



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERA Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL RUBRO POLLERÍAS, DISTRITO
ANDRÉS AVELINO CÁCERES DORREGARAY,
AYACUCHO, 2018

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

AUTORA

MIRANDA CALDERÓN, REYNA MARISOL

ASESOR

MGTR. QUISPE MEDINA, WILBER

AYACUCHO – PERÚ

2019

JURADO EVALUADOR DE TESIS

.....

MGTR. BERROCAL CHILCCE JUDITH

PRESIDENTE

.....

MGTR. JAUREGUI PRADO ALCIDES

MIEMBRO

.....

MGTR. TIPE HERRERA CARLOS CELSO

MIEMBRO

.....

MGTR. QUISPE MEDINA WILBER

ASESOR

AGRADECIMIENTO

Ante todo, a Dios y mi familia quienes siempre me brindaron su apoyo incondicional y sobre todo, la confianza que depositaron en mí, ya que siempre estuvieron conmigo tanto en los malos y buenos momentos que pase durante el transcurso de mis estudios superior.

A mi asesor el MGTR. Quispe Medina, Wilber. Y todos mis profesores de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote quienes me encargaron de brindarnos su conocimiento con mayor paciencia y amabilidad.

A todos muchas gracias.

DEDICATORIA

A mis padres pilares fundamentales en mi vida, mi familia y toda persona que siempre quiso el triunfo de mi persona, dedico mi esfuerzo con mucho amor y cariño, en reconocimiento a todo el sacrificio puesto, para que yo pueda estudiar, decirles que merecen esto y aun mucho más.

A mi pequeña Abrilcita, quien es mi mayor motivo a seguir con todos mis logros de la vida, quien me enseñó a levantarme de mis caídas para poder alcanzar mis objetivos de manera eficiente y de esa manera también con mucho cariño a la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

RESUMEN

La presente investigación titulada Caracterización del liderazgo transformacional y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas del rubro pollería en el distrito de Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, el estudio se realizó como una investigación descriptiva simple, teniendo como variables el liderazgo transformacional y clima organizacional la presente investigación estableció como objetivo analizar las características del liderazgo transformacional y clima organizacional en las micro y pequeñas empresas del rubro pollería, población-muestra, está compuesta por 20 establecimientos de pollerías. Para poder acopiar los resultados obtenidos de la información se utilizaron las encuestas estructuradas con una serie de preguntas confidenciales cerradas. Siendo los resultados agrupados de acuerdo a las características del liderazgo transformacional y clima organizacional de los personales. En la actualidad las micro y pequeñas empresas dedicadas al rubro pollería del distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, existe un problema con respecto al desconocimiento del liderazgo transformacional, y a causa de ello la insatisfacción que posee el personal de dichas pollerías, un 27 % de este personal afirma no estar conforme con su puesto de trabajo, mientras que el 73% expresan que existe un buen clima organizacional dentro de la pollería. Lo que se puede explicar dado que según (Peralta, 2002), define que El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Palabras claves: Liderazgo transformacional y clima organizacional

ABSTRACT

This research entitled Characterization of transformational leadership and organizational climate in micro and small enterprises of the poultry sector in the district of Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, the study was conducted as a simple descriptive research, having as variables transformational leadership and organizational climate. This research established as an objective to analyze the characteristics of transformational leadership and organizational climate in micro and small enterprises of the poultry industry, population-sample, is composed of 20 chicken farms. In order to collect the results obtained from the information, the structured surveys were used with a series of closed confidential questions. The results are grouped according to the characteristics of the transformational leadership and organizational climate of the personnel. At present the micro and small companies dedicated to the poultry sector of the Andrés Avelino Cáceres Dorregaray district, there is a problem regarding the ignorance of the transformational leadership, and because of it the dissatisfaction that has the staff of these pollerías, 27% of this personnel He affirms that he is not satisfied with his job, while 73% say that there is a good organizational climate within the poultry shop. What can be explained given that according to (Peralta, 2002), defines that the environment where a person performs his work daily, the treatment that a boss can have with his subordinates, the relationship between the personnel of the company and even the relationship with suppliers and customers, all these elements are forming what we call Organizational Climate, this can be a link or an obstacle to the good performance of the organization as a whole or of certain people who are inside or outside it, can be a factor of distinction and influence on the behavior of those who make it up.

Keywords: Transformational leadership and organizational climate

INDICE DE CONTENIDO

JURADO EVALUADOR DE TESIS	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
INDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLA	viii
ÍNDICE DE FIGURA.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	8
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1.1. Antecedentes a nivel nacionales	8
2.2. BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES	20
2.2.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	20
III. HIPÓTESIS	56
IV. METODOLOGÍA.....	57
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	57
4.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	57
4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	59
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
4.6. Plan de análisis	61
4.7. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	62
4.8. Principios éticos.....	64
V. RESULTADOS.....	65
5.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	65
5.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	87
VI. CONCLUSIONES	93
ANEXOS	95
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	101

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: La valoración del desempeño de un personal en su establecimiento de pollería	64
Tabla 2: La percepción de participación de un personal dentro de su establecimiento de pollerías.....	65
Tabla 3: Ver logros de parte de su personal al momento de encargarse de su establecimiento de pollería	66
Tabla 4: Percepción el estímulo de su personal al momento de realizar sus labores dentro del establecimiento de pollería	67
Tabla 5: Ser es una persona con autoconocimiento emocional	68
Tabla 6: La mantención del autocontrol al momento que percibe las quejas de los clientes o sus personales	69
Tabla 7: La empatía con sus clientes y personales que laboran dentro del su establecimiento de pollería	70
Tabla 8: Mantención de una fluidez con sus clientes y personales en el establecimiento de pollería	71
Tabla 9: La realización de vías de comunicación para aumentar la demanda de pollería	72
Tabla 10: El flujo de comunicación dentro de su establecimiento de pollería	73
Tabla 11: La realización del compromiso de trabajo por parte de los personales dentro de su establecimiento.....	74
Tabla 12: La identificación de los personales con los objetivos de su	

establecimiento de la pollería	74
Tabla 13: La percepción por parte de su personal un buen rendimiento en el puesto de trabajo en el establecimiento de polleria.....	75
Tabla 14: Realización de negociación con sus personales de manera estratégica para mejorar los ingresos de su establecimiento de polleria.....	77
Tabla 15: La tolerancia de las diferencias que tienen los clientes al momento de adquirir un producto de su establecimiento de pollería.	78
Tabla 16: La existencia del respeto dentro de su establecimiento por parte de los personales hacia el dueño como también de parte del dueño hacia sus personales.	79
Tabla 17: La existencia del buen de los personales con los clientes trato dentro del establecimiento de pollería	80
Tabla 18: La existencia de colaboración mutua para la mantención de un buen clima laboral dentro del establecimiento de pollería.	80
Tabla 19: En su establecimiento hay una buena coordinación por parte de Ud. con sus personales	82
Tabla 20: Consideración que existe una buena delegación de parte del dueño hacia sus personales	83

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: valoración del desempeño	64
Figura 2: participación	65
Figura 3: logro	66

Figura 4: estímulo	67
Figura 5: cumplimiento de la promesa	68
Figura 6: puntualidad	69
Figura 7: seguridad	70
Figura 8: fluidez.....	71
Figura 9: vías de comunicación	72
Figura 10: flujo de comunicacion	73
Figura 11: compromiso en el trabajo	74
Figura 12: identificación con los objetivos.....	75
Figura 13: rendimiento en el puesto de trabajo	76
Figura 14: negociación	77
Figura 15: tolerar las diferencias	78
Figura 16: concientizar	79
Figura 17: entrega de confianza.....	80
Figura 18: empatía	81
Figura 19: coordinación	82
Figura 20: apoyo	83

I. INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas tienen que competir en los mercados grandes, que estas no han sido satisfechas tampoco por los grandes empresarios nacionales, es por esa razón que hay muchas personas que generan sus propias fuentes de ingresos, por lo tanto las personas recurren creando sus propios negocios a través de pequeñas empresas sin importar el tamaño debe adoptar hábitos de trabajo basados en valores, para el desarrollo de la economía en el país, ya que es una fuente generadora de empleo y agente dinamizador del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza, cuando una micro y pequeña empresa es un sector vital importante dentro de la estructura productiva del Perú de la forma de las micro empresas.

A nivel micro y pequeñas empresas el liderazgo transformacional tiene la capacidad para lograr y mantener ventajas empresariales, que le permite consolidar para el éxito cambiar la base motivacional hasta llevar al compromiso y mejorar su posición en la economía de acuerdo a sus rendimientos como líder de acuerdo a los productos, en este sentido se considera una empresa competitiva en los productos y servicios con esas atribuciones valoradas por sus clientes siendo de vital importancia atender las necesidades de un buen clima organizacional esto es lo que les permite diferenciar ante los demás. El clima organizacional es el conjunto de relaciones intrapersonales y relaciones interpersonales de los miembros de

la comunidad educativa que intervienen favorable o desfavorablemente en el desarrollo de la actividad educativa, las micro y pequeñas empresas tienen un gran potencial de crecimiento y desarrollo; por ello, el líder tiene que estar en constante apoyo para mejorar la calidad de servicios empresariales para el crecimiento de una manera sostenida y que siempre debe de estar innovado y utiliza nueva estrategias del mercado para hacer frente a competidores más grande, en lo que se respecta un buen liderazgo no hay un buen líder que pueda llevar adelante en este establecimiento de servicio polleria en el distrito distrito de Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, provincia Huamanga, región Ayacucho donde se llevara esta investigación dando a conocer que estas micro y pequeñas empresas no se encuentra sin una buena organización, falta de innovación falta demandando una buena infraestructura, no se presenta un buen clima organizacional ante los personales y los clientes, ya que una de las características de los clientes es ser exigentes y buscan algo diferente de lo normal.

El presente trabajo está elaborado con el fin de desarrollar de manera adecuada el proyecto de investigación, titulada “Liderazgo Transformacional y clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de servicio rubro pollerías en el distrito de Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, Ayacucho,2018” por el cual el variable independiente es el liderazgo transformacional se ha convertido en una prioridad de toda organización, ya que es el encargado de colaborar al cumplimiento de metas y misiones y visiones; para fortalecer las capacidades de los colaboradores y la toma de decisión ante situaciones

que se presenta durante las labores; es por ello que el líder debe desarrollar un buen liderazgo con la finalidad de fortalecer el talento humano.

De esta forma, un buen clima organizacional, llevará con consecuencia una alta satisfacción tanto de los personales como del cliente, este debe ser el objetivo principal de una micro y pequeña empresa, ya que hará efectos en todos los ámbitos. Para conseguir este alto grado de satisfacción deseada, se crearán estrategias para acabar con las debilidades e incrementar las fortalezas. El objetivo general del estudio es, Analizar las características del liderazgo transformacional y clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de rubro pollería del distrito Andrés Avelino

Cáceres Dorregaray, región Ayacucho, 2018. Y los objetivos específicos son, Analizar que la motivación se caracterice con la satisfacción en el trabajo en las micro y pequeñas empresas del rubro de servicio rubro pollería en el distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, región Ayacucho, 2018, Describir que la inteligencia emocional se caracterice con el manejo de conflictos en las micro y pequeñas empresas de servicio rubro pollería en el distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, región Ayacucho, 2018, Describir que la comunicación se caracterice con el mando en las micro y pequeñas empresas de servicio rubro pollería en el distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, región Ayacucho, 2018.

