de 33 afirmaciones que corresponde a 13 factores del modelo de Korn Ferry Hay Group. Para el análisis de los resultados utilizaron estadística descriptiva, análisis de correlaciones y estadística de frecuencias. En su estudio cuantitativo quedó demostrado que existe una influencia significativa entre Clima Organizacional sobre la Motivación laboral. Asimismo, se confirmó que la dimensión de Compromiso si tiene una influencia significativa en la motivación intrínseca de los colaboradores millennials. En cuanto a la motivación extrínseca, se confirmó que la variable Clima Organizacional si tiene una influencia directa en la motivación extrínseca. Por último, se confirmó que la dimensión soporte para el éxito, tiene influencia directamente significativa en la motivación extrínseca.

Salas & Navarro (2018) realizaron su tesis titulada: “Estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana”. El objetivo de este estudio estuvo enfocado en determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana. La muestra para esta investigación fue de 70 personas, siendo la totalidad de

trabajadores dentro de la organización; la cual es considerada no probabilística. Los resultados encontrados indicaron que existe una correlación significativa positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de la agencia de medios. También, se analizó la relación de las variables psicológicas registradas con las variables sociodemográficas edad y sexo. En el caso de la edad, para el intervalo de 20 a 29 años se encontró que la correlación del clima organizacional con los estilos Integrado y Relacionado es positiva. Mientras que, para el género, se encontró que las mujeres se enfocan en lo designado a las relaciones interpersonales y los hombres en lo designado a las tareas. Finalmente, se encontró que el estilo de liderazgo predominante fue el estilo Integrado con una efectividad promedio alto y que el nivel de clima percibido por los trabajadores fue alto, ya que en general se sienten dentro de un ambiente óptimo que les permite realizar su gestión.

A partir de los antecedentes recogidos, podemos concluir que, a nivel internacional, se han realizado más estudios con respecto a la variable Liderazgo Situacional que a nivel nacional. Incluso en varias tesis nacionales se concluye que no se conoce mucho sobre el modelo de Liderazgo Situacional y que la relación con el Clima Organizacional es moderada o baja. Por otro lado, a nivel internacional, encontramos una tendencia por preferir el estilo de liderazgo que presentan características de un modelo integrado, donde influye la motivación y el apoyo por parte del líder.

Después de lo expuesto y bajo los sustentos de los antecedentes nacionales e internacionales partimos a proceder con nuestra investigación para conocer el impacto del Liderazgo Situacional en el Clima Organizacional de una empresa de electrificación, en el año 2018.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Estilos de liderazgo

En todas las instituciones existe un componente directivo que se encarga de ejercer el liderazgo al resto de colaboradores, de acuerdo con los objetivos de la organización. A continuación, se procede a describir las definiciones de esta variable según diversos autores, seguido de las teorías planteadas a lo largo del tiempo, para finalmente concluir con las características de la teoría del Liderazgo Situacional y su nivel de medición.

2.2.1.1 Definición de Estilos de liderazgo

A partir del siglo XX se han realizado numerosos estudios sobre el Liderazgo en las organizaciones. Según Cuadrado, Navas & Molero (2006) este fenómeno es bastante complejo, por lo tanto, puede ser abordado desde distintos enfoques.

Por un lado, están los estudios que hacen énfasis en las características del líder y su poder de influencia. Entre los principales autores que tienen este enfoque destacan: Eyssautier de la Mora (2000), el cual define liderazgo como una actividad que consiste en influir en el comportamiento de otras personas, tanto en forma individual como en grupo, hacia la ejecución y logro de objetivos. De igual manera, Fischman (2009) en su libro “Cuando el liderazgo no es suficiente, desarrolle su inteligencia emocional en la empresa”, definió liderazgo como la capacidad para movilizar personas hacia metas trascendentales, innovadoras que fomenten el desarrollo del líder y el de su entorno.

De esta corriente Yukl (2002) establece una diferencia clara entre jefe y líder, siendo un jefe el que define las tareas e instruye a las personas para que las realicen y el líder, aquel que se preocupa por las necesidades de cada persona que compone su equipo, haciéndolo participar en la toma de decisiones.

Por otro lado, existen otros estudios que consideran importante la relación del líder con sus seguidores y otros factores situacionales externos que influyen en la efectividad de los objetivos planteados. (Yukl & Van Fleet, 1992).

A partir de esto, Henry Mintzberg (1999) planteó una definición más integradora sobre liderazgo, en donde enfatiza que un líder no solo se caracteriza por tener rasgos carismáticos, sino en la capacidad para enfrentar cambios externos y superar retos que puedan presentarse en el camino dentro de una organización. Por lo tanto, podemos afirmar que el liderazgo es importante para guiar a las empresas y a los colaboradores hacia objetivos estratégicos. (Zaccaro, 2001).

El concepto de liderazgo se ha ido extendiendo cada vez más a lo largo del tiempo y se utiliza con mayor frecuencia en los procesos gerenciales actuales.

Recientemente la revista Forbes, publicó un artículo sobre las últimas tendencias del liderazgo para el año 2018, donde resaltan las siguientes buenas prácticas:

1. Incentivar a los miembros de equipo

2. Desarrollo del capital humano
3. Empatía en el Liderazgo
4. Líderes de acción
5. Centrarse en el cliente
6. Mezclar el trabajo y la vida
7. Enfocarse en los factores internos
8. Tolerancia cero con el acoso sexual
9. Hacer presente la posición de la organización en temas sociales y políticos.
10. Implementar talentos ágiles
11. Promover la educación continua

2.2.1.2 Teorías del liderazgo

Teniendo como referencia todo lo antes mencionado, se entiende que no existe una definición única de este término; existiendo diversas teorías que describen la conducta del líder, la conducta de los seguidores y los estilos de liderazgo que se pueden observar en las organizaciones desde diferentes enfoques.

De acuerdo con Castro, Lupano, Benatuil, & Nader (2007) el Liderazgo se puede estudiar bajo cuatro teorías generales:

- Teoría de los rasgos

Autores como Stogdill (1948), Mann (1959), Lord, De Vader y Alliger (1986) & Kirkpatrick y Locke (1991), sostienen que existen ciertas características particulares que sólo los verdaderos líderes poseen. Por esta razón, esta teoría se enfoca en evaluar y detectar los rasgos de personalidad que posee un líder y las posibilidades de mejora que tienen dentro de la organización. Sin embargo, este enfoque no considera parte del proceso a los seguidores, ni el contexto en el que se desarrolla.

- Teoría Conductual

Este enfoque es estudiado por Hemphill (1957), Stogdill (1963), Cartwright y Zander (1960). Se basa en analizar las conductas de los líderes y la efectividad de cada una de éstas. Al igual que la teoría anterior, no considera otras variables como el contexto, características cognitivas, etc.

- Teoría del liderazgo transformacional y transaccional

Esta es una de las teorías más conocidas por el tipo de instrumento que utiliza para evaluar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Fue estudiado y actualizado por Bass en el año 1985 y 1998. Este enfoque permite demostrar que los líderes transformacionales son aquellos que influyen en sus seguidores a través del ejemplo, la persuasión y la resolución de conflictos. A diferencia de éste, el liderazgo transaccional, busca recompensar al seguidor siempre y cuando la tarea esté realizada. Es decir, generar un cambio de conducta a través de estímulos condicionales. Blas, Gutiérrez, Jara & Julián (2016) en su estudio El liderazgo situacional como herramienta de gestión para mejorar el desempeño y crear valor en las medianas empresas, examinaron que una de las desventajas de este modelo es que no es muy objetivo y no resulta fácil aplicarlo para líderes de bajo nivel (supervisores y jefes).

- Teoría del Liderazgo Situacional

Desarrollada por Hersey y Blanchard en 1969, la Teoría del Liderazgo Situacional, abarca todos los elementos de la definición de liderazgo (líder, contexto y seguidores). Asimismo, en opinión de Castro, Lupano, Bernatuil & Nader (2007), es la teoría más flexible a comparación de las mencionadas anteriormente, porque permite que el líder utilice diferentes patrones de conducta de acuerdo con la situación y al grado de competencias o madurez de sus seguidores, para alcanzar un objetivo o tarea específica. Esta flexibilidad se ve reflejada en los diferentes estilos de liderazgo que plantea este modelo y los posibles niveles de madurez de sus subordinados.

Al ser un modelo instrumentalmente más completo nos enfocaremos en ahondar con más profundidad en el tema para el presente trabajo.

Blanchard (2007) define este modelo de la siguiente manera “el liderazgo situacional se basa en las suposiciones de que las personas pueden y quieren desarrollarse y de que no hay un

estilo de liderazgo óptimo para estimular tal desarrollo. El estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación”. (p. 115-116). Tal como él lo menciona, en esta teoría se observa el comportamiento directivo y el apoyo socioemocional que debe brindar el líder a su subordinado dependiendo de la situación, así como el nivel de “madurez” de éste con respecto a una tarea específica. Por lo tanto, cuanto más pueda adaptar el líder su conducta a la situación, más eficaz será su esfuerzo por influir en sus subordinados.

Una de las ventajas de aplicar este modelo es que permite identificar y evaluar el nivel de desarrollo del colaborador periódicamente. Es decir, no es un modelo rígido al que el seguidor debe adaptarse en una situación específica. De lo contrario, el líder puede observar el desempeño del colaborador y de acuerdo con su nivel de desempeño, buscar el equilibrio o las herramientas directivas necesarias para ayudar a desarrollarse. Por lo tanto, es un modelo muy útil para los jefes y gerentes que requieren planificar, supervisar trabajos y controlar a sus equipos (Lussier & Achua 2011: 173).

Asimismo, es importante resaltar que el nivel de madurez o desarrollo del colaborador se mide en base a una tarea específica o realizada, ya que puede variar según la meta fijada o la disposición (motivación) para alcanzarla. (Blanchard, 1997).

Considerar la madurez como disposición (motivación) y como capacidad (competencia) implica que esta teoría tiene dos dimensiones: madurez psicológica y madurez para el puesto. La madurez psicológica se relaciona con la motivación para hacer algo. Las personas que tienen un alto nivel de madurez psicológica piensan que la responsabilidad es importante y tienen confianza en sí mismos para realizar su trabajo. La madurez para el puesto se relaciona con la competencia o capacidad para hacer algo. Es decir, estas personas cuentan con la experiencia y los conocimientos necesarios para desempeñar sus tareas sin la dirección de otros. En términos generales, los colaboradores se dividen en niveles altos y bajos de ambas dimensiones. De estos se derivan cuatro combinaciones:

- D1: Indica una madurez baja en ambas dimensiones. Es decir, los colaboradores no muestran disposición ni tienen capacidad para asumir responsabilidades.
- D2: Indica un nivel de moderado a bajo de madurez. Es decir, los colaboradores tienen la motivación para realizar la tarea, pero no tienen la capacidad o conocimientos para desarrollarlo.

- D3: Indica un nivel de madurez moderado a alto de madurez. Es decir, en este caso los colaboradores tienen la capacidad, pero no tienen la motivación para asumir responsabilidades.
- D4: Indica un nivel de madurez alto en las dos dimensiones. Es decir, alto en madurez psicológica y alto en madurez para el puesto.

La efectividad del Liderazgo Situacional se considera como la adaptabilidad del estilo del líder a las circunstancias de la situación o al nivel de madurez de la población.

A continuación, se procede a describir el proceso y funcionamiento de la metodología

Figura 1: Matriz de efectividad del Liderazgo Situacional.

Extraído de Blanchard 2007: 115

Según Blanchard (2007), existen cuatro estilos o cuadrantes, dentro de la teoría del liderazgo situacional, que contribuyen de manera conceptual a la formulación de estrategias según el diagnóstico de desarrollo del colaborador.