El planteamiento del problema de investigación del liderazgo transformacional y clima organizacional en el rubro pollería cuenta con gran

capacidad de un gran desarrollo en las organizaciones en las micro y pequeñas empresas, esta situación trae consigo el problema en el rubro de pollerías dando a conocer que no hay un buen liderazgo transformacional y también un mal clima organizacional, por ello se hace saber que la conducta de un líder es fundamental dentro de una organización ya que realiza un buen rendimiento y mejorar el clima organizacional, ya sea en distintas organizaciones que hoy en día se presenta cambios constante principalmente para compartir, lograr su permanencia en el mercado y sobresalir, es elaborarse a nivel competitivos de forma sustentable. Por ello debe existir un buen liderazgo para ser competitivos de forma sustentable en toda organización, ya que es la persona quien dirige y motiva a los que pertenecen en las empresas no se trata de buscar nuevos líderes, sino tener nuevos estilos una visión estratégica la obtener buenos resultados y satisfacer que esto permitirá a lograr, que exista un buen clima organizacional y establecer el entendimiento de las necesidades. se dará a conocer las formas más realistas para mejorar el clima organizacional para resolver diversos problemas o incomodidades de los personales y/o clientes, también veremos más ingresos de los clientes y por otra parte ingresos económicos, los consumidores compran los productos de acuerdo a la calidad y una buena atención de los clientes , sin embargo no todas las organizaciones mantienen un buen clima organizacional ya que por el desconocimiento del tema no se toma mucho interés a las necesidades o incomodidades de los personales, lo cual lo hace muy diferente a los competidores del mismo rubro que si tiene conocimiento de un buen clima

organizacional y por ende lleva consigo una ventaja competitiva ya que los personales se sentirán cómodos y satisfechos en su puesto de trabajo.

Dado a que en este rubro de pollerías cuenta con gran cantidad de competencias debido a muchos establecimientos ofrecen el mismo producto, en las pollerías se ve las necesidades de ampliar con la cuestión de tener unos buenos resultados en las necesidades de los personales y clientes para ampliar más sus estrategias y mantener aun un mejor clima organizacional, Dado esto surge como problemática. El enunciado del problema es ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional y clima organizacional de las micro y pequeñas empresas de servicio rubro pollería en el distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, región Ayacucho, 2018?

La investigación es justificada, porque es importante conocer si el liderazgo y el clima organizacional tienen un desarrollo en las micro y pequeñas empresas del rubro pollerías en el distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, provincia Huamanga, región Ayacucho, 2018. Que todas las organizaciones estén pendiente en el desarrollo y comprender el control de las operaciones y las funciones, para percibir los beneficios de acuerdo a un buen clima laboral, que esto dependerá de una buen liderazgo ya que se concentra principalmente en motivar a los trabajadores a través de las orientaciones, mediante la posición que se tiene dentro de la organización basados que su resultados y de esa manera se sientan motivados y tener un buen clima laboral dentro del establecimiento. El

clima organizacional se refiere a la identificación de los colaboradores con los valores de la organización y a su compromiso con el desarrollo de la misma; Supervisión, que corresponde a la valoración de la funcionalidad y significado que otorgan los jefes al supervisar y controlar la actividad laboral de sus subordinados dentro del establecimiento de artesanía textil, para el logro se tiene que tener en cuenta sobre el clima organizacional teniendo un buen liderazgo, por eso el líder tiene que ampliar sus estrategias para alcanzar un buen clima organizacional, de esa manera ira mejor el entorno del establecimiento también habrá una buena relación de parte de los personales con los clientes del establecimiento, aun mas importante el clima organizacional, representa los esfuerzos de los personales y cumpliendo de los objetivos del establecimiento, porque cuando existe un buen liderazgo y clima organizacional, se lograra que tanto como los empresarios, personales y clientes del establecimiento se satisfechos por un buen clima organizacional, esto quiere decir que los todos los personales que tengan un buen clima organizacional rendirán al máximo su desempeño dentro del establecimiento eso ayudara a que los empresarios dentro de las pollerías tengan un buen liderazgo de calidad para lograr la satisfacción y fidelización de sus clientes y personales, las siguientes conclusiones de la investigación son que en esta tesis se analizaron las características del liderazgo transformacional ya que fomenta la participación creativa de los trabajadores ello se llevara a cabo con un buen clima organizacional dentro de la organización, estos son fundamentales ya que teniendo un claro conocimientos acerca de las

características de cada uno de ellos, se podrán aplicar estrategias o técnicas las cuales sean fundamentales para el logro del objetivo de la empresa, el propósito de este estudio es analizar que la motivación ya que este impulsa a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados de la organización, esto se llevará a cabo con la satisfacción en el trabajo del personal dentro de la organización , ya que una organización logra sus objetivos siempre en cuando los colaboradores se sientan identificados con los objetivos de la organización y realicen su labor de manera familiarizada y con el fin de obtener buenos resultado, en esta investigación se describieron que la inteligencia emocional se caracteriza con el manejo de conflictos ya que gracias a la capacidad de reconocer, aceptar y canalizar las emociones para dirigir nuestras conductas a objetivos deseados siempre en cuando exista un buen manejo de conflictos en las micro y pequeñas empresas, en esta tesis se describieron que la comunicación se caracteriza con el apoyo ya que si existe una comunicación asertiva y constante se sabrán dificultades de ambas partes, y ello ella consigo que exista comprensión y apoyo mutuo o ayuda mutua este es un término que describe la cooperación, la reciprocidad, y el trabajo en equipo, y que conlleva un beneficio mutuo para los individuos cooperantes en la organización.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes a nivel nacionales

Según (Ramos Vera, 2017) en su investigación “*Estilo de liderazgo de los directores y su relación con el clima según los docentes de las Instituciones Educativas de la red 25 del distrito de Villa el Salvador, año 2013*” con el objeto de optar el grado de maestría en educación, de la universidad Cesar Vallejo, su investigación tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directores y el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013, la población fue de 452 docentes, la muestra fue de 208 docentes, en los cuales se han empleado la variable: Estilo de Liderazgo y Clima. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transaccional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos, cuestionario de estilo de liderazgo, el cual estuvo constituido por 65 preguntas en la escala de Likert (nunca, rara vez, a veces, a menudo, frecuentemente sino siempre) y el cuestionario de Clima, el cual estuvo constituido por 44 preguntas, en la escala de Likert (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo), que brindaron información acerca del estilo de liderazgo y el clima, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. La investigación concluye que existe evidencia

significativa para afirmar que: El estilo de liderazgo de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

según (Escobar Zamudio, 2013) en su investigación *“los estilos de liderazgo y el clima organizacional según la percepción de los docentes en la Institución Educativa N° 3049 “Imperio del Tahuantinsuyo” distrito Independencia – 2012”* con el objetivo de optar el grado de magister en administración, de la universidad Cesar Vallejo, su investigación tiene como propósito determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional según la percepción de los docentes en la Institución Educativa N° 3049 “Imperio del Tahuantinsuyo” distrito Independencia - 2012. La investigación realizada fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica, de nivel correlacional, con un diseño no experimental, de corte transversal. La población estuvo conformada por 110 docentes y la muestra fueron 86, el muestreo fue probabilístico y la técnica usada fue aleatorio al azar. Se empleó como técnica de recopilación de datos, la encuesta, que hizo uso como instrumento dos cuestionarios: un cuestionario de estilos de liderazgo y el otro sobre clima organizacional. La validez de contenido de ambos cuestionarios fue a través del juicio de expertos con un resultado de aplicable y su confiabilidad mediante el Alfa de cronbach, cuyo valor fue 0,980 para estilos de liderazgo y 0,975 para clima organizacional. Los resultados de la investigación demuestran que existe relación positiva ($r=0,693$) y significativa ($p=0,000$) en el nivel de

correlación moderada entre el liderazgo del director y el clima organizacional según la percepción de los docentes en la Institución

Educativa N° 3049 “Imperio del Tahuantinsuyo” distrito Independencia - 2012.

Según (Flores Cruz, 2015), con su tesis titulada “*Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Del Distrito De Villa María del Triunfo, UGEL 01, 2012*” con el objetivo de optar el grado académico de maestría en educación, de la universidad Cesar Vallejo, nos da a conocer El estudio realizado, que tiene como título: “Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Del Distrito De Villa María del Triunfo, UGEL 01, 2012”, cuyo problema general fue, ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional con el desempeño docente?, y tuvo como objetivo: determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente. La investigación obedece a un tipo no experimental de corte transversal y un diseño descriptivo correlacional; asimismo, el método utilizado es hipotético deductivo, con una población compuesta por 320 docentes y una muestra probabilística de 174 docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario sobre liderazgo transformacional y otro sobre desempeño docente. Luego de la recolección de los datos, el procesamiento de la información y el análisis de los datos descriptivos e inferenciales, mediante la prueba de Spearman se llegó a la siguiente conclusión: Sí existe relación significativa entre el liderazgo

transformacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Villa María del Triunfo, UGEL 01, 2012”. }

Según (Ayque Arapa, 2014), con su tesis titulada “*Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de La Joya - Arequipa en el año 2011*” con el motivo de optar la licenciatura en educación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en el presente se planteó como objetivo principal Identificar la influencia que existe entre dichas variables. La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Se utilizó el tipo de investigación descriptiva correlacional causal que tiene el propósito de describir situaciones o eventos y ver la asociación entre causa y efecto entre las variables de estudio. Para responder a las interrogantes planteadas como problemas de investigación y cumplir con los objetivos de este trabajo, se elaboró una encuesta dirigida a los estudiantes, el proceso de validez y confiabilidad de los instrumentos así como el tratamiento de los datos fueron procesadas con el paquete estadístico SPSS V- 22. Los resultados de la investigación han reportado la existencia de una asociación positiva estadísticamente significativa entre la variable Liderazgo

Directivo con la variable Desempeño Laboral Docente ($p - \text{valor} = 0.000 < 0.05$) al 5% de significancia bilateral, lo que demuestra que los resultados pueden ser generalizados a la población de estudio. Entre las conclusiones más relevantes a que se llegó en el presente trabajo de investigación destacan: - Los resultados encontrados nos demuestran que el nivel de Liderazgo Directivo en las instituciones educativas del nivel primario del

distrito de la Joya en el año 2011, es Regular o Medio - Los resultados encontrados nos demuestran que el nivel de Desempeño Docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de la Joya en el año 2011, es Regular o Medio - Existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Laboral Docente de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de la Joya en el año 2011 - De acuerdo a los resultados hallados respecto a la correlación y la asociación con valores de significancia ($p < 0,05$), podemos afirmar que el Liderazgo Directivo influye en el Desempeño Laboral de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de la Joya.

Según (Espino Balvin, 2014), con su tesis titulada *“Estilos de liderazgo de los docentes en relación al desempeño laboral en el nivel secundaria en la Institución Educativa Margarita Santa Ana de Benavides-Ica”* con el objetivo de optar su grado académico de maestría en educación, de la universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Escuela de Posgrado, dando a conocer en referencia La investigación titulada: “Estilo de liderazgo de los docentes en relación al desempeño laboral en el nivel secundaria en la Institución Educativa Margarita Santa Ana de Benavides - Ica, señala que tiene como propósito comprobar cuánto influye los estilos de liderazgo de los docentes en el desempeño laboral desarrollada por los docentes de la Institución Educativa Margarita Santa Ana de Benavides – Ica. La investigación fue de naturaleza descriptiva y de tipo correlacional. El trabajo de campo se orientó a recoger información relativa a las variables

y dimensiones en estudio. La investigación obtuvo como resultados que el estilo de liderazgo de los docentes de secundaria de la Institución Educativa “Margarita Santa Ana de Benavides” de Ica es situacional, pues incluye el ejercicio del liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire. Asimismo, el desempeño laboral de los docentes que implica el despliegue eficaz de sus capacidades pedagógicas, su inteligencia emocional, nivel de responsabilidad profesional y proactividad son calificados predominantemente como “regular” por los estudiantes de cuarto y quinto grado de secundaria de la institución educativa Margarita Santa Ana de Benavides de Ica. La investigación concluyó señalando que el estilo de liderazgo de los docentes de secundaria de la Institución Educativa “Margarita Santa Ana de Benavides” de Ica se correlaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes. Esta correlación alcanza un valor de 0,805 (valor correlacional de Pearson).

Según (Espinoza P. J., 2017). Con el título. *“Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte, 2016”*. Con motivo de optar el grado académico de doctor en educación con mención en gestión educativa. De la Universidad peruana unión escuela de posgrado, Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación. “Dando la referencia en consecuencia, no existe buen clima organizacional en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte. Por otro lado, el desempeño docente queda determinado en un nivel promedio; además en los directivos de los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte predomina el liderazgo

transformacional Es importante destacar que esta investigación contribuye para mostrar una realidad que requiere mejoras de urgencia en el clima organizacional. Además, se debe fomentar actividades que fortalezcan las relaciones fraternales entre los docentes, el compromiso e involucrar a los docentes en la planificación, organización y ejecución de actividades y tareas del centro educativo inicial. El clima organizacional y liderazgo transformacional son predictores del desempeño docente; sin embargo, no son las únicas variables”.

Según (Cutipa Gonzales, 2014), con su tesis titulada “*el clima organizacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca periodo 2014-I*” con el objetivo de optar su grado académico de maestría en administración de negocios, de la universidad Peruana Unión señala que El clima organizacional y el compromiso de los trabajadores son relevantes en el comportamiento de las personas, y fundamentales en el desarrollo estratégico de toda organización. Por estos motivos se hace importante determinar cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores empleados de la Universidad Peruana Unión en el periodo 2014-I. La población para este trabajo de investigación fueron 320 trabajadores distribuida en diferentes áreas de trabajo y la muestra estuvo conformada por 113 personas determinada por un muestreo aleatorio simple. La determinación del tamaño, ha seguido un proceso probabilístico. Para ello se tomó el tamaño de muestra por asignación proporcional. Los resultados muestran que

existe relación directa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca, la cual resulta ser positiva y significativa. Es decir, a medida que mejora el clima organizacional de la institución, mejora correlativamente el compromiso de los trabajadores con la institución.

Según (Chuqui huaccha Rodríguez & Nieves Salas, 2018), con su tesis titulada “*Clima organizacional y su impacto en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET*”, con el objetivo de optar la licenciatura en administración y recursos humanos, de la universidad de San Martín de Porres, nos da a conocer los siguientes resultados de su investigación La presente investigación tuvo por objetivo determinar el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET. El diseño utilizado fue de tipo correlacional con un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 162 trabajadores contratados bajo la modalidad CAS y CAP que laboran en la sede central, ubicada en la Av. Canadá N°1479, San Borja – Lima Metropolitana. Para la recolección de datos se utilizó dos instrumentos: Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SP (2004) y la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL – SP (1999) formado por 50 y 36 ítems cada uno. Se encontró como resultados que existe correlación significativa directa con un nivel de intensidad moderado ($r=0,408^{**}$, $p=0,000$) entre las variables Clima organizacional y Satisfacción Laboral. Asimismo, se pudo apreciar una correlación significativa entre las dimensiones del clima organizacional y la variable

satisfacción. Además, se encontró relación altamente significativa entre las dimensiones autorrealización ($r=0.408^{**}$, $p=0.000$), involucramiento ($r=0.491^{**}$, $p=0.000$), supervisión ($r=0.468^{**}$, $p=0.000$), comunicación ($r=0.466^{**}$, $p=0.000$), y condiciones laborales ($r=0.472^{**}$, $p=0.000$) con la satisfacción laboral. Por lo tanto, se concluye que a mejor clima organizacional que perciban los trabajadores mayor satisfacción laboral.

Según (Crespo Tomanguilla & Pardo Alarcón, 2017) en su investigación

“Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C – 2015” su investigación tiene como propósito central analizar las relaciones entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C.; la investigación fue de tipo descriptivo correlacional con diseño no experimental y para medir el liderazgo transformacional y el clima organizacional se utilizó como instrumento el cuestionario cerrado, con preguntas estructuradas de tal manera que al informante se le ofrecen sólo determinadas alternativas de respuestas. Este tipo de cuestionarios sirven obtener información y obtener la recolección de datos para validar ambas variables, sus respectivas dimensiones y sus indicadores. La población objeto de la investigación fue de 10 trabajadores de la empresa, cuya muestra también es de 10 trabajadores según la calculadora de muestras de Economic & Marketing S.C., con un nivel de confianza del 95% y un

margen de error del 5%. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

2.1.2. Antecedentes a nivel internacional

Según (Díaz Castillo & Quiñones Lizarraga, 2018) en su *investigación “relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de la institución educativa parroquial, Florencia de Mora-2017”* su investigación tuvo por objetivo determinar la relación entre Liderazgo

Transformacional y la Gestión Educativa de la Institución Educativa Parroquial “Virgen de la Puerta”, Florencia de Mora – 2017. Para lo cual se utilizó el diseño de investigación descriptivo – correlacional. La población muestral fue el total de docentes de la institución que es de 37. Se utilizó el cuestionario multifactorial de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio, 2004 y el cuestionario de gestión educativa propuesto por el Ministerio de educación; los cuales han sido validados por el investigador mediante criterio de jueces. Los resultados nos permiten concluir: El nivel de liderazgo transformacional encontrado en la institución en estudio no es homogéneo, el 27.0% (10) lo ubican en la categoría regular, el 67.6% (25 participantes) lo ubican en la categoría deficiente, en tanto que el 5.4% (2 participantes) lo ubican en la categoría bueno. Respecto a la gestión educativa, se encontró que guarda similar patrón al liderazgo, el 56.8% (21 participantes) lo ubican en la categoría deficiente, el 37.8% (14 participantes) lo ubican en la categoría regular, en

tanto que el 5.4% (2 participantes) lo ubican en la categoría bueno. Se encontró asociación estadística significativa entre las variables liderazgo transformacional y la variable gestión educativa de la I.E.P. Virgen de la Puerta, Distrito de Florencia de Mora – 2017 ($R = 0.688$, $p < 0.000$, $= 0.05$). Se encontró asociación estadística significativa entre la dimensión influencia idealizada conductual y la variable gestión educativa ($R = 0.663$, $p < 0.000$, $= 0.05$).

Según (Obreque, 2015), Con el título “*clima organizacional y compromiso funcionario en un hospital público de baja complejidad*” con motivo de optar el grado de magister en salud pública, de la universidad de Chile facultad de medicina escuela de salud pública, Santiago, julio 2015.entre los artículos. “entre los artículos relacionados revisados no se encontró evaluaciones de clima organizacional en hospitales de baja complejidad en Chile, sin embargo, se encontraron en tesis y tesinas relacionadas con hospitales complejos y con mayor número de funcionarios, los cuales describen una percepción clima organizacional regular (29) (33) (5). Mientras que Chiang, relaciona el clima organizacional entre los hospitales de alta y baja complejidad donde la percepción del clima organizacional también es regular y no encontraron diferencia entre ambas de instituciones (12) . En relación a la dimensión de estructura los encuestados tienen una percepción favorable de cómo se organiza el trabajo en cuanto a procedimientos, normas y consideran que existe claridad de las reglas institucionales, la responsabilidad evidencia que de cada funcionaria

además de conocer esta estructura perciben que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

a dimensión del riesgo en el trabajo, se evidencia que el funcionario tiene una percepción favorable de en relación a los desafíos que se les plantean en sus labores y están dispuestos a tomar riesgos a fin de logro de los objetivos”

Según (Thieme, 2006), en su tesis titulada “*Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*”, con el objetivo de optar el grado de maestría en educación, nos da a conocer que Esta tesis evalúa la eficiencia de los establecimientos de educación primaria en Chile y busca una explicación de los diferenciales de desempeño a través del liderazgo transformacional ejercido por el Director de la escuela.

La eficiencia técnica es medida utilizando Análisis Envolvente de datos y el liderazgo utilizando el enfoque de liderazgo transformacional.

En el apartado de eficiencia se presta especial atención al tratamiento de los factores no controlables. Se realiza una propuesta metodológica para medir el máximo output potencial y se realizan dos aplicaciones empíricas. En la primera, se realiza una comparación internacional de los sistemas educativos de 31 países y posteriormente una evaluación de la eficiencia de las escuelas primarias de Chile.

En el segundo apartado se realiza una evaluación del liderazgo ejercido por los Directores de escuelas primarias de la primera región de Chile y se

relaciona con los resultados de eficiencia obtenidos en la primera parte del estudio. Diversas conclusiones son extraídas para el diseño de políticas públicas en materia de educación.

2.2. BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES

2.2.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

DEFINICIÓN

Se conoce como uno de los factores más importantes de cualquier empresa u organización es el capital humano. De sus conocimientos, intereses, motivaciones y destrezas depende, en gran medida, el éxito o fracaso de la misma. Sin embargo, a pesar de que una empresa cuente con trabajadores implicados y talentosos, es necesaria la presencia de un líder que oriente y coordine el trabajo de cada miembro del equipo con el fin de alcanzar los objetivos empresariales. La imagen del líder ha existido a lo largo de toda la historia de la humanidad, tanto a nivel social como empresarial, aunque este perfil no siempre es igual. Existen diversos estilos de liderazgos, cada uno de ellos definidos por una serie de características concretas. Así, se puede diferenciar entre líderes democráticos, autocráticos, paternalistas, transaccionales o líderes transformacionales, entre otros, siendo este último el líder transformacional el estilo más valorado en la actualidad, por ser considerado uno de los más completos y que mejor se adaptan a las características y necesidades del momento.

De acuerdo a (Salazar, 2006). No existe consenso respecto a qué entendemos por liderazgo y cuál ha de ser la práctica más adecuada y eficaz del mismo en las escuelas. Sin entrar en detalles, recordemos que las

primeras aportaciones sobre el liderazgo en las organizaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder. La investigación en la primera mitad del pasado siglo se centró en identificar cuáles eran los rasgos (físicos, de personalidad, de capacidad personal) que definen al líder y trató de relacionar éstos con la eficacia del mismo. Progresivamente, el foco de atención se desplaza a las conductas, lo que origina las denominadas teorías de estilo y conducta, cuyo supuesto básico es que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo. A ese foco en conductas le sigue la preocupación por los contextos, es decir, por la influencia que ejercen sobre las conductas y los estilos de liderazgo las coordenadas contextuales en las que se desempeña el trabajo (teorías de contingencia y situacionales). Aún con sus particularidades, estas teorías, originadas en contextos no-escolares, comparten algunos rasgos comunes en su concepción del liderazgo, tales como la tendencia a considerar que éste se localiza en ciertos roles de la jerarquía organizacional, y a equiparar líder con la persona que los ocupa. Además la consideración que el liderazgo es un proceso centrado en metas cuya función es influir en el rendimiento de la organización y el líder exitoso es aquel cuya organización logra las metas planteadas, o la focalización en los comportamientos del líder

Según Bryman (1996), el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías

del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Según (Espinoza, 1999) el liderazgo, “proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes”.