1. Dirigir (E1) – D1: Este cuadrante se denomina dirigir, porque en este contexto el líder es el que se encarga de definir el qué, cuándo, dónde y cómo se hacen las cosas. Generalmente, esto sucede cuando se inicia la relación laboral. Los primeros meses, el colaborador aún no domina los procedimientos para realizar las tareas, sin embargo, si cuenta con una motivación alta para aprender y recibir información. Por

esta razón, la principal actividad del líder es de dirigir (alta dirección) y menos apoyo, enfocándose en el cumplimiento de las tareas y logros de objetivos.

2. Entrenar (E2) – D2: Este cuadrante se denomina Entrenar o “Coach”, porque en este contexto el colaborador muestra baja competencia (o conocimientos) y bajo compromiso; es así como el comportamiento del líder debe ser alta en dirección y alto en apoyo socioemocional.
3. Apoyar (E3) – D3: En este caso el colaborador es competente, pero muestra bajo compromiso, entonces el comportamiento del líder debe ser alto en apoyo; la función principal del líder es motivar y acompañar al colaborador en la realización de la tarea, meta u objetivo.
4. Delegar (E4) – D4: El colaborador es competente y comprometido hacia la tarea y la organización. Como consecuencia, el líder ejerce un comportamiento bajo en dirección y en apoyo, aplicando el “Empowerment”, dado que el colaborador posee las capacidades, habilidades y experiencia para su cargo. Este es el grado óptimo al que debería aspirar todo líder.

En conclusión, no existe un estilo óptimo. Es decir, el líder debe saber adoptar el estilo de liderazgo más adecuado para cada situación. Para ello, es importante analizar dos elementos: la flexibilidad del líder y su capacidad de diagnóstico. Es decir, la flexibilidad para adaptar su estilo a la situación y la capacidad de diagnóstico para ayudar a determinar la situación de los subordinados y escoger el estilo más adecuado. En la presente investigación esta será la teoría de referencia para realizar el estudio.

2.2.1.3 Medición del Liderazgo Situacional

Otra de las ventajas que presenta la teoría del Liderazgo Situacional (TLS), es que sus autores desarrollaron el instrumento de medida para evaluar el comportamiento del líder con respecto a los aspectos del estilo, rango y adaptabilidad. Este instrumento fue denominado LEAD (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*) diseñado por Hersey y Blanchard (1974).

Es el instrumento más recomendado por la teoría porque describe situaciones ficticias pero posibles de presentarse en el contexto laboral. Asimismo, permite analizar la tendencia o preferencia de los jefes por uno o más estilos de dirección, conocer la flexibilidad para adaptarse a las necesidades de la situación y por ende su efectividad.

2.2.2 Clima Organizacional

2.2.2.1 Definición de Clima Organizacional

De acuerdo con la literatura revisada sobre clima organizacional, se ha venido desarrollando una serie de definiciones ya que es un tema de gran importancia para las organizaciones que se encuentran en proceso continuo de gestionar nuevas prácticas con el fin de mejorar el ambiente de trabajo y a la vez aumentar la productividad de los trabajadores. Edel, R. (2007). El interés por conocer el clima organizacional y las implicancias que tendría en la organización está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Con el transcurrir del tiempo se han producido grandes cambios en la globalización y en el entorno laboral por lo que, diversos estudios han evidenciado a las personas como un ente importante para el logro de las metas en las empresas. Es por esto, la importancia de mejorar el clima organizacional, con el fin de que se sientan lo más satisfechas posibles, cómodas, seguras y encuentren el valor que representa su trabajo en la empresa, de manera que se adapten con mayor éxito a las exigencias laborales actuales y futuras para que así generen valor a las organizaciones y esta se haga más competitiva al mercado.

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Según Litwin & Stringer (1968 citado en García Solarte, 2009) el clima organizacional es: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los

administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”. Por tanto, evidenciamos que el estado del clima influye en el comportamiento de los colaboradores. Asimismo, ellos añaden que, el clima organizacional es la forma en que los colaboradores interactúan socialmente influenciados por la cultura interna.

Gestoso (2000) indicó que, el clima laboral es considerado como un fenómeno que media entre factores del sistema organizacional, los que se manifiestan en un comportamiento que afecta a la organización: la productividad, satisfacción, rotación, entre otros.

Para Chiavenato (2000), el clima organizacional se manifiesta como la influencia que existe en el ambiente de trabajo, sobre la motivación de los colaboradores, en base a la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

Dessler (2006), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por esto, es importante estudiar los factores o variables internas que definen el clima organizacional y por consiguiente el efecto sobre la productividad de los trabajadores.

2.2.2.2 Dimensiones y medición del Clima Organizacional

Likert (1997 citado en Sandoval Caraveo, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.

- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada.

Pritchard & Karasick (1997 citado en Sandoval Caraveo, 2004) desarrollaron un instrumento de medida de clima compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers & Taylor (1997 citado en Sandoval Caraveo, 2004) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

- Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura de la dirección frente a los nuevos recursos o equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

2.2.2.3 Medición del Clima Organizacional

En las organizaciones peruanas los modelos más difundidos para medir el clima organizacional son: el modelo propuesto por la consultora *Korn Ferry Hay Group* y el modelo *Great Place To Work Institute*.

El modelo de Korn Ferry Hay Group está compuesto por una matriz de cuatro cuadrantes llamada matriz de Efectividad, la cual permite identificar a los colaboradores que se encuentran altamente motivados y a los que están entrando a una curva de frustración. Este modelo busca identificar los niveles de motivación y compromiso por parte de los empleados con el fin de tomar acciones que se conviertan en cambios alineados a la estrategia del negocio.

Figura 2: Matriz de Efectividad.

Adaptada de Korn Ferry Hay Group Perú 2017

El modelo *Great Place To Work Institute* (2008) concede la idea de que un gran lugar para trabajar se mide por la calidad de tres relaciones interconectadas: La relación entre colaboradores y jefes; la relación entre los colaboradores, trabajo y empresa y la relación de los colaboradores entre sí. Este modelo fue certificado y se adapta mundialmente a partir del análisis y comprensión del ambiente laboral de la organización según cinco dimensiones: Credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería. De acuerdo con el instituto, cuando estas dimensiones son percibidas por el colaborador, se establece una relación de confianza.

Figura 3: Dimensiones de la visión del empleado.

Fuente: Adaptado de Great Place To Work (2017) en su web <http://www.greatplacetowork.com.pe/>

A continuación, se procede a describir los conceptos que engloba cada dimensión del modelo GPTW y sus respectivos factores:

Tabla 1
Descripción de dimensiones de acuerdo con el modelo Great Place To Work

Dimensión	Descripción de cómo se manifiesta el comportamiento en el entorno del trabajo
Respeto	Es como el colaborador piensa que es visto por sus superiores. Se genera mayor respeto si se atiende y se desarrollan las siguientes competencias:
	Apoyo profesional: Desarrollar las habilidades profesionales de los colaboradores, proveyendo de equipos y recursos para el trabajo, reconociendo el buen desempeño y logro de metas.
	Colaboración: Incentivar a los directivos a aceptar y responder las ideas y sugerencias de los colaboradores. Involucrar a los colaboradores en las decisiones que afectan su trabajo.
	Valoración del individuo: Fomentar el equilibrio de la vida profesional y personal. Estimular la consideración del ser humano. Brindar instalaciones físicas, seguras y adecuadas para el trabajo. Así, se genera un ambiente emocionalmente saludable.
Credibilidad	Es como el colaborador percibe a sus superiores y a la empresa. Se genera mayor credibilidad si atiende y desarrollan las siguientes competencias:
	Comunicación: Generar información completa y transparente de la empresa a los colaboradores. Incentivar la accesibilidad a los directivos.
	Capacidad: Desarrollar la competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio, así como la coordinación de los recursos.
	Integridad: Asegurar la confiabilidad y consistencia de los directivos, así como el manejo ético del negocio.

Orgullo	Es cuando hay un valor por el trabajo, cuando nos sentimos parte de una compañía con una buena imagen en la comunidad. Se genera más orgullo si se atiende y desarrollan las siguientes competencias:
	Orgullo del trabajo: Generar el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa.
	Orgullo del equipo: Enaltecer los logros de equipo. Crear un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de un equipo a metas y objetivos.
	Orgullo de empresa: Desarrollar la imagen de la empresa frente a sus colaboradores. Impulsar la contribución a la comunidad.
Camaradería	Es cuando existe un sentimiento de familia y de equipo. Se incrementa la camaradería si se atiende y desarrollan las siguientes competencias:
	Cercanía: Crear un ambiente amigable y divertido en dónde trabajar.
	Hospitalidad: Diseñar programas de inducción y prácticas de bienvenida.
	Sentido de comunidad: Incentivar el sentimiento de familia y de pertenencia al grupo.
Imparcialidad	Es cuando hay ausencia de discriminación. Existe justicia y reglas claras. Se genera mayor imparcialidad si se atiende y desarrollan las siguientes competencias:
	Equidad: Establecer el equilibrio entre la compensación y el trabajo. Asegurar que el buen trato se da sin importar la posición.
	Imparcialidad: Asegurar la ausencia de favoritismos y “politiquería” como medios para obtener ventajas.
	Justicia: Velar porque no exista ni se permita discriminación de ningún tipo. Establecer la existencia de mecanismos de apelación, recepción y recepción de quejas y consultas.

Nota: F. Elaboración propia

En ambos modelos se utiliza el instrumento encuesta con una escala de medición de Likert, donde 1 representa el nivel más bajo descrito como una percepción de “totalmente en desacuerdo o nunca sucede” y 5 representa el nivel más alto descrito como una percepción de “totalmente de acuerdo o siempre sucede”. De igual manera, el índice de favorabilidad de satisfacción o compromiso de las unidades de la organización se obtienen de los resultados de las puntuaciones de 4 y 5. Asimismo, el ranking que se utiliza para analizar el nivel de satisfacción se compone por: Alta fortaleza cuando el porcentaje es mayor a 75%, Media fortaleza cuando está entre 50% y 75%, y Baja fortaleza cuando está entre 0% y 50%. Las puntuaciones mayores a 80% se consideran clara fortaleza.

Para la presente investigación, se utilizará la metodología del instituto Great Place To Work, para medir el clima organizacional aplicando los conceptos de acuerdo con las dimensiones estudiadas y analizando el índice de favorabilidad de la satisfacción de los colaboradores.

3 PLAN DE INVESTIGACIÓN

3.1 Planteamiento del problema

Ante la marcada tendencia de las organizaciones por un constante cambio y reinversión de sus servicios o productos, las empresas se ven obligadas a tener nuevas estrategias que ayuden a cumplir con las expectativas del cliente y ser más fuertes frente a la competencia.

La empresa multinacional privada de electrificación en estudio tiene como objetivo clave para el 2020, poder tener una nueva visión de negocio con su enfoque en la atención al cliente dando un servicio más personalizado. Por esto, de las seis unidades de negocio con las que la empresa cuenta en la actualidad, tiene previsto quedarse con solamente tres y rediseñar los puestos de trabajo. Esto quiere decir que habrá un cambio de estructura y un posible cambio de jefes, quienes tomarán el liderazgo de estos nuevos objetivos. La empresa de electrificación cuenta con una encuesta de Clima Organizacional que se toma cada 2 años. El porcentaje de aceptación y de Clima Organizacional siempre se ha mantenido y ha sido en términos generales satisfactorio. Frente al cambio de líderes que tienen previsto, la organización está interesada en saber si realmente el estilo de liderazgo de cada jefe es fundamental en los buenos resultados de la encuesta de clima laboral.