“Si bien es cierto a veces se confunde, no es lo mismo mando que líder. Mientras el concepto de mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa”. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

La Real Academia de la Lengua Española define (2014), el liderazgo es “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Según Agüera (2004), el liderazgo es el camino construido para influir, guiar, orientar y/o dirigir a un grupo de individuos hacia el cumplimiento de objetivos en búsqueda del éxito organizacional.

“Se pueden definir muchos conceptos sobre el término liderazgo. Todos los conceptos revelan la concepción de que el liderazgo es la capacidad de influencia de una persona sobre otros, sobre los demás; la influencia es un tema precioso y determinado, de acuerdo con el conocimiento, las habilidades, las destrezas del líder”.

Según Chiavenato (2015), el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana”. “La relación de la influencia revela una relación de desigualdad, alguien es inferior a otro, está sometido a las enseñanzas, direcciones de quien tiene conocimiento o responsabilidad mayores”.

“Muchas personas pueden actuar como un líder de un grupo sin ser un mando, sin embargo difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo”. Esta confusión terminológica es la que nos hace plantearnos que la principal característica del “jefe” o “gestores de personas” es la posibilidad de combinar las competencias propias del mando (directo-ejecutivo) con las del líder (directivo-líder).

“La curiosidad por el tema del liderazgo no es algo propio de la actualidad, si no que ha sido ampliamente estudiado, en especial desde el campo de la psicología social”. De hecho, Lewin y colaboradores (1940) “comienzan a

trabajar sistemáticamente el tema relacionándolo con la psicología social y las relaciones interpersonales”.

Según (Blanchard, 2000), define al liderazgo como la “capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”.

Es cierto que una organización bien dirigida tiene un enorme potencial. “El líder no es un superdotado o un ser sobrenatural, es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas de la empresa”.

“No existe un líder aislado, se mueve en un contexto (la gente), de allí que mencionarlas significa la trascendencia e importancia de las personas que le otorgan la condición de líder”.

“La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuantos aportes y sugerencias; en la creatividad para la resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente.

“Las cualidades de un líder, todas las personas poseemos defectos y virtudes”. El balance entre ambos constituye el carácter o personalidad que indicará el potencial de liderazgo que posee. (Espinoza, 1999), “menciona una lista de virtudes que se deben practicar para lograr dicho objetivo”.

“Es por esa razón que es necesario el orden, a través del cual, permite que todas las cosas tengan un lugar y distribuye el tiempo adecuadamente entre cada una de sus actividades o compromisos. La sinceridad, por medio de la cual se logra la confianza de los colaboradores. La justicia, que implica la forma ética y justa en las actitudes hacia los colaboradores y la institución. El silencio o la reserva, donde se comunica asuntos específicos y pertinentes a la institución, evitando comunicaciones superficiales o estériles. Es necesaria la moderación, evitando los extremos, ejerciendo autocontrol sobre el resentimiento y la ira. Se requiere el ejercicio de la humildad, no asumiendo actitudes de soberbia y poder”.

“La limpieza, como parte de la imagen personal. Se requiere la tranquilidad, asumiendo actitudes de no violencia de palabra o de obra contra nadie. Se requiere un líder laborioso, siempre ocupado en algo útil. Con capacidad de resolución, siempre llevar a cabo lo planificado con decisión. Ser austero, lo que equivale a no incurrir en gastos superfluos. Ser solidario con los demás sin esperar recompensas y por último, ser leal con los colaboradores como con la institución”.

2.2.2. Enfoques tradicionales de liderazgo

“Dos son los enfoques o modelos tradicionales de liderazgo, son el enfoque o modelo de los rasgos y el conductual”.

2.2.3. Modelo de los Rasgos

“El modelo de los rasgos, como su nombre lo dice, es un modelo en el cual se evalúan y analizan las características de las personas; de esta manera, se identifica si la persona tiene cualidades de líder o no. Este modelo muestra que el liderazgo es algo innato, se nace líder”. La personalidad, características físicas, emocionales e intelectuales; es decir, los rasgos permiten diferenciar aquellos quienes son líderes de quienes no lo son (Ramos, 2007). Por su parte, (Stogdill, 1974) “propone tres los rasgos característicos de los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad”.

Según, (Northouse, 2007), “sostiene que todo líder presenta cuatro características: Inteligencia: el líder tiene inteligencia por encima del promedio, si se compara con las personas quienes no lo son. Madurez y amplitud de visión: un líder es emocionalmente juicioso, tiene perspectiva más amplia al momento de enfrentar diversas situaciones. Necesidad de logros: el líder es una persona motivada por los objetivos y metas trazadas. Es una persona dinámica con deseos de superación. Honestidad: los líderes deben inspirar confianza, generando disposición de los empleados para seguir a su líder”.

2.2.4. Limitaciones del modelo de rasgos

Según, (Bass, 1990) que manifiesta el modelo de los rasgos es inadecuado si se desea pronosticar con seguridad el desempeño de un líder. “No se puede hablar con seguridad de esquemas entre los rasgos y asegurar la

eficacia del liderazgo. No se puede decir que, gracias a la presencia de estos rasgos, el liderazgo será eficaz. Una segunda limitación es que las características físicas no son adecuadas para predecir la efectividad de un líder. Por lo tanto, estos atributos no son requisitos para una posición de liderazgo. Finalmente, lo que propone este modelo es que existen personas con ciertas características que las hacen más predispuestas al liderazgo que otras”.

2.2.5. El modelo conductual

Este modelo se basa en lo que hacen los líderes y en cómo lo hacen.

“Además, postulan que existen ciertas conductas que distinguen a los líderes de quienes no lo son. Este modelo conductual propone que los líderes acostumbran a ayudar a las personas y a todo el equipo para lograr sus metas. Se cree que existe algo especial en la forma como se comportan los líderes exitosos, más allá de sus rasgos”.

2.2.6. Limitaciones del modelo conductual

Este modelo tiene ciertas limitaciones: simplificar la conducta ignorando los procesos cognitivos y la vida psíquica. Existe una relación inversa entre resultados favorables y la complejidad del problema. Sólo sirve para moldear niños pasivos.

2.2.7. Modelo situacional o de la contingencia

Las teorías situacionales se fundamenta en decir que no existe un solo estilo de liderazgo frente a cada situación. Los modelos más influyentes son:

a) El modelo de contingencia de Fiedler

Para (Fiedler, 1967), que desarrolla “el primer modelo de contingencia, con el uso de dos variables: el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder”. “Esta teoría situacional propone que el desempeño de los grupos eficaces va a depender del vínculo que existe entre líder y subordinados; de esta manera, la situación le permite ejercer control e influencia”. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que definen los factores situacionales para decir que el liderazgo es efectivo (Palomo, 2010): Relaciones entre el líder y los miembros: grado de respeto y confianza que los liderados sienten por su líder. Estructura de la tarea: a través de procedimientos establecidos se asignan las labores, explicándolos para que sea realizado el trabajo.

Posición de poder: es el grado de la posición del líder para influir sobre sus subordinados con el propósito de que se unan a él y acepten su liderazgo.

2.2.8. Limitaciones del Modelo de Fiedler

Existen pruebas suficientes que sustentan la validez de este modelo. Sin embargo, algunas investigaciones demuestran que las calificaciones de las personas quienes responden este cuestionario, no son estables. Además,

no está determinado como una situación favorable afecte la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.

b) El modelo situacional de Hersey y Bíanchard

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias enfocado a los seguidores y a su vez a la madurez de los mismos. “Estos autores definen madurez en términos de la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. Este modelo destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que, si los subordinados son diferentes, deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales” (Hersey, 1998).

“El modelo propone cuatro estilos de dirección que indican el nivel de control que un líder ejerce sobre los liderados. El estilo explicativo: la cualidad de este líder es dar instrucciones específicas mientras va supervisando de cerca el desarrollo del trabajo. El estilo de convencimiento: el líder explica a los liderados las decisiones ya tomadas, mientras que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide. El estilo de participación: el líder comparte sus ideas con los liderados y busca facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto respecto a la planificación. El estilo de delegación: se caracteriza por dejar al liderado

como colaborador en las decisiones respecto al logro de los objetivos organizacionales de manera general y particular”.

2.2.9. Limitaciones del modelo de Hersey y Blanchard.

Hersey y Blanchard reconocen “la importancia de los liderados. Sin embargo, se apoyan sobre la disposición de éste, sabiendo que existen muchos factores que determinan la elección del comportamiento del líder”. Este modelo asume que el líder es capaz de adaptar fácilmente su estilo a cualquier situación, pero esto muy rara vez ocurre.

“Además, este modelo no tiene un respaldo de investigaciones científicas que lo avalen y la disposición del seguidor que va de inmaduro a maduro, no queda muy claro” (Coulter, 2005).

c) Modelo del intercambio del líder y sus miembros.

Esta teoría fue propuesta por Liden en un inicio, para posteriormente ser estudiada por Dienesch en 1956. La propuesta de esta teoría es que los líderes establecen relaciones especiales con un pequeño grupo de liderados por el factor tiempo, llamados camarilla.

La camarilla es considerada un grupo interno de confianza, “pues obtienen una desproporcionada cantidad de atención del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Quienes no constituyen parte de la camarilla obtienen menos tiempo del líder y, en consecuencia, menos recompensas”.

d) Modelo de la Trayectoria a la Meta

Houseen es su desarrollador en el año de 1971, “cuyo objetivo es ayudar a los seguidores en el logro de sus metas ofreciéndoles orientación y apoyo con la finalidad de buscar una igualdad entre los objetivos personales y los de la organización”.

Houseen identificó cuatro comportamientos de liderazgo. Directivo: “es el líder, comunica a los liderados lo que se espera de ellos, ofreciéndoles guías para realizar sus actividades. Apoyo: es el líder que se preocupa por las necesidades de los empleados, siendo amigable”. Participativo: es el líder que permite una comunicación fluida con los liderados, escucha las sugerencias de los liderados antes de tomar una decisión. Orientado a los logros: es el líder desafiante, establece metas de alto nivel que exige esfuerzo de los liderados.

2.2.10. Limitaciones del modelo de la Trayectoria a la Meta

“El desempeño y la satisfacción de los seguidores recibirán un flujo benéfico si el líder compensa lo que falte en el trabajo. Sin embargo, cuando las tareas ya están explicadas y comprendidas por el liderado, el líder pierde tiempo al volverlas a explicar. Esto ocurre cuando un empleado tiene la capacidad y experiencia para realizarlas; por lo tanto, se considera ayuda ineficaz, pues el liderado tomará dicha conducta directiva como redundante” (Coulter, 2005).

e) El Modelo de Vroom-Jago

“Este modelo plantea que los líderes deben evaluar la situación primero y luego decidir comportarse. También se le conoce como modelo de participación del líder, ya que provee un conjunto de reglas para determinar la forma y el grado de su participación en la toma de decisiones en diversas situaciones. Este modelo plantea cinco estilos esenciales de liderazgo, los cuales varían dependiendo del nivel de delegación de autoridad para la toma de decisiones y la participación de los subordinados”.

“Estilo de decisión: el líder toma la decisión, la comunica y promueve en el grupo de liderados, para esto debe recoger información del equipo de liderados que en conjunto con los conocimientos y la participación de todo el grupo encuentran soluciones a los problemas”.

“Estilo de conducta individual: el líder presenta el problema a cada uno de los liderados individualmente, escucha las sugerencias de cada uno sin la influencia de los demás, para luego tomar decisiones”.

“Estilo de consulta a su equipo: el líder expone el problema a los miembros del equipo en una reunión, escucha las sugerencias y luego toma la decisión”.

“Estilo de facilitador: el líder presenta el problema al equipo en una reunión, actúa de facilitador y establece los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión. El líder no debe influir con sus ideas, para estar dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que tenga el apoyo de todo el equipo”.

“Estilo de delegación: el líder deja que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos. El equipo busca distintas alternativas de solución al problema.

Este estilo representa el más alto nivel de delegación pues se da autoridad a los subordinados”.

2.2.11. Limitaciones del Modelo de Vroom-Jago

“La mayoría de los liderados tienen deseos de participar en la toma de decisiones de la organización en relación a su trabajo. De no participar, existirá frustración y falta de compromiso. Por otro lado, este modelo se basa en que la toma de decisiones es un solo proceso, cuando se sabe que la toma de decisiones es un proceso que pasa por varios ciclos” (Fernandez, 2010).

2.2.12. La importancia del liderazgo transformacional en las empresas

En el año 1978 se puso en marcha el concepto de la dirección de James McGregor Burns, la transformación del liderazgo, el liderazgo transformacional, una filosofía de liderazgo que pretende llevar la

motivación y el compromiso interno del empleado. La filosofía se desarrolló más tarde por Bernard M. Bass, mediante la adición de la capacidad de medición de la dirección, Bass dijo que las dos dimensiones del liderazgo son necesarias, tanto el liderazgo transaccional como el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional no es, en otras palabras, un sustituto del transaccional.

2.2.13. El liderazgo transformacional tiene cuatro pilares:

Ante todo cabe recalcar, en la ruta que nos revela el liderazgo transformacional, tenemos la personalización, en donde el líder se empapa del ambiente de trabajo, y conoce los deseos y necesidades de los empleados con una actitud de apoyo, así, cada individuo tiene el reto de ver los desafíos en toda su dimensión y de verse a sí mismos como parte de la solución, el individuo está interesado en su propio desarrollo y tiene una alta motivación para contribuir usando él mismo sus recursos; acto seguido aparece la estimulación intelectual, en donde el líder desafía las suposiciones, asume riesgos y escucha las ideas de otros, llama e invita a la creatividad y se ve en situaciones inesperadas que proporcionan una oportunidad para el aprendizaje y el desarrollo.

Enseguida viene la motivación de la inspiración, en donde la visión de la empresa redefine el significado de la motivación interna así como a los valores comunes, al tener una visión clara y mediante la adopción de medidas basadas en los valores empresariales, cada uno de nuestros empleados crea su propia motivación; y finalmente, viene el impacto

idealizado, en el que el líder, hace gala de su buen comportamiento ético para ganarse el respeto y la confianza, consigo mismo y de los demás.

2.2.14. El nuevo enfoque de liderazgo transformacional

Un liderazgo transformacional personalizado significa que el líder no ve a cada empleado en función de un sistema, sino como una persona adulta y responsable, lo percibe como un firme individuo con la capacidad de gestionar sus propias capacidades, para contribuir a la creación de mejores resultados, lo que incluye la función de la persona dentro de la empresa en todos sus niveles.

En este punto de vista de la dirección lleva a la relación entre directivos y empleados a transformarse, pasando de ser de objeto a objeto a sujeto a sujeto, en semejante escenario, el trabajo del director no es controlar, sino contribuir a los equipos de creación de punto, y apoyar a cada individuo a desarrollar su mejor su esfuerzo para lograr – o incluso superar – los objetivos comunes. El individuo por lo tanto tiene el reto de contribuir de una mejor manera a alcanzar los objetivos comunes de la empresa.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL

El término de liderazgo transformacional fue introducido por James McGregor Burns, a finales de la década de los 70, y desarrollado por Bernard M. Bass. Según estos autores, las características que definen a este perfil de líder son:

Fomenta la participación creativa de los trabajadores. Este tipo de líder invita a los miembros de su equipo a participar en la empresa, a aportar sus opiniones e ideas para mejorar los procesos y resultados de la organización. El líder transformacional fomenta y premia la creatividad entre sus seguidores, pues comprende que es necesario para conseguir el cambio que busca.

1. **Cree en los miembros de su equipo.** Un líder transformacional cree en las capacidades de cada uno de los integrantes de su equipo y se lo hace saber. Además, sabe cómo orientarles para que cada persona saque lo mejor de sí mismo.
2. **Se preocupa por los demás.** Una de las características de este tipo de líderes, es su capacidad de empatía y de comunicación con los demás. Gracias a estas habilidades, este líder es capaz de establecer vínculos personales con cada miembro de su equipo, lo que favorece el compromiso de su equipo hacia él y hacia la compañía.
3. **Motiva a su equipo.** Otra de las habilidades que posee, es su capacidad para motivar a los demás. El líder transformacional conoce a su equipo y sabe cómo motivarles, tanto a nivel individual como global. Además, no tiene inconveniente en felicitar públicamente a sus seguidores, ni le gusta compartir y celebrar los éxitos empresariales con todo su equipo.
4. **Inspira a los miembros de su equipo.** Gracias a su saber hacer, este líder se convierte en una fuente de inspiración para sus seguidores y un modelo a seguir.

5. **No teme afrontar riesgos.** El objetivo final de este estilo de liderazgo es la transformación de la empresa, buscan estar adaptados a los nuevos cambios y necesidades del mercado, de manera continua. Son conscientes que todo cambio conlleva un riesgo y no temen enfrentarse a él y superarlo.

6. **Tiene Carisma.** capacidad de ciertas personas para atraer y cautivar a los demás, el carismático logra despertar la admiración del prójimo con facilidad y de manera natural.

7. **Buen trato.** se refiere a la acción y efecto de tratar. Este verbo tiene diversas acepciones, como el proceder con una persona, en forma de trato la comunicación o de estable vínculo con otra persona.

8. **Le importa mucho la calidad.** la calidad es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedente, calidad describe las propiedades de un producto o servicio, que confiere sus aptitudes para satisfacer las necesidades dadas.

9. **Es empático.** es la atención de comprender los sentimientos y emociones intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siento otro individuo, hace que la persona se ayude entre el cliente.

10. **Es cortes:** La cortesía es la expresión de las buenas maneras o del reconocimiento a través del individuo le manifiesta y le demuestra a otro la atención, el respeto y el cariño que siente por el cliente, también se puede decir que la cortesía es un comportamiento humano de buena costumbre; en la mejor expresión es el uso práctico de las buenas costumbres.

11. **Fiabilidad.** Se trata de medir la habilidad para desarrollar el servicio prometido, la eficiencia y eficacia en la presentación del, servicio. Con la eficiencia se consigue aprovechamiento del tiempo y la eficiencia no es más que el cliente obtener el servicio requerido.

2.2.3. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Según (Goleman, Inteligencia Emocional, 1946), define que la inteligencia emocional ha llegado a todos los rincones de nuestro planeta en forma de tiras cómicas, programas educativos, juguetes que dicen contribuir a su desarrollo o anuncios clasificados de personas que afirman buscarla en sus parejas.

El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos. No en vano, la Harvard Business Review ha llegado a calificar a la inteligencia emocional como un concepto revolucionario, una noción arrolladora, una de las ideas más influyentes de la década en el mundo empresarial. Sorprendido ante el efecto devastador de los arrebatos emocionales y consciente, al mismo tiempo, de que los tests de coeficiente intelectual no arrojaban excesiva luz sobre el desempeño de una persona en sus actividades académicas, profesionales o personales, Daniel

Goleman ha intentado desentrañar qué factores determinan las marcadas diferencias que existen, por ejemplo, entre un trabajador “estrella” y cualquier otro ubicado en un punto medio, o entre un psicópata asocial y un líder carismático.

La investigación de su tesis defiende que, “con mucha frecuencia, la diferencia radica en ese conjunto de habilidades que ha llamado “inteligencia emocional”, entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Si bien una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida, la evidencia respaldada por abundantes investigaciones demuestra que las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados.” ¿

2.2.3. Emociones en el cerebro

El diseño biológico que rige nuestro espectro emocional no lleva cinco ni cincuenta generaciones evolucionando; se trata de un sistema que está presente en nosotros desde hace más de cincuenta mil generaciones y que ha contribuido, con demostrado éxito, a nuestra supervivencia como especie. Por ello, no hay que sorprenderse si en muchas ocasiones, frente a los complejos retos que nos presenta el mundo contemporáneo, respondamos instintivamente con recursos emocionales adaptados a las necesidades del Pleistoceno.

En esencia, toda emoción constituye un impulso que nos moviliza a la acción. La propia raíz etimológica de la palabra da cuenta de ello, pues el latín *movere* significa moverse y el prefijo *emo-* denota un objetivo. La emoción, entonces, desde el plano semántico, significa “movimiento hacia”, y basta con observar a los animales o a los niños pequeños para encontrar la forma en que las emociones los dirigen hacia una acción determinada, que puede ser huir, chillar o recogerse sobre sí mismos. Cada uno de nosotros viene equipado con unos programas de reacción automática o una serie de predisposiciones biológicas a la acción. Sin embargo, nuestras experiencias vitales y el medio en el cual nos haya tocado vivir irán moldeando con los años ese equipaje genético para definir nuestras respuestas y manifestaciones ante los estímulos emocionales que encontramos.

Orgullosos de nuestra capacidad para controlar nuestras emociones, hemos caído en la trampa de creer que nuestra racionalidad prima sobre nuestros sentimientos y que a ella podemos atribuirle la causa de todos nuestros actos. Pero, a diferencia de lo que pensamos, son muchos los asuntos emocionales que siguen regidos por el sistema límbico y nuestro cerebro toma decisiones continuamente sin siquiera consultarlas con los lóbulos frontales y demás zonas analíticas de nuestro cerebro pensante. Recuerde, simplemente, la última vez en que perdió usted el control y explotó ante alguien, diciendo cosas que jamás diría.

Los estudios neurológicos han encontrado que la primera región cerebral por la que pasan las señales sensoriales procedentes de los ojos o de los oídos es el tálamo, que se encarga de distribuir los mensajes a las otras regiones de procesamiento cerebral. Donde la información es ponderada mediante diferentes niveles de circuitos cerebrales, para tener una noción completa de lo que ocurre y finalmente emitir una respuesta adaptada a la situación.

Aunque esta es la forma en la que funciona nuestro cerebro la mayor parte del tiempo, Joseph LeDoux -en su apasionante estudio sobre la emoción- descubrió que, junto a la larga vía neuronal que va al córtex, existe una pequeña estructura neuronal que comunica directamente el tálamo con la amígdala.