Nuestra investigación toma como referencia la teoría del Liderazgo Situacional porque de acuerdo con el marco teórico, es el estilo más flexible a comparación de otros y permite que el líder utilice diferentes patrones de conducta de acuerdo con la situación y al grado de competencias o madurez de sus seguidores para alcanzar un objetivo o tarea específica. Estas características son las que frente a los distintos cambios que enfrenta la empresa en la actualidad son las correctas.

Por ello la presente investigación busca demostrar la relación existente entre el estilo de liderazgo situacional y el clima organizacional, con el fin de proveer información práctica y certera a los responsables del área de Recursos Humanos de la empresa para que puedan tomar acciones concretas frente a este cambio que enfrenta la organización.

3.2 Formulación del problema

Problema General:

¿Existe relación entre el Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018?

Problema Específico 1:

¿Existe relación entre la flexibilidad del Liderazgo Situacional con las dimensiones del Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018?

Problema Específico 2:

¿Existe relación entre los perfiles de cada estilo del Liderazgo Situacional con el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018?

3.3 Formulación de la Hipótesis de Investigación

Hipótesis General:

Existe una relación entre el Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.

Hipótesis Específica 1:

Existe una relación entre la flexibilidad del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.

Hipótesis Específica 2:

Existe una relación entre los perfiles de cada estilo del Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.

3.4 Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Determinar la relación entre el Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.

Objetivo Específico 1:

Analizar la relación entre la flexibilidad del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.

Objetivo Específico 2:

Analizar la relación entre los perfiles de cada estilo del Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.

3.5 Justificación de la investigación

La justificación práctica de la presente investigación se da porque al determinar la relación entre el Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, se contribuirá en primer lugar, en la generación de información de calidad para facilitar la toma de decisiones con respecto a futuras estrategias por parte del área de Recursos Humanos, específicamente en los procesos de selección, capacitación, desarrollo profesional, evaluación de Clima y Cultura Organizacional. Es decir, complementa las pruebas y estudios aplicados hoy dentro de la organización.

En segundo lugar, las fuentes de información y referencias teóricas serán relevantes para diagnosticar y analizar el Clima Organizacional actual, permitiendo identificar y comparar los campos que generen menos satisfacción para prevenir riesgos futuros.

Respecto a la variable Liderazgo Situacional, el presente trabajo permitirá indagar la efectividad de la gestión de los mandos medios con sus respectivos equipos, en base a sus capacidades para adaptarse a las situaciones de cambio.

Entre los principales beneficios que devienen de la investigación, se identificaron los siguientes:

1. Identificar información que permita analizar la relación entre el Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en la entidad en estudio.
2. Identificar información que permita evidenciar si los perfiles de los estilos del Liderazgo Situacional generan algún impacto en las dimensiones del Clima Organizacional de la entidad.

3. Realizar un diagnóstico de Clima Organizacional validado por el modelo *Great Place To Work*.
4. Brindar información que permita proponer recomendaciones y sugerencias en cuanto al manejo de los equipos para la organización en estudio.
5. Servir de antecedente para otros estudios con respecto a las variables mencionadas.

3.6 Limitaciones de la investigación

Una de las limitaciones que se presentó durante la investigación fue el acceso a la recolección de datos de la variable Clima Organizacional, ya que, por motivos de confidencialidad, la empresa no consentía aplicar un instrumento distinto al que ellos ya usaban en la actualidad para medir la satisfacción de sus colaboradores. Sin embargo, se tuvo que solicitar un permiso especial para recopilar la información y de esa manera agrupar los datos bajo criterios de la metodología confiable *Great Place To Work*.

Luego de ello, la presente investigación no tiene mayores limitaciones que afecten la calidad de los resultados.

4 METODOLOGÍA DE TRABAJO

4.1 Diseño de la Investigación

El diseño que se plantea para la presente investigación es de tipo descriptivo, no experimental, ya que se utilizarán métodos comparativos causales y de correlación para vincular dos variables. Asimismo, es de corte transversal, pues (Hernandez, Fernandez & Bapista, 2015) afirman que el diseño transversal implica investigaciones que recopilan datos en un momento único.

Asimismo, tiene un alcance explicativo, con un enfoque cuantitativo, pues lo que se busca en el presente trabajo es vincular las variables en cuestión: Liderazgo Situacional y Clima Organizacional en un contexto específico, una empresa de electrificación, en un periodo determinado, 2018.

4.2 Población/ Muestra

La población objetivo para la presente investigación está conformada por los colaboradores que trabajan en una empresa multinacional de electrificación, en el distrito de Surquillo, de la ciudad de Lima. De acuerdo con el diseño estructural pertenecen a las siguientes divisiones o unidades de negocio: *Power and Gas* (PG), *Power Generation Services* (PS), *Energy Management* (EM), *Mobility* (MO), *Central Units* (CU) y *Process Industries and Drives & Digital Factory* (PD DF). Ver Anexo 1.

Los criterios de inclusión de la población objetivo son todos los colaboradores que pertenecen a la planilla de la entidad siendo un total de 205 colaboradores.

4.3 Técnica de muestreo

La muestra fue seleccionada utilizando el método probabilístico aleatorio, en donde todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos en la muestra (López, 2010). Este método de muestreo es el más recomendable porque nos asegura la representatividad de la muestra extraída.

Según Cuesta (2009), los métodos de muestreo probabilísticos son simple, sistemático, estratificado y por conglomerados o áreas.

Para efectos de la presente investigación se aplicó el muestreo estratificado, ya que resulta apropiado cuando la población ya está dividida en grupos de diferentes tamaños. En el caso de la empresa, las áreas o jefaturas se encuentran organizadas en divisiones.

En términos generales, el tamaño de la muestra se determina en función del tiempo y el presupuesto, así como del error que se admita en los datos obtenidos. A continuación, se presenta la fórmula utilizada para hallar la muestra:

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza deseado

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

N = tamaño de la población

d = Nivel de error admisible

Para definir el tamaño de la muestra se utilizó un 95% de confianza, una varianza máxima y un 5% de error, lo que implicó una muestra aleatoria de 134 colaboradores.

A continuación, presentamos en la Tabla 1 la segmentación por división, tomando en cuenta el peso poblacional de cada departamento en la población total.

Tabla 2
Ponderación de la muestra por divisiones

N.º	Divisiones	N.º de colaboradores (Población)	%	Muestra
1	PS	33	16%	22
2	PG	20	10%	13
3	CU	31	15%	20
4	MO	39	19%	25
5	PD DF	38	19%	25
6	EM	44	21%	29
Total		204	1	134

Nota: F. Elaboración propia

Una vez obtenida la muestra, procedimos a identificar a los líderes o jefes de segunda línea de los 134 subordinados, obteniendo un total de 28 jefes a evaluar. En total son 162 colaboradores identificados.

4.4 Matriz de operacionalización de variables

Tabla 3
Matriz de Operacionalización de las variables

MATRÍZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			
VARIABLE	CLIMA LABORAL		
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	NIVELES

RESPETO	<p>Apoyo Profesional (1-8)</p>	<p>1. La organización fomenta mi desarrollo.</p> <p>2. En el trabajo me siento suficientemente reconocido.</p> <p>3. Se lo que se espera de mi en el trabajo.</p> <p>4. Puedo aplicar todos mis conocimientos y habilidades en mi trabajo.</p> <p>5. Si quisiera cambiar de posición dentro de la organización, siento que sería apoyado.</p> <p>6. Tengo la información que necesito para hacer bien mi trabajo.</p> <p>7. Confían en que hago bien mi trabajo.</p> <p>8. Con frecuencia tengo la oportunidad de hacer algo interesante en mi trabajo.</p>	<p>(1) Totalmente en Desacuerdo</p> <p>(2) En desacuerdo</p>
	<p>Colaboración (9-13)</p>	<p>9. En el trabajo mis opiniones cuentan.</p> <p>10. En la organización no tengo miedo de decir lo que pienso.</p> <p>11. Me animan para que pruebe nuevas formas de hacer las cosas, incluso cuando no está garantizado el éxito.</p> <p>12. Tengo voz y voto en cómo hago mi trabajo.</p>	<p>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p>

		13. Tengo la autoridad para tomar decisiones en mi trabajo diario.	(4) De acuerdo
	Valoración del Individuo (14-16)	14. Mi horario laboral me permite contar con suficiente flexibilidad para satisfacer mis necesidades personales y familiares. 15. Mi carga de trabajo es adecuada. 16. La salud y la seguridad forman parte de nuestro trabajo diario.	(5) Totalmente de acuerdo
ORGULLO	Orgullo del Trabajo (17-18)	17. La organización contribuye a mejorar la vida de las generaciones actuales y futuras. 18. En mi equipo, estamos abiertos a la innovación en todas sus formas	
	Orgullo del Equipo (19-21)	19. Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes jerarquías. 20. Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes áreas organizativas. 21. Hay una excelente colaboración entre compañeros en mi equipo.	

	Orgullo de la Empresa (22-23)	22. Creo que tengo un futuro favorable en la organización. 23. Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo en la organización.	
CREDIBILIDAD	Comunicación (24-25)	24. Comprendo la intención que hay detrás de los cambios que me afectan 25. Entiendo como mi trabajo contribuye al éxito en de la organización.	
	Integridad (26-28)	26. Los jefes dan importancia a comportarse con integridad y actuar de acuerdo con las normas. 27. La organización trata a sus socios externos con integridad. 28. La organización trata a sus empleados con integridad.	
VARIABLE	LIDERAZGO SITUACIONAL		
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS (Situaciones)	NIVELES
Estilos	Perfil del líder situacional (1-12)	1. Últimamente tus subordinados no responden a tu trato amistoso y a tu obvia preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento desciende rápidamente. 2. El rendimiento observable del	(A) Dirigir

		<p>grupo va en aumento. Te has asegurado de que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.</p> <p>3. Los miembros de tu grupo no han podido solucionar los problemas por sí solos, normalmente los has dejado solos. El rendimiento del grupo y de las relaciones interpersonales han sido buenas en el pasado.</p> <p>4. Está considerando un cambio. Tus subordinados tienen todos excelentes antecedentes por sus logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.</p>	<p>(B) Entrenar</p> <p>(C) Apoyar</p> <p>(D) Delegar</p>
Adaptabilidad	Flexibilidad del Liderazgo (1-12)	<p>5. El rendimiento del grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Siempre has tenido que recordarles que tienen que cumplir sus tareas a tiempo.</p>	<p>(6)</p> <p>Muy Flexible</p>

			(5)
		6. Te has incorporado a una organización donde las operaciones son eficientes. Tu antecesor controlaba muy de cerca la situación. Tú quieres mantener una situación productiva, pero te gustaría comenzar a humanizar el ambiente.	Flexible
		7. Estás considerando algunos cambios importantes en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.	(4) Moderadamente flexible
		8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Pero te sientes algo inseguro por la supuesta falta de dirección del grupo. Tienes la impresión de que lo estás dirigiendo correctamente.	(3) Ocasionalmente flexible
		9. Has sido nombrado por tu superior, jefe de un comité que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones con respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad	(2) Difícilmente flexible
			(1) Inflexible

		<p>cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en tertulias sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p> <p>10. Tus subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a tu reciente redefinición de niveles de calidad.</p> <p>11. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre sus colaboradores o subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.</p> <p>12. Ha sido ascendido a un nuevo puesto. El jefe anterior no interfería en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las</p>	
--	--	---	--

		interrelaciones del grupo son buenas.	
--	--	---------------------------------------	--

Nota: F. Elaboración propia

4.5 Técnicas de recolección de datos

Una vez seleccionada la muestra y el diseño de investigación, procedimos a recolectar los datos pertinentes sobre las variables en estudio: Liderazgo Situacional y Clima Organizacional. Para esto Hernández (1997) en su libro “Metodología de la investigación” especifica que recolectar los datos implica vincular estrechamente tres actividades:

- Seleccionar un instrumento de medición confiable y validar de acuerdo con el estudio del comportamiento a desarrollar.
- Aplicar el instrumento de medición y analizar las variables.
- Codificar los datos para poder hacer las mediciones y observaciones respectivas.