2.2.4. La inteligencia más allá del intelecto

Diversos estudios de largo plazo han ido observando las vidas de los chicos que puntuaban más alto en las pruebas intelectivas o han comparado sus niveles de satisfacción frente a ciertos indicadores (la felicidad, el prestigio o el éxito laboral) con respecto a los promedios. Todos ellos han puesto de relieve que el coeficiente intelectual apenas si representa un 20% de los factores determinantes del éxito.

El 80% restante depende de otro tipo de variables, tales como la clase social, la suerte y, en gran medida, la inteligencia emocional. Así, la capacidad de motivarse a sí mismo, de perseverar en un empeño a pesar de

las frustraciones, de controlar los impulsos, diferir las gratificaciones, regular los propios estados de ánimo, controlar la angustia y empatizar y confiar en los demás parecen ser factores mucho más determinantes para la consecución de una vida plena que las medidas del desempeño cognitivo.

Tal como sucede con las matemáticas o la lectura, la vida emocional constituye un ámbito que se puede dominar con mayor o menor pericia. A menudo se nos presentan en el mundo sujetos que evocan la caricatura estereotípica del intelectual con una asombrosa capacidad de razonamiento, pero completamente inepto en el plano personal. Quienes, en cambio, gobiernan adecuadamente sus sentimientos, y saben interpretar y relacionarse efectivamente con los sentimientos de los demás, gozan de una situación ventajosa en todos los dominios de la vida, desde el noviazgo y las relaciones íntimas hasta la comprensión de las reglas tácitas que determinan el éxito en el ámbito profesional.

Si bien es cierto que en toda persona coexisten los dos tipos de inteligencia (cognitiva y emocional), es evidente que la inteligencia emocional aporta, con mucha diferencia, la clase de cualidades que más nos ayudan a convertirnos en auténticos seres humanos. Uno de los críticos más contundentes con el modelo tradicional de concebir la inteligencia es Howard Gardner. Este mantiene que la inteligencia no es una sola, sino un

amplio abanico de habilidades diferenciadas entre las que identifica siete, sin pretender con ello hacer una enumeración exhaustiva.

Gardner destaca dos tipos de inteligencia personal: la interpersonal, que permite comprender a los demás, y la intrapersonal, que permite configurar una imagen fiel y verdadera de uno mismo. De forma más específica, y siguiendo el sendero abierto por Gardner, Peter Salovey ha organizado las inteligencias personales en cinco competencias principales: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar estas últimas, la capacidad de motivarse uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones.

Las habilidades emocionales no sólo nos hacen más humanos, sino que en muchas ocasiones constituyen una condición de base para el despliegue de otras habilidades que suelen asociarse al intelecto, como la toma de decisiones racionales. El propio Gardner ha dicho que en la vida cotidiana no existe nada más importante que la inteligencia intrapersonal, ya que a falta de ella, no acertaremos en la elección de la pareja con quien vamos a contraer matrimonio, en la elección del puesto de trabajo.

Pero Damasio fue un poco más allá, y logró concluir que los sentimientos juegan un papel fundamental en nuestra habilidad para tomar las decisiones que a diario debemos adoptar, pues al parecer, la presencia de una sensación visceral es la que nos da la seguridad que necesitamos

para renunciar o proseguir con un determinado curso de acción, disminuyendo las alternativas sobre las cuales tenemos que elegir. En suma, muchas de las habilidades vitales que nos permiten llevar una vida equilibrada, como la capacidad para tomar decisiones, nos exigen permanecer en contacto con nuestras propias emociones.

2.2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

Según (Maria Gadalupe & Velasquez) el clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un

individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis,1991) menciona que el ambiente

organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, 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 último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las

relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

El clima organizacional se ha convertido en uno de los temas más influyentes en la investigación del comportamiento organizacional. Por ello, los estudios acerca de este constructo empiezan a tomar importancia dado el interés por conocer y comprender el comportamiento de las personas en el contexto laboral y por entender, además, la manera en que los miembros experimentan y perciben o evalúan una determinada organización (Schneider, 2000).

El clima organizacional es la cualidad, relativamente permanente, del ambiente interno de una organización, experimentada por sus miembros y que influye en la conducta de los mismos (Denison & Chiavenato, 2011). Es además definido como el conjunto de percepciones compartidas relacionadas con las prácticas, políticas y procedimientos organizacionales, así como las conductas que un sistema humano recompensa, apoya y espera de un contexto laboral; también se considera

el significado psicológico que los comportamientos emitidos adquieren para los miembros de la organización (Schneider, 2011).

Según, (Rodríguez, 2004), define el concepto de clima es multidimensional dado que abarca diversos aspectos dentro de una organización; tales como las relaciones interpersonales, el ambiente físico y las regulaciones formales; entonces, el clima como percepción general de situaciones ha facilitado la realización de evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones, que de otro modo, estarían centradas a un nivel individual (Vega, 2007). Sin embargo, existen límites específicos del clima como concepto, que lo diferencian de otras características y percepciones; se trata de dos cualidades constantes que persisten en sus diversas conceptualizaciones: es una evaluación perceptiva más que una característica objetiva de la

Es fundamental señalar que esta variable posee dimensiones que han sido analizadas por distintos autores. Así, (Palma, 2000), indica que su estudio se extiende a diversos contextos tales como la supervisión realizada por los jefes; la comunicación; las condiciones laborales; la autorrealización y el involucramiento laboral. En esta misma línea, (Cruz, 2013), señalan que el clima laboral es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional tales como la estructura organizacional, el liderazgo, la toma de decisiones y las tendencias motivacionales reflejadas en un comportamiento que de algún modo implica un impacto en la organización en cuanto a productividad,

satisfacción y ausentismo. Las dimensiones propuestas no se contraponen, sino más bien, guardan relación en términos de lo que el clima organizacional abarca dentro de una organización.

Conocido como ambiente o clima organizacional, variable importante que evalúa la percepción de los trabajadores respecto a los procesos, estructuras, toma de decisiones, motivación y personal de la empresa y que va influir en el comportamiento.

Para (Gaynor, 2005), el clima organizacional es definido y determinado por el clima interpersonal, psicológico, por la relación entre jefe y personal, por los medios de comunicación (calidad, velocidad e integridad), cuya percepción y vivencia se da en el interior de la empresa.

2.2.4. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Likert, (Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

2.2.5. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador.

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2.2.6. Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista.

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.2.7. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman

generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

5.2.8. LA ORGANIZACIÓN

La organización es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos apropiados para el curso de acción seleccionado. Al igual que la función de planificación, la de organizar es preparación consciente para la acción venidera, pero dando énfasis a la interrelación de funciones, prácticas y recursos necesarios, en un patrón sistemático y practicable (Calero Pérez, 1999).

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares. Tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las

organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

(Weber, 1922), citado en Calero "Un grupo corporativo entendido éste como una relación social que, o bien está cerrada hacia fuera, o bien, limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y ordenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos (director, jefe) y de un grupo administrativo".

5.2.9. Una organización está constituida por:

- ✓ Relaciones entre los individuos que la forman Interacciones de carácter previsto con anterioridad.
- ✓ Asociadas entre sí.
- ✓ "control de interacciones", de cara a conseguir las previsiones establecidas (Objetivos).
- ✓ Están sujetas a la estructura y al poder, todo ello planteado con criterios de racionalidad, es decir, lejos de toda arbitrariedad.

5.2.10. Micro y pequeñas empresas

Las micro y pequeñas empresas son pequeñas organizaciones con la finalidad de logro y se dedica al comercio, servicio, producción, manufacturas, es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar de extracción

transformacional, producción, comercialización de bienes o servicios según el glosario de la ley se comprende “Unidad económica generadora de rentas de tercera categoría conforme a la ley del impuesto a la renta, con finalidad lucrativa “la personan natural con negocio, también llamada empresa unipersonal, o una persona jurídica , como la EIRL, la sociedad civil, sociedad, colectiva, la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad anónima, la sociedad abierta y la sociedad cerrada, entre otros, pueden calificar como una micro y pequeña empresa.

2.2.4. MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES)

El Artículo 4º de la Ley MYPE, “Ley D.S. N° 007-2008-TR. Establece el concepto de Micro y Pequeña Empresa, a la letra dice:

Es una unidad económica que opera una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que desarrolla actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, que se encuentra regulada en el TUO (TEXTO UNICO ORDENADO), de la Ley de Competitividad, Formalización y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (Dec. Leg. N° 1086)

Características	Número de trabajadores	Niveles de ventas anuales
------------------------	-------------------------------	----------------------------------

Microempresa	De 1 hasta 10	El monto máximo de 150 UIT
Pequeña empresa	De 1 hasta 100	El monto máximo de 1700 UIT

Es importante resaltar que, la microempresa no necesita constituirse como persona jurídica, pudiendo ser conducida directamente por su propietario persona individual. Podrá, sin embargo, adoptar voluntariamente la forma de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, o cualquiera de las formas societarias previstas por la ley. Características que debe reunir una MYPE son las siguientes:

“El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la Pequeña Empresa será determinado por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas cada dos (2) años y no será menor a la variación porcentual acumulada del PBI nominal durante el referido período.

Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.”

Por otro lado se consideran como características generales en cuanto al comercio y administración de las MYPES las siguientes:

- ✓ Su administración es independiente. Por lo general son dirigidas y operadas por sus propios dueños.
- ✓ Su área de operación es relativamente pequeña, sobre todo local.
- ✓ Tienen escasa especialización en el trabajo. No suelen utilizar técnicas de gestión.
- ✓ Emplean aproximadamente entre cinco y diez personas. Dependen en gran medida de la mano de obra familiar.
- ✓ Actividad no es intensiva en capital pero sí en mano de obra. Sin embargo, no cuentan con mucha mano de obra fija o estable.
- ✓ Disponen de limitados recursos financieros.
- ✓ Tienen un acceso reducido a la tecnología.
- ✓ Por lo general no separan las finanzas del hogar y las de los negocios

III. HIPÓTESIS

Según (Arias, El proyecto de investigación, 2006), define que no toda investigación tiene hipótesis ya que puede que sea una investigación descriptiva en ese caso no se formulara la hipótesis de la investigación.

Según (Tamayo, s.f.), define en su estudio que la investigación descriptivo únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis.

IV. METODOLOGÍA

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es del tipo descriptiva, ya que su propósito describir las realidades, fenómenos, hechos buscado así especificar sus características de todo lo mencionado.

4.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel investigación es cuantitativo porque analiza la obtención de datos mediante los cuestionarios.

4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de diseño no experimental, porque los datos se obtienen, en un tiempo único y sin manipular las variables. Siendo su propósito describir variables del estudio como se observó en el momento en lo que se analizó la información en un momento dado. El diseño de la investigación será no experimental descriptivo, de corte transversal, porque los datos se obtuvieron en un solo momento.

Donde:

M = Muestra conformada por los propietarios

O = Observación de las variables: liderazgo transformacional y clima

organizacional.

4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

a) Población

La población para este estudio está conformada por 20 propietarios en las micro y pequeñas empresas del rubro pollerías en el distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, región Ayacucho, 2018.

b) Muestra

La muestra está conformada por 20 propietarios de las micro y pequeñas empresas será tomada el 100% de servicio rubro pollerías en el distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, 2018. Por lo cual se realizó la encuesta posteriormente se realizará el cálculo de la muestra, empleado la fórmula respectiva para calcular el tamaño de muestra.

4.5. UNIDADES DE ANÁLISIS

En las micro y pequeñas empresas, servicio rubro pollerías en el distrito Andrés

Avelino Cáceres Dorregaray, región Ayacucho, 2018.

4.6. DEFINICION Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
INDEPENDIENTE Liderazgo Transformacional	(Bass & Burns, 2009), habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan	“estos autores explica que el liderazgo transformacional logra la satisfacción de los subordinados de las organizaciones ya que existe motivaciones positivas para los miembros de la organización”	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valoración del desempeño ➤ Participación ➤ Logro ➤ Estímulo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿considera que el trabajador cumple las necesidades de su cliente? ➤ ¿considera que el personal brinda disposición por responder los problemas que tiene con el servicio brindado? ➤ ¿usted considera la opinión de los clientes para la mejor calidad de sus servicios 	Nunca Casi nunca Algunas veces Casi siempre Siempre
			Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento de la promesa ➤ Puntualidad ➤ Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Usted está dispuesto a cumplir con la promesa a sus trabajadores? ➤ ¿Usted está conformando con la puntualidad del servicio que se brinda? ➤ ¿Usted brinda seguridad en sus productos a sus clientes? 	Nunca Casi nunca Algunas veces Casi siempre Siempre
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fluidez ➤ Vías de comunicación ➤ Flujo de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Usted considera que mantiene una fluidez con sus clientes y personales en el establecimiento de polleria? ➤ ¿Usted realiza vías de comunicación para aumentar la demanda polleria? ➤ ¿Dentro de su establecimiento se lleva a cabo el flujo de comunicación? 	Nunca Casi nunca Algunas veces Casi siempre Siempre

DEPENDIENTE CLIMA ORGANIZACIONAL	(Martin, 1997) El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas.	“ según este autor señala que el clima organizacional dentro de la organización tiene que ver mucho con los comportamientos de los subordinados y de todas las maneras se verá reflejado el estado de ánimos de cada uno de ellos”	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso en el trabajo ➤ Identificación con los objetivos ➤ Rendimiento en el puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Dentro de su establecimiento se realiza el compromiso de trabajo por parte de sus personales? ➤ ¿Usted cree que su personal se identifique con los objetivos de su establecimiento? ➤ ¿Ud. Percibe por parte de su personal un buen rendimiento en el puesto de trabajo en el establecimiento de pollería? 	Nunca casi nunca algunas veces casi siempre siempre
			Manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Negociación ➤ Tolerar las diferencias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Usted realiza negociación con sus personales de manera estratégica para mejorar los ingresos de su establecimiento? ➤ ¿Usted tolera las diferencias que tienen los clientes al momento de adquirir un producto de su establecimiento de pollería? 	Nunca casi nunca algunas veces Casi siempre Siempre
			Comprensión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concientizar ➤ Entrega de confianza ➤ Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Considera que el personal concientice a sus clientes para que este vuelva a su establecimiento? ➤ ¿cree Ud. que su personal aproveche la confianza que le tiene? ➤ ¿dentro de su establecimiento existe la empatía por parte del dueño con el personal? 	Nunca casi nunca algunas veces casi siempre siempre

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la informática se va a recurrir a la técnica de las encuestas, utilizando un cuestionario valido, que está dirigido a los propietarios de las pollerías de distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray con el fin de poder obtener información y algunos aportes acerca de las variable y dimensiones del liderazgo transformacional y clima organizacional se va a calcular con estadísticas descriptivas para identificar cual es el problema que atraviesan estas empresas en nuestra investigación que vamos a realizar.

4.6. Plan de análisis

Para el plan de análisis de los recolectando en la investigación se hará uso del análisis descriptivo utilizando los programas estadísticos, se tabularán en gráficos de manera acuerdo a cada variable y sus dimensiones la presentación en tablas y gráficos en programa Excel y Word y turnitin. Que los trabajos responde a los objetivos de investigación y aplicando la estadística descriptiva y el cálculo de porcentaje

4.7. MATRIZ DE CONSISTENCIA

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO POLLERÍAS EN EL DISTRITO ANDRÉS AVELINO CÁCERES DORREGARAY, AYACUCHO, 2018

PROBLEMA	OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	HIPOTESIS	METODOLOGIA Y DISEÑO	POBLACION Y MUESTRA	PROCESAMIENTO DE DATOS
<p>¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional y clima organizacional de las micro y pequeñas empresas de rubro pollería en el distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, Ayacucho, 2018?</p>	<p>Objetivo general Analizar del liderazgo transformacional y clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de servicio rubro pollería del distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, Ayacucho, 2018.</p> <p>Objetivos específicos: Analizar la motivación y satisfacción en el trabajo en las micro y pequeñas empresas del rubro de servicio rubro pollería en el distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, Ayacucho, 2018.</p> <p>Describir la inteligencia emocional y el manejo de conflictos en las micro y pequeñas empresas de servicio rubro pollería en el distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, Ayacucho, 2018.</p> <p>Describir la comunicación y el comprensión en las micro y pequeñas empresas de servicio rubro polleria en el distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, Ayacucho, 2018.</p>	<p>Según (Arias, Proyecto de investigacion, 1999), define que no toda investigación tendrá su hipótesis por ser una investigación con diseño descriptivo no se formulara la hipótesis de la investigación.</p>	<p>Tipo: Aplicada</p> <p>El trabajo es de un tipo cualitativo, porque se puede medir y se puede realizar en conteo.</p> <p>Nivel:</p> <p>El nivel de investigación es de tipo descriptivo porque describe y analiza los hechos mediante la obtención de datos por los cuestionarios.</p> <p>Diseño:</p> <p>Para el presente trabajo de investigación de acuerdo a su naturaleza corresponde no experimental</p>	<p>Población:</p> <p>Se tiene una población de total de 20 micro y pequeñas empresas comercializadoras de pollos a la brasa.</p> <p>Muestra:</p> <p>La muestra de resultados es de 20 micro y pequeñas empresas comercializadoras de pollos a la brasa.</p>	<p>Se hará uso de la estadística descriptiva a través de tablas y gráficos de la frecuencia múltiple y simple utilizando el programa Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Power Point y el Turnitin</p>

4.8. Principios éticos

Este trabajo de investigación se realiza con trasferencia al momento de la recolección de datos de la población, se demostró énfasis alas resultados obtenidos, las encuestas aplicadas con autonomía del criterio, responsabilidad, honestidad además se respetó la propiedad de la persona.

Tabla

V. RESULTADOS

5.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

El resultado de la encuesta aplica los empresarios y clientes de la micro y pequeñas empresas y la variable calidad de servicio y competitividad a continuación se le presentara las tablas correspondientes:

Variable independiente: Liderazgo transformacional

Tabla 1: La valoración del desempeño de un personal en su establecimiento de pollería

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	0	0%	
A veces	7	35%	
Casi siempre	6	30%	
Siempre	7	35%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración propia



Figura 1: valoración del desempeño

De las 20 personas encuetadas el 35% señalan que algunas veces valoran el desempeño de su personal, el 30% señala que casi siempre valoran el desempeño de su personal, 35% señala que siempre valoran el desempeño de su personal.

2: La percepción de participación de un personal dentro de su establecimiento de pollerías

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	0	0%	
A veces	7	35%	
Casi siempre	8	40%	
Siempre	5	25%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración propia

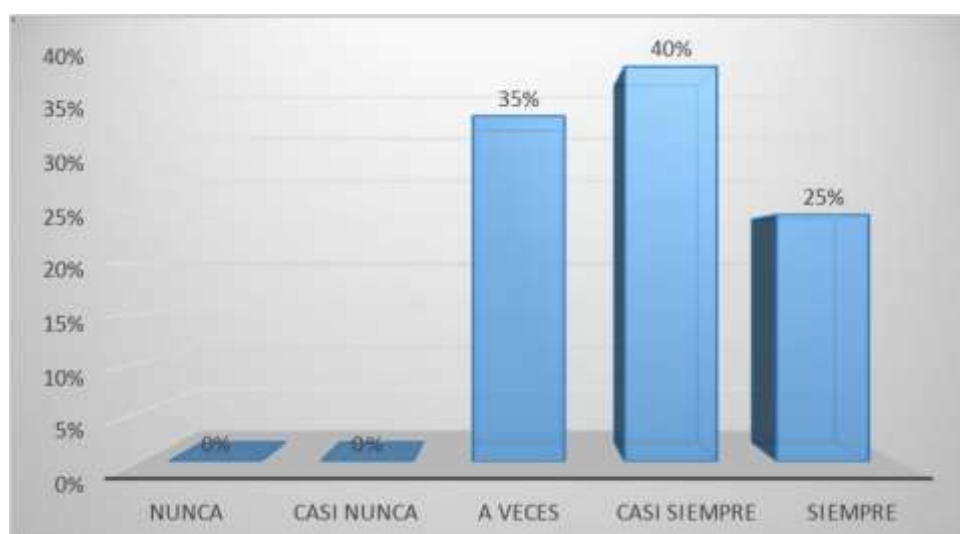


Figura 2: participación

De las 20 personas encuetadas el 35% señalan que algunas veces percibe la participación de su personal dentro de su establecimiento, el 40% señala que casi siempre percibe la participación de su personal dentro de su establecimiento, 25% señala que siempre percibe la participación de su personal dentro de su establecimiento.

Tabla

3: Ver logros de parte de su personal al momento de encargarse de su establecimiento de pollería

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	0	0%	
A veces	8	40%	
Casi siempre	10	50%	
Siempre	2	10%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración
propia



Figura 3: logro

De las 20 personas encuetadas el 40% señalan que algunas veces ve logros de parte de su personal al momento de encargarse de su establecimiento, el 50% señala que casi siempre ve logros de parte de su personal al momento de encargarse de su establecimiento, 10% señala que siempre ve logros de parte de su personal al momento de encargarse de su establecimiento.

Tabla

4: *Percepción el estímulo de su personal al momento de realizar sus labores dentro del establecimiento de pollería*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	
Casi nunca	0	0%	
A veces	10	50%	
Casi siempre	6	30%	
Siempre	4	20%	
TOTAL		100%	

2
0

Fuente: encuesta
Elaboración propia

Tabla



Figura 4: estímulo

De las 20 personas encuetadas el 50% señalan que a veces Percibe el estímulo de su personal al momento de realizar sus labores dentro del establecimiento, el 30% señala que casi siempre Percibe el estímulo de su personal al momento de realizar sus labores dentro del establecimiento, 20% señala que siempre Percibe el estímulo de su personal al momento de realizar sus labores dentro del establecimiento.

5: Ser es una persona con autoconocimiento emocional

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi Nunca	0	0%	
A veces	0	0%	
Casi Siempre	9	45%	
Siempre	1	55%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración
propia

Tabla



Figura 5: cumplimiento de la promesa

De las 20 personas encuetadas el 45% señala que casi siempre se consideran personas con autoconocimiento emocional, 55% señala que siempre se consideran personas con autoconocimiento emocional.