Para medir la variable liderazgo situacional, aplicamos el instrumento cuestionario validado por Sanchez (2000) y diseñado por Hersey y Blanchard, LEAD (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*) a los 28 jefes de mandos medios de la organización. Se analizó la fiabilidad del instrumento mencionado utilizando la Prueba de Alpha de Cronbach a través del método de varianzas cuya fórmula de cálculo es la siguiente, usando el software estadístico SPSS.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Siendo:

K = número de ítems

S_i^2 = Varianza del número de ítems

S_t^2 = Varianza total de los valores observados.

Para el caso del presente estudio, se tiene los siguientes resultados, que han sido procesados en el software IBM® SPSS® Statistics 22:

Tabla 4
Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,861	12

El valor de la prueba de Cronbach es 0.8612, entonces podemos afirmar que la encuesta es confiable y consistente, de acuerdo con el rango de variación:

Rango de variación: $0 \leq \alpha \leq 1$; Si el valor de α es e igual o superior a 0.8, entonces, las encuestas son confiables, estables y consistentes.

Para el caso de la variable clima organizacional, se analizaron los resultados a partir de la encuesta de Clima Organizacional aplicada en la organización para los 134 subordinados de la muestra. Este instrumento fue adaptado exclusivamente para la presente investigación según el análisis de las dimensiones de esta, unificando los ítems de acuerdo con las dimensiones del modelo *Great Place To Work*. Las preguntas seleccionadas del cuestionario para fueron validadas por un juez experto de la carrera de Administración y Recursos Humanos, María Alejandra Binda Contreras. (Ver Anexo).

4.6 Descripción del instrumento

El instrumento cuestionario aplicado para medir la variable Clima Organizacional en la organización se compone de 28 afirmaciones que corresponden a una escala de Likert con frecuencia de cinco valores (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo). Asimismo, está asociada a ocho indicadores: apoyo profesional, colaboración, valoración del individuo, orgullo del trabajo, orgullo del equipo, orgullo de la empresa, comunicación e integridad, los cuales están agrupados en tres dimensiones: respeto, orgullo y credibilidad, de acuerdo con el modelo *Great Place To Work*.

Las puntuaciones de los resultados demuestran una alta o baja frecuencia de favorabilidad con respecto a la variable clima organizacional. La escala del índice de favorabilidad va de 0 a 100% y se establecieron tres niveles en rangos de: Bajo (0-50%), Medio (50%-75%),

Alto (75%-100%). Para efectos de esta investigación las puntuaciones mayores a 80% se consideran como clara fortaleza.

En cuanto a la variable liderazgo situacional, el LEAD es el cuestionario que se utiliza para identificar el estilo preferido del líder, el rango de estilos y su adaptabilidad. En este instrumento se plantean doce situaciones con cuatro alternativas de respuesta cada una, que corresponden a los cuatro estilos de liderazgo situacional definidos en el marco teórico: E1 (Dirigir), E2 (Entrenar), E3 (Apoyar) y E4 (Delegar).

Las personas encuestadas escogen la opción que más se asemeje a su manera de actuar en el ámbito laboral de acuerdo con la situación. Por otro lado, el grado de adaptabilidad o flexibilidad del líder con respecto al contexto se evalúa a través del grado ponderado de respuestas según las prescripciones del modelo del liderazgo situacional. Para esto, la plantilla asigna un peso de -2, -1, +1, +2 a cada uno de los cuatro estilos. De esta manera, las puntuaciones totales muestran un coeficiente total que indica el grado de adaptabilidad o flexibilidad en el estilo, el cual puede tomar valores entre -24 y +24 (Siendo -24 a -12 inflexible, -11 a 0 difícilmente flexible, 1 a 10 ocasionalmente flexible, 11 a 12 moderadamente flexible, 13 a 16 flexible y 17 a 24 muy flexible).

Tabla 5
Procesamiento de los datos según Instrumento LEAD

Situaciones	Rango de estilos				Grado de Flexibilidad o Amplitud			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)
S1	A	C	B	D	D	B	C	A
S2	D	A	C	B	B	D	C	A
S3	C	A	D	B	C	B	A	D
S4	B	D	A	C	B	D	A	C
S5	C	B	D	A	A	D	B	C

S6	B	D	A	C	C	A	B	D
S7	A	C	B	D	A	C	D	B
S8	C	B	D	A	C	B	D	A
S9	C	B	D	A	A	D	B	C
S10	B	D	A	C	B	C	A	D
S11	A	C	B	D	A	C	D	B
S12	C	A	D	B	C	A	D	B
Sub-columnas	Dirigir	Entrenar	Apoyar	Delegar				
Totales					Multiplicar por:			
					-2	-1	1	2
								Total

4.7 Técnicas y procesamiento de análisis de datos

Se analizaron los datos a través de una matriz de tabulación utilizando estadística descriptiva con tablas de frecuencia y gráficas de relación del sistema SPSS versión 22. Para el análisis descriptivo se utilizó estadísticos de frecuencia, descriptivos, de tablas cruzadas y estadísticos de contraste (análisis de Varianza). Para determinar el grado de relación existente entre la variable Liderazgo Situacional y Clima Organizacional se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson.

5 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Descripción de los resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las variables: Liderazgo Situacional y Clima organizacional. En ambos casos se comenzará con la parte descriptiva y luego con el análisis inferencial.

Clima Organizacional

Como se observa en la figura No.4 el índice de favorabilidad de Clima Organizacional de la empresa es (85%). Es decir, según a la escala de totalmente de acuerdo y de acuerdo, los colaboradores tienen un alto nivel de compromiso y satisfacción, considerándose como clara fortaleza las puntuaciones mayores a (80%). Por otro lado, se puede visualizar que para todas las divisiones o unidades de negocio el porcentaje de favorabilidad es mayor o igual a 80% con excepción de la unidad PS (*Power Generation Services*), que tiene un nivel de alta favorabilidad con un puntaje de (78%). Asimismo, las divisiones que destacan con un mayor ponderado de favorabilidad son *Power and Gas* (PG) y *Mobility* (MO) con un porcentaje de (85%).

Figura 4. Índice de favorabilidad del Clima organizacional

F. de elaboración propia en base a encuestas

Dimensiones del Clima Organizacional

De acuerdo con la figura No. 5 las dimensiones del Clima Organizacional tienen un alto nivel de favorabilidad para los colaboradores al obtener puntuaciones mayores a 80%. La dimensión con mayor puntaje es Credibilidad con un porcentaje de (86%), seguido por Respeto con un (81%) y por último la dimensión Orgullo con un porcentaje de (80%).

Figura 5. Índice de favorabilidad del Clima Organizacional

F. de elaboración propia en base a encuestas

Indicadores de Clima Organizacional

Según los resultados, los indicadores que obtuvieron mayor ponderación fueron en primer lugar, Orgullo del Trabajo, con un porcentaje de (88%), seguido de Integridad, con un porcentaje de (87%), Comunicación con un puntaje de (84%), Colaboración con un puntaje de (83%), Orgullo de la Empresa con un puntaje de (82%) y Apoyo Profesional con un porcentaje de (81%). Estos seis indicadores son considerados como clara fortaleza por pertenecer al rango más alto de la escala. Entre los factores de menor ponderación se encuentran: Valoración del individuo con un (79%) y Orgullo del equipo con un porcentaje de (72%).

Figura 6. Índice de favorabilidad de Indicadores de Clima Organizacional

F. de elaboración propia en base a encuestas

Ítems del Cuestionario de Clima Organizacional

La ponderación de los ítems del cuestionario de Clima Organizacional presentó los siguientes resultados:

En primer lugar, las dos preguntas que obtuvieron mayor ponderación según el índice de favorabilidad fueron la número 27: *“La organización trata a sus socios externos con integridad”* y la número 17: *“La organización contribuye a mejorar la vida de las generaciones actuales y futuras”*, ambas con un porcentaje de 90%, perteneciendo al rango Alto de la escala de favorabilidad y siendo identificadas como una fortaleza de la organización por superar el 80%. Por otro lado, como se puede observar, la preguntas que obtuvieron menor ponderación fueron la número 5: *“Si quisiera cambiar de posición dentro de la organización, siento que sería apoyado”* con un porcentaje de (64%), seguido por la número 20: *“Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes áreas organizativas”*, con un porcentaje de (66%) y la pregunta número 19. *“Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes jerarquías”*, con un porcentaje de (69%). Estas puntuaciones se encuentran en el rango Medio (50%-75%), según la escala de favorabilidad, lo cual refleja que no es una debilidad para la organización, pero son los factores con menor puntaje, lo cual se recomienda tomarlo en cuenta para futuros análisis.

Cuestionario General de Clima Organizacional

Figura 7. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional

F. de elaboración propia en base a encuestas

Ítems del Cuestionario de Clima Organizacional - Por División

A continuación, los resultados del cuestionario de Clima Organizacional por división:

Para el caso de la división Power and Gas (PG), en primer lugar, la pregunta que obtuvo mayor ponderación, según el índice de favorabilidad fue la número 16: “*La salud y la seguridad forman parte de nuestro trabajo diario*” con un porcentaje del (100%), destacando claramente como la mayor fortaleza de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la división de PG. Por otro lado, las preguntas de menor ponderación fueron la número 1: “*La organización Fomenta mi Desarrollo*” con un porcentaje de (62%),

seguido por la número 22: “*Creo que tengo un futuro favorable en la organización*” y la número 24: “*Comprendo la intención que hay detrás de los cambios que me afectan*” ambas con un porcentaje de (69%). Estas dos últimas puntuaciones, al igual que el caso anterior, pertenecen al rango Medio de la escala de favorabilidad (50%-75), por lo tanto, no son factores alarmantes de satisfacción en la unidad de negocio, pero si son las que se debería trabajar para mejorar a largo plazo.

Figura 8. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional – División Power and Gas (PG)

F. Elaboración Propia

Para el caso de la división Mobility (MO), en primer lugar, las preguntas que obtuvieron mayor ponderación, según el índice de favorabilidad, fueron la número 17: *“La organización contribuye a mejorar la vida de las generaciones actuales y futuras”*, la número 16: *“La salud y la seguridad forman parte de nuestro trabajo diario”* y la número 1: *“La organización Fomenta mi Desarrollo”*, las tres con un porcentaje de (96%). Por otro lado, las preguntas de menor ponderación fueron la número 20: *“Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes áreas organizativas”* con un porcentaje de (56%), la número 5: *“Si quisiera cambiar de posición dentro de la organización, siento que sería apoyado”* con un porcentaje de (60%), la número 19: *“Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes jerarquías”* con un porcentaje de (64%) y finalmente la número 2: *“En el trabajo me siento suficientemente reconocido”* con un porcentaje de (72%). Estas cuatro últimas puntuaciones pertenecen al rango Medio (50%-75%) de la escala de favorabilidad, por lo tanto, se recomienda prestarle mayor atención.

Figura 9. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional – División Mobility (MO)

F. Elaboración Propia

Para el caso de la división Energy Management (EM), en primer lugar, las preguntas que obtuvieron mayor ponderación, según el índice de favorabilidad, fueron la número 17: *“La organización contribuye a mejorar la vida de las generaciones actuales y futuras”*, la número 13: *“Tengo la autoridad para tomar decisiones en mi trabajo diario”*, la número 12: *“Tengo voz y voto en cómo hago mi trabajo.”* la número 11: *“Me animan para que pruebe nuevas formas de hacer las cosas, incluso cuando no está garantizado el éxito”* la número 10: *“ No tengo miedo de decir lo que pienso en la organización”*, la número 9: *“En el trabajo mis opiniones cuentan”* y la número 7: *“Confían en que hago bien mi trabajo”*. Estas siete puntuaciones tienen un porcentaje de (90%). Por otro lado, las preguntas de menor ponderación fueron la número 16: *“La salud y la seguridad forman parte de nuestro trabajo diario”* y la número 20: *“Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes áreas organizativas”*, con un porcentaje de (59%), seguido por la número 1: *“La organización Fomenta mi Desarrollo”* y la número 19: *“Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes jerarquías”* con un porcentaje de (69%). Estas dos últimas puntuaciones pertenecen al rango Medio (50%-75%) de la escala de favorabilidad, por lo tanto, se recomienda prestarle mayor atención.

Figura 10. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional – División Energy Management (EM)

F. Elaboración Propia

Para el caso de la división Process Industries and Drives (PD DF), en primer lugar, las preguntas que obtuvieron mayor ponderación, según el índice de favorabilidad, fueron la número 27: “La organización trata a sus socios externos con integridad y el número” 25: “Entiendo como mi trabajo contribuye al éxito de la organización.” Ambas con un porcentaje de (100%) perteneciendo al rango Alto de la escala de favorabilidad. Por otro lado, el puntaje obtenido más bajo fue el de la pregunta número 5: “Si quisiera cambiar de posición dentro de mi empresa, siento que sería apoyado”, con un porcentaje de (48%), perteneciendo al rango Bajo de la escala de favorabilidad. Por lo tanto, podemos decir que este factor es un punto importante débil que la división Process Industries and Drives debe trabajar para poder mejorar la satisfacción de los colaboradores.

Figura 11. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional – División Process Industries and Drives (PD DF)

F. Elaboración Propia

Para el caso de la división Central Units (CU), en primer lugar, la pregunta que obtuvo mayor ponderación, según el índice de favorabilidad, fue la número 18: “*En mi equipo, estamos abiertos a la innovación en todas sus formas*” con un porcentaje de (95%) perteneciendo al rango Alto de la escala de favorabilidad. Por otro lado, el puntaje obtenido más bajo fue el de la pregunta número 14: “*Mi horario laboral me permite contar con suficiente flexibilidad para satisfacer mis necesidades personales y familiares.*”, con un porcentaje de (50%), perteneciendo al rango Bajo de la escala de favorabilidad. Por lo tanto, podemos decir que este factor es un punto importante débil que la división Central Units debe trabajar para poder mejorar la satisfacción de los colaboradores.

Figura 12. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional – División Central Units (CU)

F. Elaboración Propia

Para el caso de la división Power Generation Services (PS), en primer lugar, las pregunta que obtuvo mayor ponderación, según el índice de favorabilidad, fueron la número 18: “En mi equipo, estamos abiertos a la innovación en todas sus formas” con un porcentaje de (91%) perteneciendo al rango Alto de la escala de favorabilidad. Por otro lado, el puntaje obtenido más bajo fue el de la pregunta número 14: “Mi horario laboral me permite contar con suficiente flexibilidad para satisfacer mis necesidades personales y familiares.”, con un

porcentaje de (50%), perteneciendo al rango Bajo de la escala de favorabilidad. Por lo tanto, podemos decir que este factor es un punto importante débil que la división Power Generation Services (PS) debe trabajar para poder mejorar la satisfacción de los colaboradores.

Figura 13. Índice de favorabilidad de Ítems del cuestionario Clima Organizacional – División Power Generation Services (PS)

F. Elaboración Propia

Liderazgo Situacional

Estilos de Liderazgo Situacional

De acuerdo con la encuesta de Liderazgo Situacional aplicado a los 28 jefes, podemos observar que el (47%) de personas tienen un estilo de liderazgo predominante de tipo “Entrenar”, un (25%) de tipo “Apoyar”, un (18%) de tipo “Dirigir” y finalmente un (10%) de tipo “Delegar”. Por lo tanto, con esta información podemos decir que la mayoría de los líderes de mandos medios de la organización prefieren utilizar un estilo de liderazgo “Entrenar”, en la mayoría de las situaciones presentadas. Esto no descarta la posibilidad que utilice más de un estilo de liderazgo para otras circunstancias.

Figura 14. Estilos del liderazgo en los jefes de mandos medios de la organización.

F. de elaboración propia en base a encuestas

Adaptabilidad de los estilos del Liderazgo Situacional

Los resultados de adaptabilidad de los estilos de liderazgo de los 28 jefes de mandos medios muestran, de acuerdo con la escala de flexibilidad, que el (39%) de personas encuestadas pueden tener estilos de liderazgos Muy Flexibles, un (36%), presentan estilos

Ocasionalmente Flexibles, un (18%) presentan estilos de liderazgo Flexibles y un (7%) Moderadamente Flexible. Esto quiere decir, que en general los jefes de mandos medios de la organización tienden a utilizar más de un estilo de liderazgo en su forma de gestionar y estos varían de acuerdo con la situación. Es evidente que ninguno muestra resultados negativos, lo cual refleja una tendencia a ser flexibles de acuerdo con la circunstancia.

Figura 15. Flexibilidad de los estilos de liderazgo en los jefes de mandos medios de la organización

F. de elaboración propia en base a encuestas

5.2 Contrastación de Hipótesis

La técnica que se decidió utilizar en el presente trabajo para la comprobación de las hipótesis es el coeficiente de correlación de Pearson, que mide el grado de asociación lineal entre dos variables. Se expresa mediante la letra “r” y éste puede situarse entre -1 y 1. El nivel de significancia fue del 5%, por lo tanto, si el p-valor obtenido de la correlación es menor a 0.05, se rechazaría la hipótesis nula. Asimismo, el valor de “p” es altamente significativo cuando es menor a 0,01. Por otro lado, cuando el “r” es igual a 1, se demuestra que hay una correlación positiva perfecta entre ambas variables, pero cuando “r” se acerca a 0 significa que la dependencia entre ambas variables casi nula.

Tabla 6
Parámetros para analizar el coeficiente de correlación

Interpretación	Perfecta	Muy Fuerte	Fuerte	Moderada	Baja	Muy Baja	No existe Correlación lineal
Valores	1	0,8 a 0,9	0,6 a 0,7	0,4 a 0,5	0,2 a 0,3	0,1	0

Fuente: Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A. & Cánovas, A. (2009).

Hipótesis general

Existe una relación entre el Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.

Planteamiento

- Ho: No existe relación entre el Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.
- Ha: Existe una relación entre el Liderazgo Situacional y el Clima organizacional, en una de electrificación, en el año 2018.
- Fijar el nivel de significación (α),**
 $\alpha = 0.05$, es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera, su rango de variación es $1\% \leq \alpha \leq 10\%$,

Estadístico de prueba

Tabla 7

Correlaciones entre el Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional

Correlaciones		Liderazgo_Situacional	Clima_Organizacional
Liderazgo_Situacional	Correlación de Pearson	1,000	,511**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	134	134
Clima_Organizacional	Correlación de Pearson	,511**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	134	134

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Con un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternante, es decir, existe relación entre el Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018. Además, observamos que “p” es menor a 0,01 por lo tanto podemos decir que la relación tiene un nivel de significación Alto. Asimismo, se demuestra una correlación positiva de 0,511, lo cual demuestra una relación directa moderada.

Figura 16 Correlación de Liderazgo Situacional y Clima Organizacional

F. de elaboración: SPSS

Hipótesis Específica 1:

Existe una relación entre la flexibilidad del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.

Planteamiento

- Ho: No Existe una relación entre la flexibilidad del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima, en una empresa de electrificación, en el año 2018.
- Ha: Existe una relación entre la flexibilidad del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima, en una empresa de electrificación, en el año 2018.
- Fijar el nivel de significación (α),**

$\alpha = 0.05$, es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera, su rango de variación es $1\% \leq \alpha \leq 10\%$

Estadístico de prueba

Tabla 8

Correlaciones entre Flexibilidad de Liderazgo y Dimensión Respeto

Correlaciones				
			Flexibilidad_del_Liderazgo	Dimension Respeto
Flexibilidad_del_Liderazgo	Correlación de			
	Pearson		1,000	,459**
	Sig. (bilateral)		.	,000
	N		134	134
Dimension Respeto	Correlación de			
	Pearson		,459**	1,000
	Sig. (bilateral)		,000	.
	N		134	134

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Con un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternante, es decir, existe una relación entre la flexibilidad del Liderazgo Situacional y la Dimensión Respeto, en una empresa de electrificación, en el año 2018. Además, observamos que “p” es menor a 0,01 por lo tanto podemos decir que la relación tiene un nivel de significación Alto. Asimismo, se demuestra una correlación positiva de 0,459, lo cual demuestra una relación directa moderada.

Tabla 9
Correlacion entre Flexibilidad de Liderazgo y Dimensión Credibilidad

Correlaciones

		Flexibilidad_del_Liderazgo	Dimension Credibilidad
Flexibilidad_del_Liderazgo	Correlación de Pearson	1,000	,429**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	134	134
Dimension Credibilidad	Correlación de Pearson	,429**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	134	134

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Con un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternante, es decir, existe relación entre la flexibilidad del Liderazgo Situacional y la dimensión Credibilidad, en una empresa de electrificación, en el año 2018. Además, observamos que “p” es menor a 0,01 por lo tanto podemos decir que la relación tiene un nivel de significación alto. Asimismo, se demuestra una correlación positiva de 0,429, lo cual demuestra una relación directa moderada.

Tabla 10
Correlación entre Flexibilidad de Liderazgo y Dimensión Orgullo

Correlaciones		Flexibilidad_del_Liderazgo	Dimension Orgullo
Flexibilidad_del_Liderazgo	Correlación de Pearson	1,000	,431**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	134	134
Dimension Orgullo	Correlación de Pearson	,431**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	134	134

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Con un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternante, es decir, existe relación entre la flexibilidad del Liderazgo Situacional y la dimensión Orgullo, en una empresa de electrificación, en el año 2018. Además, observamos que “p” es menor a 0,01 por lo tanto podemos decir que la relación tiene un nivel de significación Alto. Asimismo, se demuestra una correlación positiva de 0,431, lo cual demuestra una relación directa moderada.

Hipótesis Específica 2:

Existe una relación entre los perfiles de cada estilo del Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.

Planteamiento

- a. Ho: No Existe una relación entre los perfiles de cada estilo del Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.
- b. Ha: Existe una relación significativa entre los perfiles de cada estilo del Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.

- c. Fijar el nivel de significación (α),

$\alpha = 0.05$, es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera, su rango de variación es $1\% \leq \alpha \leq 10\%$

Estadístico de prueba

Tabla 11
Correlación entre Estilo Dirigir y Clima Organizacional

Correlaciones

		Clima_Organizacional	Dirigir
Clima_Organizacional	Correlación de Pearson	1	.125
	Sig. (bilateral)		.150
	N	134	134
Dirigir	Correlación de Pearson	.125	1
	Sig. (bilateral)	.150	
	N	134	134

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Con un nivel de significación del 5%, observamos que “p” es mayor a 0,05, por lo tanto, no existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula. Es decir, la relación entre el estilo “Dirigir” y el Clima Organizacional, de la empresa multinacional privada de electrificación no es significativa. Asimismo, se demuestra una correlación positiva de 0,125, lo cual demuestra una relación baja.

Tabla 12
Correlación entre estilo Entrenar y Clima Organizacional

Correlaciones				
			Clima_Organizacional	Entrenar
Clima_Organizacional	Correlación de Pearson		1	.105
	Sig. (bilateral)			.229
	N		134	134
Entrenar	Correlación de Pearson		.105	1
	Sig. (bilateral)		.229	
	N		134	134

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Con un nivel de significación del 5%, observamos que “p” es mayor a 0,05, por lo tanto, no existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula. Es decir, la relación entre el estilo “Entrenar” y el Clima Organizacional, de la empresa multinacional privada de electrificación no es significativa. Asimismo, se demuestra una correlación positiva de 0,105, lo cual demuestra una relación baja.

Tabla 13
Correlación entre estilo Apoyar y Clima Organizacional

Correlaciones

		Clima_Organizacional	Apoyar
Clima_Organizacional	Correlación de Pearson	1	.122
	Sig. (bilateral)		.160
	N	134	134
Apoyar	Correlación de Pearson	.122	1
	Sig. (bilateral)	.160	
	N	134	134

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Con un nivel de significación del 5%, observamos que “p” es mayor a 0,05, por lo tanto, no existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula. Es decir, la relación entre el estilo “Entrenar” y el Clima Organizacional, de la empresa multinacional privada de electrificación no es significativa. Asimismo, se demuestra una correlación positiva de 0,122, lo cual demuestra una relación baja.

Tabla 14

Correlación entre Estilo Delegar y Clima Organizacional

Correlaciones

		Clima_Organizacional	Delegar
Clima_Organizacional	Correlación de Pearson	1	,430*
	Sig. (bilateral)		.020
	N	134	134
Delegar	Correlación de Pearson	,430*	1
	Sig. (bilateral)	.020	
	N	134	134

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Con un nivel de significación del 5%, observamos que “p” es menor a 0,05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternante. Es decir, la relación entre el estilo “Delegar” y el Clima Organizacional, de la empresa multinacional privada de electrificación es significativa. Asimismo, se demuestra una correlación positiva de 0,530, lo cual demuestra una relación moderada.

6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En primer lugar, se planteó que la variable Liderazgo Situacional tiene relación con el Clima Organizacional de una empresa de electrificación, en el año 2018. Los resultados demuestran que la hipótesis es confirmada con una correlación positiva moderada de 0,511 y un nivel de significancia menor a 0,01. Lo cual evidencia, que existe una relación significativa directa entre ambas variables y que en ambos casos la correlación es moderada. Asimismo, a través de la varianza explicada (“r” al cuadrado) se determina que la variable efectividad del Liderazgo Situacional es explicada en un 26% en la variable Clima Organizacional. Con esto se infiere que el Liderazgo Situacional es uno de los factores que influirá directamente en el Clima Organizacional de la organización, pero no es la única variable, pueden existir otros factores que también impacten de manera directa.

En segundo lugar, se planteó que existe una relación entre la Flexibilidad del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Organizacional de una empresa de electrificación, en el año 2018. Los resultados demuestran que la hipótesis es confirmada con un “p” menor a 0,01 (alto nivel de significación) con una correlación positiva moderada de 0,459 para la Dimensión Respeto; 0,429 para la Dimensión Credibilidad y 0,431 para la Dimensión Orgullo. Adicionalmente, a través de la varianza explicada “r” al cuadrado, se puede determinar que la Flexibilidad del estilo del Liderazgo Situacional es explicado en 21%, 18% y 19% proporcionalmente en las Dimensiones Respeto, Credibilidad y Orgullo. Lo cual permite inferir, que la relación más alta es con la dimensión Respeto porque sus indicadores evalúan el liderazgo con mayor profundidad, siendo sus principales factores de medición: el Apoyo profesional, la Colaboración y la Valoración del individuo. Por lo tanto, estas son características que un buen líder debería manejar a la hora de gestionar a sus equipos.

En tercer lugar, se planteó que existe una relación significativa entre los Perfiles del Estilo del Liderazgo Situacional en el Clima Organizacional, de una empresa de electrificación, en el año 2018. Según los resultados, no existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula para todos los estilos a excepción del estilo “Delegar”. Este estilo demuestra una correlación positiva moderada de 0,430. Lo cual nos permite inferir que existe una relación de influencia del estilo “Delegar” en el Clima Organizacional de la organización. Sin embargo, no es una relación con una significación alta. Esto confirma la teoría del Liderazgo Situacional de Hersey Blanchard, donde no existe un estilo óptimo para el desarrollo de los subordinados; estos dependen de la situación y del nivel de madurez de las personas.

Con respecto a los resultados descriptivos de los cuestionarios aplicados para las variables Liderazgo Situacional y Clima Organizacional se analizó lo siguiente:

Los resultados de la variable Clima Organizacional de la organización presentan un puntaje de 85% de favorabilidad, lo cual nos permite inferir que los colaboradores tienen un alto nivel de satisfacción; siendo este un factor positivo y una fortaleza competitiva para la empresa de electrificación en estudio.

Asimismo, al analizar el nivel de satisfacción por división, los resultados demuestran que la mayoría presentan un alto grado de favorabilidad, a excepción de la división *Power Generation Services*, la cual presenta un nivel de favorabilidad de 78%, perteneciente al rango medio. Como se puede observar, éste no es un indicador negativo. Sin embargo, es un factor que se podría tomar en cuenta para mejorar los puntos débiles de la división. Por ejemplo, la pregunta más baja del cuestionario de Clima Organizacional para *Power Generation Services* fue: 14 “*Mi horario laboral me permite contar con suficiente flexibilidad para satisfacer mis necesidades personales y familiares.*”, con un porcentaje de (50%) de favorabilidad. Este resultado pudo reflejarse debido a que en la presente división la mayoría de los colaboradores son técnicos de mantenimiento que tienen turnos rotativos y trabajan horas extras. Por lo tanto, se podrían realizar acciones para mejorar este indicador, como teniendo un mejor control y administración de los horarios.

Por otro lado, de acuerdo con el análisis del Cuestionario de Clima Organizacional, las preguntas con menor ponderación se encuentran en el rango Medio (50%-75%) de la escala de favorabilidad, lo cual refleja que no son indicadores que demuestren una debilidad organizativa, pero se podrían mejorar los factores relacionados a las dimensiones de Respeto y Orgullo. La pregunta 5: *Si quisiera cambiar de posición dentro de la organización, siento que sería apoyado*”, seguido por la número 20: “*Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes áreas organizativas*”, y la pregunta número 19. “*Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes jerarquías*”. Estas tres preguntas están relacionadas con el apoyo directivo. Desde la perspectiva del liderazgo, es importante que el líder considere estos tres aspectos relevantes dentro de su gestión para mejorar la satisfacción de sus equipos.

Asimismo, las preguntas con mayor ponderación del Cuestionario de Clima Organizacional son las pertenecientes a la dimensión Orgullo y Credibilidad, destacando las preguntas: 27:

“La organización trata a sus socios externos con integridad” y la 17: *“La organización contribuye a mejorar la vida de las generaciones actuales y futuras”*, ambas con un porcentaje de 90%, perteneciendo al rango Alto de la escala de favorabilidad. Para efectos de esta investigación podemos inferir que los colaboradores valoran y mantienen una buena percepción acerca del valor de la integridad por parte de la organización, tanto de manera interna como externa. Por lo tanto, es importante que la entidad cuide este factor, al ser identificado como una fortaleza.

Los resultados de la variable Liderazgo Situacional de la organización demuestran que los jefes de mandos medios manejan, en la mayoría de las situaciones, un perfil de estilo “Entrenar”, con una ponderación de 47%. Esto quiere decir que prefieren utilizar un estilo con características de “Coach”, según la teoría del Liderazgo Situacional, donde sus comportamientos reflejan un liderazgo en base a una alta dirección y un alto apoyo socioemocional hacia sus subordinados, de acuerdo con la matriz de Efectividad del Liderazgo Situacional, publicado por Hersey Blanchard (2009). Según la teoría, éste cuadrante es efectivo en un contexto donde los subordinados presentan bajos conocimientos de sus responsabilidades y bajo nivel de compromiso. Por lo tanto, es importante que se realice un estudio sobre la madurez de los colaboradores, para evaluar sus conocimientos y competencias dentro de su rol y así poder identificar de manera más asertiva el estilo de liderazgo adecuado para su situación.

Por otro lado, los resultados de adaptabilidad de los estilos de liderazgo de los jefes de mandos medios muestran que el 39% de encuestados pueden tener estilos de liderazgo Muy Flexibles, 36% Ocasionalmente Flexibles, 18% Flexibles y 7% Moderadamente Flexibles. Estos resultados nos indican una buena percepción sobre el uso de diferentes estilos para gestionar equipos. Es decir, la mayoría de los jefes de mandos medios adaptan su estilo de acuerdo con la situación que se les presente. Este indicador es importante porque nos permite inferir que los líderes de la organización están preparados para gestionar de manera flexible, adaptando su estilo a la situación en un contexto de cambios constantes.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Se confirma la relación del Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa multinacional de electrificación, en el año 2018, con una correlación directa moderada de 0,511 entre ambas variables. Es decir, el Liderazgo es uno de los factores que impacta en el Clima Organizacional de la entidad en estudio. No obstante, no es lo único que impacta, ya que pueden existir otros factores importantes que influyan como el Compromiso. Esta premisa lo refuerza la publicación académica de Pineda & Yalli (2018), donde se afirma que el Compromiso tiene una influencia positiva alta en el Clima Organizacional y la motivación intrínseca.

Se confirma que existe una relación significativa moderada entre la Flexibilidad del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Organizacional de una empresa multinacional privada de electrificación, en el año 2018, con correlaciones de 0,459 para la Dimensión Respeto; 0,429 para la Dimensión Credibilidad y 0,431 para la Dimensión Orgullo. Es decir, mientras más flexible sea el liderazgo que adopta un jefe, mejor será la percepción de sus subordinados de acuerdo con los indicadores de Clima sobre: Apoyo Profesional, Colaboración, Valoración del Individuo, Orgullo del trabajo, Orgullo del equipo, Orgullo de la empresa, Comunicación e Integridad. Asimismo, se puede concluir que la flexibilidad del liderazgo del jefe impacta de manera más significativa en la dimensión Respeto, del cuestionario del Clima Organizacional porque de acuerdo con el modelo Great Place To Work, sus indicadores están más relacionados a la variable Liderazgo y gestión de equipos.

No existe evidencia suficiente para afirmar la relación significativa existente entre los Perfiles del Estilo del Liderazgo Situacional ("Dirigir", "Entrenar" y "Apoyar") y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018. Sin embargo, existe una relación positiva moderada con el estilo "Delegar" con un puntaje de 0,430. Es decir, el estilo "Delegar" tiene un impacto moderado con el Clima Organizacional de la entidad en estudio. Sin embargo, la correlación no es muy alta, lo cual nos permite inferir y relacionar con la teoría del Liderazgo Situacional, que el mejor estilo es aquel que mejor se adapta a la situación actual y a la madurez de los seguidores.

Asimismo, de acuerdo con los puntajes de favorabilidad de la variable Clima Organizacional, la entidad en estudio obtuvo un 85% de aprobación en general y según las divisiones, todas mantienen un índice alto de favorabilidad, lo cual demuestra que la empresa viene aplicando estrategias para incentivar la satisfacción y mejorar el Clima Organizacional. Estos resultados son validados de acuerdo con la metodología *Great Place To Work* y sus tres dimensiones en estudio: “Respeto”, “Orgullo” y “Credibilidad”.

Por otro lado, los resultados de la variable de Liderazgo Situacional demuestran un nivel alto de flexibilidad por parte de los jefes de mandos medios, lo cual permite concluir que las gerencias están preparadas para cualquier cambio o eventualidad que pueda impactar en sus gestiones. Asimismo, es importante destacar que actualmente los jefes de mandos medios utilizan de preferencia el estilo “Entrenar”, sin embargo, es importante que sepan reconocer cuando aplicar este estilo o utilizar otro de acuerdo con la situación.

7.2 Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda que, dentro de los procesos de Recursos Humanos, se considere evaluar dentro de la herramienta que mide el Clima Organizacional la variable Liderazgo. Es decir, considerarlo como un factor relevante dentro de la medición, ya que como se observa existe una relación entre ambas variables.

En segundo lugar, se recomienda que la organización pueda brindar sesiones de Coaching o capacitación en relación con la variable Liderazgo, específicamente para los jefes que tienen predominante un estilo en particular, para que puedan aprender a utilizar distintas herramientas o estilos de acuerdo con el contexto que se presente.

En tercer lugar, si bien la entidad de electrificación viene trabajando en estrategias que mantienen altos niveles de satisfacción en el Clima Organizacional. Se recomienda que se realicen seguimientos y monitoreos periódicos a los indicadores de menor puntaje en el presente trabajo, para observar la evolución frente a los cambios que se presenten.

Por último, se recomienda realizar un estudio complementario sobre los niveles de madurez (conocimientos y competencias) de la población, por unidad de negocio, con el objetivo de poder delimitar con mayor efectividad cual es el estilo que mejor se adapta según nivel de madurez de sus equipos en sus respectivos roles.

8 REFERENCIAS

- Barriga, R (2016). Clima Organizacional y desempeño docente en la Universidad Jaime Bausate y Meza Jesús María, Lima. Perú (Tesis de máster en educación con la mención en Gestión de la Educación, facultad de educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5177/Barriga_rr.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 3 de Diciembre de 2018]
- Blanchard, K (2007). Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Bogotá: Grupo Editorial Normal
- Blas, C., Gutiérrez, C., Jara, M. & Julián, M. (2016). El liderazgo situacional como herramienta de gestión para mejorar el desempeño y crear valor en las medianas empresas de Lima. (Tesis de Licenciatura, Facultad de Negocios, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621091> [Consulta: 3 de diciembre de 2018]
- Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias. Trillas: México.
- Campos, R (2012). Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla – Región Callao. (Tesis de máster en educación, en la mención gestión de la educación, facultad de educación, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf [Consulta: 3 de Diciembre de 2018]
- Castro, M., Mamani, L & Schiaffino, T. (2016). Propuesta de un plan de desarrollo de líderes a partir del diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo de la empresa Casaideal S.A.C. en el año 2016. (Tesis de Licenciatura, Facultad de Negocios, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621728> [Consulta: 3 de diciembre de 2018]
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., y Nader, M. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. Buenos Aires: Paidós.
- Chávez, M. (2013). La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana. (Tesis de máster, Área de Gestión, Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf> [Consulta: 10 de Marzo de 2019]
- Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed. McGraw Hill. Colombia.
- Conde, M. (2017). El estilo de liderazgo situacional y su relación con el Clima Organizacional en el área comercial de una Entidad Financiera Privada de Lima Metropolitana del año 2016. (Tesis de Licenciatura, Facultad de Negocios,

- Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1486/1/CONDE%20ACEVEDO%20MIRIAN%20PAOLA-AFG-17.pdf> [Consulta: 20 de Noviembre de 2018].
- Consultora Grupo Crea (2018). 11 tendencias de Liderazgo que regirán este 2018. Bogotá. Recuperado de <http://crearesultados.com/2018/02/26/tendencias-de-liderazgo-que-regiran-este-2018/> [Consulta: 13 de enero de 2019]
- Consultora Korn Ferry (2019). Medición del clima laboral. España. Recuperado de <https://www.kornferry.com/es> [Consulta: 17 de mayo de 2018].
- Contreras, D, Jiménez, L (2016) “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención” (Trabajo de grado, Universidad Del Rosario, Colombia)”. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/ContrerasRios-Doris-2016.pdf?sequence=9&isAllowed=y> [Consulta: 20 de febrero de 2018].
- Dubrin, A. J. (2000). Fundamentos de administración. México: International Thomson.
- Edel, R., García, A. & Casiano, R (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Vol.1, recuperado de http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf [Consulta: 20 de febrero de 2018]
- Ferrer, R (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114. Recuperado de <http://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v11n1/v11n1a08.pdf> [Consulta: 20 de febrero de 2018]
- Fischman, D. (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolle su inteligencia emocional en la empresa. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Forbes. (30 de enero de 2018). 14 Leadership Trends That Will Shape Organizations in 2018. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/01/30/14-leadership-trends-that-will-shape-organizations-in-2018/#232b96845307> [Consulta: 20 de febrero de 2018]
- García, M (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración (42), 43-61. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf> [Consulta: 20 de febrero de 2018]
- Gestión. (20 de octubre de 2017). ¿Por qué es importante gestionar un óptimo clima laboral en las empresas? *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/importante-gestionar-optimo-clima-laboral-empresas-221046> [Consulta: 20 de febrero de 2018]
- Gestoso, C (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales, Vol 1, 165-179. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=598127> [Consulta: 5 de diciembre de 2018]
- Góngora, D. (2018). Estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral en una universidad privada de la ciudad de Lima. (Tesis de maestría en psicología del trabajo

- y las organizaciones, facultad de Ciencias de la Comunicación, turismo y psicología, sección postgrado, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3898/3/gongora_cda.pdf [Consulta: 20 de febrero de 2018].
- Gonzales, L, Guevara, E, Morales, G, Hernández, P, Luengo C. (2013), Relación de la satisfacción Laboral con estilos de Liderazgo en enfermeros de hospitales públicos en Santiago de Chile. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/pdf/cienf/v19n1/art_02.pdf [Consulta: 5 de diciembre de 2018].
- Great place To Work (2018). Encuesta de clima organizacional. Lima. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/> [Consulta: 17 de mayo de 2018].
- Guillén, M. (2012). Clima Organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir de análisis de dos de sus dimensiones. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=4d9303c4-65ad-44eb-ad74-8d7b4765ca61%40sessionmgr103> [Consulta: 4 de diciembre de 2018].
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. Metodología de la Investigación (6ta ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana; 2015.
- Jiménez, A. & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista Gestión Joven, Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de empresas (AJOICA)*, No 18, 183-195. Recuperado de http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf [Consulta: 4 de diciembre de 2018]
- Lussier, R.N., & Achua, C.F. (2011). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (4a ed.). México D.F: Cengage Learning. Recuperado de <http://www.pentathlon.org.mx/biblioteca/libro-LIDERAZGO.compressed.pdf> [Consulta: 16 de diciembre de 2018].
- Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A. & Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman. *Revista Habanera de Ciencias Médica*. 8(2). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017 [Consulta: 02 de Abril del 2019]
- Mintzberg, H., Kotter, J. P., Badaracco, J., Jr. Farkas, C. M., Wetlaufer, S., Teal, T., Heifetz, R. A., Laurie, D. L., Nohria, N., y Berkley, J. D. (1999). Harvard business review: Liderazgo. Bilbao, España: Deusto
- Molero, F., Recio, P. & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación a Distancia y Universidad de Almería). Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/3758.pdf> [Consulta: 20 de febrero de 2019]
- Navarro, A. (2018). Estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana. (Tesis de licenciatura en psicología, facultad de humanidades, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú).

Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8495/1/2018_Navarro-Hinostroza.pdf [Consulta: 10 de febrero de 2018].

- Niebla, S & Ibarra, E. (2017). Liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educación media superior. *ReDIE – Revista electrónica de la Red Durango de investigaciones educativas*, 9(17), 42-52. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560022> [Consulta: 10 de febrero de 2019].
- Oliva, M. & Molina, S. (2016). Estilos de Liderazgo y Satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud, de la comuna de Chillán, Chile. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 2(1), 51-68. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=2804644> [Consulta: 12 de febrero de 2019].
- Pineda, D. & Yalli, P. (2018). Influencia del clima organizacional en la motivación laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017. (Tesis de Licenciatura, Facultad de Negocios, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/623795> [Consulta: 8 de enero de 2019]
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004 [Consulta: 3 de diciembre de 2018]
- Sandoval - Caraveo M.C. (2004). “Concepto y dimensiones del clima organizacional”. *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*, vol. 27 – Año 10.
- Toro, F (2008). Relación entre los estilos de influencia de los jefes y el clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27(2), 133 – 145. Recuperado de <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/100/99> [Consulta: 3 de diciembre de 2018]
- Valero, J. (2015). Estilos de liderazgo y clima laboral en asesores telefónicos, de un call center de la sede de Lince, 2015. (Tesis de licenciatura en psicología, facultad de humanidades, Universidad César Vallejo, Lima Perú). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19187/Jara_VJV.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 20 de febrero de 2018].
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- Yukl, G., Van Fleet D. (1992). En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid, España: Pearson Educación.

9. ANEXOS

ANEXO 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN POR DIVISIONES

Fuente: Página Oficial de la entidad en estudio.

Matriz de consistencia

Título: Estilo de Liderazgo Situacional y su relación con el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación en el año 2018.

Autor: Bachilleres: Navea Reátegui Michelle Nicole, Talla Recavarren Christ Andrea

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema General:	Objetivo general:	Hipótesis general:	Variable 1: Clima Organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			D1: Respeto D2: Orgullo D3: Credibilidad	i1: Apoyo Profesional i2: Colaboración i3: Valoración del individuo i4: Orgullo del trabajo i5: Orgullo del equipo i6: Orgullo de la empresa i7: Comunicación i8: Integridad	<ul style="list-style-type: none"> - La organización fomenta mi desarrollo. - En el trabajo me siento suficientemente reconocido. - Se lo que se espera de mí en el trabajo. - Puedo aplicar todos mis conocimientos y habilidades en mi trabajo. - Si quisiera cambiar de posición dentro de la organización, siento que sería apoyado. - Tengo la información que necesito para hacer bien mi trabajo. - Confían en que hago bien mi trabajo. - Con frecuencia tengo la oportunidad de hacer algo interesante en mi trabajo. - En el trabajo mis opiniones cuentan. - En la organización no tengo miedo de decir lo que pienso. - Me animan para que pruebe nuevas formas de hacer las cosas, incluso cuando no está garantizado el éxito. - Tengo voz y voto en cómo hago mi trabajo. 	(5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo	Bajo Moderado Alto

<p>Problemas Específicos:</p> <p>1.- ¿Existe relación entre la flexibilidad del Liderazgo Situacional y las dimensiones del clima organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018?</p> <p>2.- ¿Existe relación entre los perfiles del Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Analizar la relación entre la flexibilidad del Liderazgo Situacional en el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.</p> <p>2.- Analizar la relación entre los perfiles del Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de</p>	<p>Hipótesis específicas:</p> <p>1.- Existe relación entre la flexibilidad del Liderazgo Situacional y las dimensiones del Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.</p> <p>2.- Existe una relación entre los perfiles del Liderazgo Situacional y el Clima Organizacional, en una empresa de electrificación, en el año 2018.</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Tengo la autoridad para tomar decisiones en mi trabajo diario. - Mi horario laboral me permite contar con suficiente flexibilidad para satisfacer mis necesidades personales y familiares. - Mi carga de trabajo es adecuada. - La salud y la seguridad forman parte de nuestro trabajo diario. - La organización contribuye a mejorar la vida de las generaciones actuales y futuras. - En mi equipo, estamos abiertos a la innovación en todas sus formas. - Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes jerarquías. - Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes áreas organizativas. - Hay una excelente colaboración entre compañeros en mi equipo. - Creo que tengo un futuro favorable en la organización. - Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo en la Organización. - Comprendo la intención que hay detrás de los cambios que me afectan. - Entiendo como mi trabajo contribuye al éxito en de la organización. - Los jefes dan importancia a comportarse con integridad y actuar de acuerdo con las normas. - La organización trata a sus socios externos con integridad. - La organización trata a sus empleados con integridad. 		
--	--	--	--	--	--	--	--

	electrificación, en el año 2018.						
Variable 2: Liderazgo Situacional							
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
			D1: Perfil de los Estilos	I1: Estilos	<ul style="list-style-type: none"> - Últimamente tus subordinados no responden a tu trato amistoso y a tu Obvia preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento desciende rápidamente. - El rendimiento observable del grupo va en aumento. Te has asegurado de que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera. - Los miembros de tu grupo no han 	<ul style="list-style-type: none"> a) Estilo Dirigir b) Estilo Entrenar c) Estilo Apoyar d) Estilo Delegar 	

			D2:		podido solucionar los problemas por sí solos, normalmente los has dejado solos. El rendimiento del grupo y de las relaciones interpersonales han sido buenas en el pasado.	(6) Muy Flexible	
			Flexibilidad	I2: Amplitud	- Está considerando un cambio. Tus subordinados tienen todos excelentes antecedentes por sus logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.	(5) Flexible	Alto
					- El rendimiento del grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Siempre has tenido que recordarles que tienen que cumplir sus tareas a tiempo.	(4) Moderadamente flexible	Moderado
					- Te has incorporado a una organización donde las operaciones son eficientes. Tu antecesor controlaba muy de cerca la situación. Tú quieres mantener una situación productiva, pero te gustaría comenzar a humanizar el ambiente.	(3) Ocasionalmente flexible	Bajo
					- Estás considerando algunos cambios importantes en la estructura organizativa. Los miembros del	(2) Difícilmente Flexible	
						(1) Inflexible	

					<p>grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.</p> <p>- El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Pero te sientes algo inseguro por la supuesta falta de dirección del grupo. Tienes la impresión de que lo estás dirigiendo demasiado poco.</p> <p>- Ha sido nombrado por tu superior, jefe de un comité que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones con respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en tertulias sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p> <p>- Tus subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a tu reciente redefinición de niveles de calidad.</p>		
--	--	--	--	--	---	--	--

					<p>- Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre sus colaboradores o subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.</p> <p>- Ha sido ascendido a un nuevo puesto. El jefe anterior no interfería en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p>		
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar			
Tipo: Investigación aplicada.	Población: La población estuvo conformada por 205 colaboradores que trabajan en Lima y que	Variable 1: Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario		INFERENCIAL & DESCRIPTIVO: Es de tipo descriptivo e inferencial porque se realizarán descripciones a partir de ciertos datos y se harán estimaciones al correlacionar las variables Liderazgo Situacional y Clima Organizacional, para analizar las relaciones de influencia. De tipo escala ordinal.			

<p>Alcance: Explicativo Correlacional causal simple, con un enfoque cuantitativo.</p> <p>Diseño:</p> <p>De base no experimental, de corte transversal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) porque no se manipularán las variables independientes y se analizarán ambas variables en su contexto.</p> <p>Método: método hipotético deductivo</p>	<p>forman parte de 6 unidades de negocio dentro de la organización.</p> <p>Tipo de muestreo:</p> <p>El tipo de muestreo es probabilístico aleatorio.</p> <p>Tamaño de muestra:</p> <p>La muestra está conformada por 162 colaboradores.</p>	<p>Año: 2018</p> <p>Monitoreo: estadístico inferencial</p> <p>Ámbito de Aplicación: Lima</p> <hr/> <p>Variable 2:</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Año: 2018</p>	
--	---	---	--

		<p>Monitoreo: estadístico inferencial</p> <p>Ámbito de Aplicación: Lima</p>	
--	--	---	--

ANEXO 2: VALIDACION DE EXPERTOS

Lima, 17 de enero 2018

Estimado (a) Profesor (a):

Nos dirigimos a usted para solicitar su apoyo en calidad de “Juez experto” para la evaluación de un instrumento necesario para la realización de nuestra tesis titulada: “Estilo de Liderazgo Situacional y su relación con el Clima Organizacional en una empresa de electrificación en el año 2018”.

Este instrumento pretende medir la relación de las descripciones que tienen las dimensiones de la metodología *Great Place To Work*, encuesta que mide el clima organizacional en las empresas, frente a las preguntas que tenemos del instrumento que utiliza la empresa de electrificación para medir el clima organizacional.

Seria de mucha utilidad que usted nos expresara su opinión acerca de la viabilidad que tiene la misma para obtener la información necesaria, así como cualquier otra sugerencia que considere pertinente.

Agradeciéndole de antemano su colaboración,

Atentamente,

Michelle Navea y Christ talla

Bachilleres de la carrera de Administración y Recursos Humanos- UPC

Febrero 18, 2019

De: María Alejandra Binda Contreras

Estimadas,

Primero que nada, mil disculpas por el atraso en la revisión.

He revisado lo que solicitaron y todo se ve OK. Asumo que por el tiempo que he demorado en dar respuesta ya han aplicado esta encuesta, pero en caso de que no lo hubiesen hecho lo único que agregaría u observaría es explicar u ordenar mejor la secuencia de las preguntas, dado que es un poco confuso que no tienen un orden lógico. Todo lo demás se ve bien.

Favor informarme si debo de llenar algún formato, o con sólo este correo es suficiente.

Saludos,

ANEXO 3: ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado colaborador:

Parte de nuestro interés por conocer su motivación laboral, la satisfacción de su puesto de trabajo y la percepción general de la compañía, solicitamos que nos apoye respondiendo las siguientes afirmaciones. Le garantizamos confidencialidad y anonimato de sus respuestas.

N o.	ITEMS	Total ment e en desac uerdo	En desac uerdo	Ni de acuer do ni en desac uerdo	De acu erd o	Total ment e de acuer do
1	La organización Fomenta mi Desarrollo.					
2	En el trabajo me siento suficientemente reconocido.					
3	Se lo que se espera de mí en el trabajo.					
4	Puedo aplicar todos mis conocimientos y habilidades en mi trabajo.					
5	Si quisiera cambiar de posición dentro de Siemens, siento que sería apoyado.					
6	Tengo la información que necesito para hacer bien mi trabajo.					
7	Confían en que hago bien mi trabajo.					
8	Con frecuencia tengo la oportunidad de hacer algo interesante en mi trabajo.					
9	En el trabajo mis opiniones cuentan.					
10	No tengo miedo de decir lo que pienso en la organización.					
11	Me animan para que pruebe nuevas formas de hacer las cosas, incluso cuando no está garantizado el éxito.					
12	Tengo voz y voto en cómo hago mi trabajo.					
13	Tengo la autoridad para tomar decisiones en mi trabajo diario.					

1 4	Mi horario laboral me permite contar con suficiente flexibilidad para satisfacer mis necesidades personales y familiares.					
1 5	Mi carga de trabajo es adecuada.					
1 6	La salud y la seguridad forman parte de nuestro trabajo diario.					
1 7	La organización contribuye a mejorar la vida de las generaciones actuales y futuras.					
1 8	En mi equipo, estamos abiertos a la innovación en todas sus formas.					
1 9	Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes jerarquías.					
2 0	Hay una excelente colaboración entre compañeros de diferentes áreas organizativas.					
2 1	Hay una excelente colaboración entre compañeros en mi equipo.					
2 2	Creo que tengo un futuro favorable en esta organización.					
2 3	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo en la organización					
2 4	Comprendo la intención que hay detrás de los cambios que me afectan.					
2 5	Entiendo como mi trabajo contribuye al éxito de la organización.					
2 6	Los jefes dan importancia a comportarse con integridad y actuar de acuerdo con las normas.					
2 7	La organización trata a sus socios externos con integridad.					
2 8	La organización trata a sus empleados con integridad.					

ANEXO 4: ENCUESTA DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Estimado colaborador,

Estamos realizando una encuesta para recoger información sobre su estilo de liderazgo dentro de la compañía.

A continuación, se les presenta varias preguntas. Por favor seleccione la alternativa que delimita el cómo actuaría en la situación propuesta. Recuerde que debe seleccionar una sola respuesta por cada pregunta.

1. Últimamente tus subordinados no responden a tu trato amistoso y a tu obvia preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento desciende rápidamente.
 - A. Dar importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad de cumplir con la tarea
 - B. Estar disponible para discutir el asunto, pero sin presionar
 - C. Hablar con los subalternos y luego fijar las metas.
 - D. No intervenir intencionalmente.
2. El rendimiento observable del grupo va en aumento. Te has asegurado de que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.
 - A. Crear, una relación cordial, pero continuarla asegurándome que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de desempeño que se espera de ellos.
 - B. No realizar ninguna acción determinada.
 - C. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.
 - D. Recalcar la importancia de los plazos límites para los trabajos y tareas.

3. Los miembros de tu grupo no han podido solucionar los problemas por sí solos, normalmente los has dejado solos. El rendimiento del grupo y de las relaciones interpersonales han sido buenas en el pasado.
- A. Involucrar al grupo y juntos tratar de solucionar los problemas.
 - B. Dejar que el grupo lo resuelva solo.
 - C. Actuar rápidamente y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo
 - D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y estar a su disposición para cualquier discusión.
4. Estás considerando un cambio. Tus subordinados tienen todos excelentes antecedentes por sus logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.
- A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, sin ser demasiado autoritario.
 - B. Comunicar los cambios y luego hacer que se cumplan bajo una estricta supervisión.
 - C. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
 - D. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero dirigiéndome yo el cambio.
5. El rendimiento del grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Siempre has tenido que recordarles que tienen que cumplir sus tareas a tiempo.
- A. Permitir que el grupo formule su propia dirección
 - B. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
 - C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar estrictamente.

- D. Permitir que el grupo se involucre en tu fijación de metas, pero sin ser demasiado autoritario.
6. Te has incorporado a una organización donde las operaciones son eficientes. Tu antecesor controlaba muy de cerca la situación. Tú quieres mantener una situación productiva, pero te gustaría comenzar a humanizar el ambiente.
- A. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
- B. Dar importancia a los plazos límites para los trabajos y tareas.
- C. No intervenir intencionalmente
- D. Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilar que se alcancen los objetivos.
7. Estás considerando algunos cambios importantes en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.
- A. Definir el cambio y supervisarlo estrictamente.
- B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio, pero dejar que los miembros organicen la realización.
- C. Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de esta.
- D. Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.
8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Pero te sientes algo inseguro por la supuesta falta de dirección del grupo. Tienes la impresión de que lo estás dirigiendo demasiado poco.
- A. Dejar al grupo solo.

- B. Discutir la situación con el grupo y luego iniciar yo mismo los cambios necesarios.
 - C. Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.
 - D. Mostrar que respaldó al grupo en la discusión de la situación y no mostrarse autoritario.
9. Ha sido nombrado por tu superior, jefe de un comité que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones con respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en tertulias sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.
- A. Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.
 - B. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos.
 - C. Definir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
 - D. Permitir que el grupo intervenga en determinación de los objetivos, pero sin presionar.
10. Tus subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a tu reciente redefinición de niveles de calidad.
- A. Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.
 - B. Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
 - C. Evitar la confrontación a través de no aplica; no intervenir.
 - D. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.

11. Ha sido ascendido a un nuevo puesto. El jefe anterior no interfería en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

- A. Tomar medidas para conseguir que los subordinados trabajen de una manera determinada.
- B. Hacer que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- C. Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.
- D. Continuar dejando libre al grupo.

12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre sus colaboradores o subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.

- A. Probar con los subordinados la solución propuesta por mí mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas.
- B. Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.
- C. Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.
- D. Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.