Tabla 6: La mantención del autocontrol al momento que percibe las quejas de los clientes o sus personales

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi Nunca	0	0%	
A veces	6	30%	
Casi siempre	7	35%	
Siempre	7	35%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración propia



Figura 6: puntualidad

De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 30% señalan que algunas veces mantiene el autocontrol al momento que percibe las quejas de los clientes o sus personales, el 35% señala que casi siempre mantiene el autocontrol al momento que percibe las quejas de los clientes o sus personales, 35% señala que siempre mantiene el autocontrol al momento que percibe las quejas de los clientes o sus personales.

Tabla

7: La empatía con sus clientes y personales que laboran dentro del su establecimiento de pollería

ITEMS	FECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
NUNCA	0	0%	20
CASI NUNCA	0	0%	
A VECES	5	25%	
CASI SIEMPRE	8	40%	
SIEMPRE	7	35%	
		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración propia

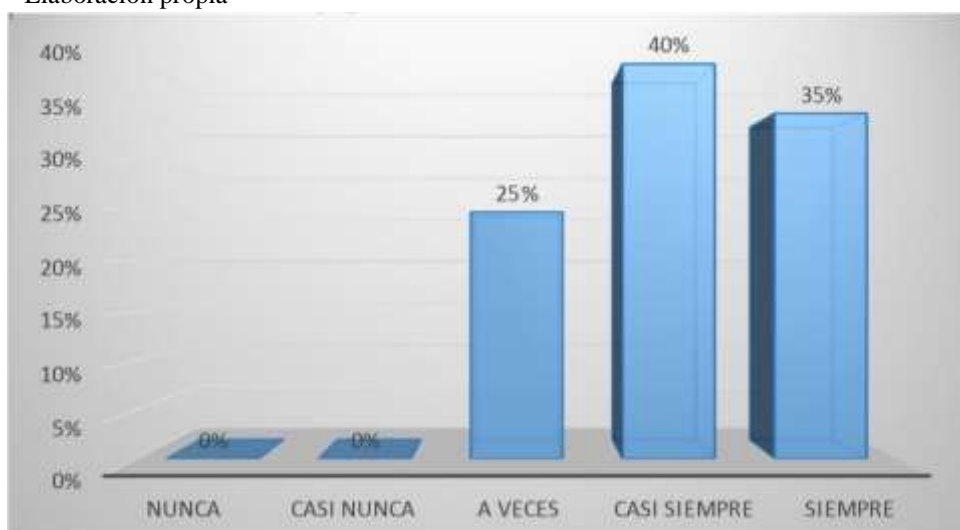


Figura 7: seguridad

De las 20 personas encuestadas se aprecia que el 25% señalan que algunas a veces es empático con sus clientes y personales que laboran dentro del su establecimiento, el 40% señala que casi siempre es empático con sus clientes y personales que laboran dentro del su establecimiento, 35% señala que siempre es empático con sus clientes y personales que laboran dentro del su establecimiento.

Tabla

8: *Mantenimiento de una fluidez con sus clientes y personales el establecimiento de pollería*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi Nunca	0	0%	
A veces	0	0%	
Casi Siempre	7	35%	
Siempre	13	65%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración
propia



Figura 8: *fluidez*

De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 35% señala que casi siempre se considera que mantiene una fluidez con sus clientes y personales en el establecimiento, 65% señala que siempre se considera que mantiene una fluidez con sus clientes y personales en el establecimiento. **9:** *La realización de vías de comunicación para aumentar la demanda de pollería*

Tabla

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	0	0%	
A veces	6	30%	
Casi siempre	8	40%	
Siempre	6	30%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración propia



Figura 9: vías de comunicación

De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 30% señalan que algunas veces realiza vías de comunicación para aumentar la demanda de la pollería, el 40% señala que casi siempre realiza vías de comunicación para aumentar la demanda de pollería, 30% señala que siempre realiza vías de comunicación para aumentar la demanda de la pollería.

10: El flujo de comunicación dentro de su establecimiento de

Tabla

pollería

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	0	0%	
A veces	3	15%	
Casi siempre	9	45%	
Siempre	8	40%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración
propia



Figura 10: flujo de comunicacion

De las 20 personas encuetadas se aprecia que 15% señalan que algunas veces Dentro de su establecimiento se lleva a cabo el flujo de comunicación, el 45% señala que casi siempre Dentro de su establecimiento se lleva a cabo el flujo de comunicación, 40% señala que siempre Dentro de su establecimiento se lleva a cabo el flujo de comunicación.

Tabla 11: La realización del compromiso de trabajo por parte de los personales dentro de su establecimiento

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	0	0%	
A veces	6	30%	
Casi siempre	8	40%	
Siempre	6	30%	
Total		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración propia



Figura 11: compromiso en el trabajo

De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 30% señalan que algunas veces Dentro de su establecimiento se realiza el compromiso de trabajo por parte de sus personales, el 40% señala que casi siempre Dentro de su establecimiento se realiza el compromiso de trabajo por parte de sus personales, 30% Dentro de su establecimiento se realiza el compromiso de trabajo por parte de sus personales.

Tabla

12: La identificación de los personales con los objetivos de su establecimiento de la pollería

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	5	25%	20
Casi nunca	3	15%	
A veces	5	25%	
Casi siempre	4	20%	
Siempre	3	15%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración
propia



Figura 12: identificación con los objetivos

De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 25% señalan que nunca cree que su personal se identifique con los objetivos de su establecimiento, el 15% señala que casi nunca cree que su personal se identifique con los objetivos de su establecimiento, el 25% señalan que algunas veces cree que su personal se identifique con los objetivos de su establecimiento, el 20% señala que casi siempre cree que su personal se identifique con los objetivos de su establecimiento, 15% señala que siempre cree que su personal se identifique con los objetivos de su establecimiento.

Tabla

13: La percepción por parte de su personal un buen rendimiento en el puesto de trabajo en el establecimiento de polleria.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAGE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	0	0%	
A veces	6	30%	
Casi siempre	12	60%	
Siempre	2	10%	
Total		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración
propia

Tabla



Figura 13: rendimiento en el puesto de trabajo

De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 30% señalan que algunas veces Percibe por parte de su personal un buen rendimiento en el puesto de trabajo, el 60% señala que casi siempre Percibe por parte de su personal un buen rendimiento en el puesto de trabajo, 10% señala que siempre percibe la participación de su personal dentro de su establecimiento.

14: Realización de negociación con sus personales de manera estratégica para mejorar los ingresos de su establecimiento de polleria.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	0	0%	
A veces	4	20%	
Casi siempre	8	40%	
Siempre	8	40%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración
propia

Tabla



Figura 14: negociación

De las 20 personas encuestadas se aprecia que el 20% señalan que algunas realiza negociación con sus personales de manera estratégica para mejorar los ingresos, el 40% señala que casi siempre realiza negociación con sus personales de manera estratégica para mejorar los ingresos, 40% señala que siempre realiza negociación con sus personales de manera estratégica para mejorar los ingresos.

15: La tolerancia de las diferencias que tienen los clientes al momento de adquirir un producto de su establecimiento de pollería.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	2	10%	
A veces	4	20%	
Casi siempre	9	45%	
Siempre	5	25%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración
propia

Tabla



Figura 15: tolerar las diferencias

De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 20% señalan que algunas veces tolera las diferencias que tienen los clientes al momento de adquirir un producto de su establecimiento, el 45% señala que casi siempre tolera las diferencias que tienen los clientes al momento de adquirir un producto de su establecimiento, 25% señala que siempre percibe la participación de su personal dentro de su establecimiento.

16: La existencia del respeto dentro de su establecimiento por parte de los personales hacia el dueño como también de parte del dueño hacia sus personales.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	0	0%	
A veces	0	0%	
Casi siempre	6	30%	
Siempre	14	70%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta
Elaboración
propia

Tabla

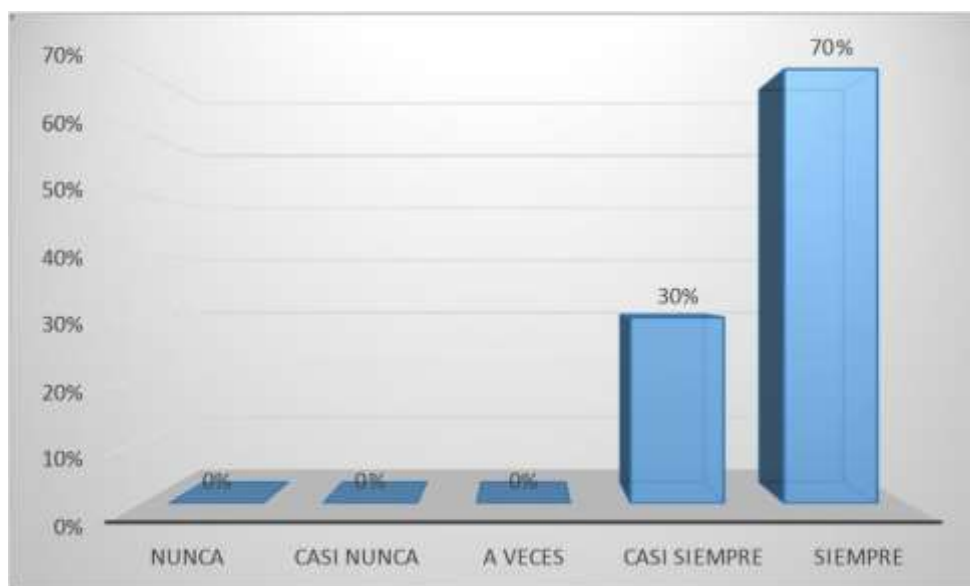


Figura 16: concientizar

De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 30% señala que casi siempre Dentro de su establecimiento existe el respeto de parte de sus personales, 70% señala que siempre Dentro de su establecimiento existe el respeto de parte de sus personales.

17: La existencia del buen de los personales con los clientes trato dentro del establecimiento de pollería

ITEMS	FRECUENCI A	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	0	0%	
A veces	3	15%	
Casi siempre	8	40%	
Siempre	9	45%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta

Elaboración propia

Tabla



Figura 17: entrega de confianza

De las 20 personas encuetadas se aprecia que 15% señalan que algunas veces Dentro de su establecimiento existe el buen trato de sus personales con los clientes, el 40% señala que casi siempre Dentro de su establecimiento existe el buen trato de sus personales con los clientes, 45% señala que siempre Dentro de su establecimiento existe el buen trato de sus personales con los clientes.

18: La existencia de colaboración mutua para la mantención de un buen clima laboral dentro del establecimiento de pollería.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	0	0%	
A veces	0	0%	
Casi siempre	8	40%	
Siempre	12	60%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta

Elaboración propia

Tabla



Figura 18: *empatía*

De las 20 personas encuestadas se aprecia que el 40% señala que casi siempre Dentro de su establecimiento existe la colaboración mutua para mantener un buen clima laboral, 60% señala que siempre Dentro de su establecimiento existe la colaboración mutua para mantener un buen clima laboral.

19: *En su establecimiento hay una buena coordinación por parte de Ud. con sus personales*

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	0	0%	
A veces	0	0%	
Casi siempre	7	35%	
Siempre	13	65%	
TOTAL		100%	

Fuente: encuesta

Tabla

Elaboración propia



Figura 19: coordinación

De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 35% señala que casi siempre En su establecimiento hay una buena coordinación por parte del dueño con sus personales, 25% señala que siempre En su establecimiento hay una buena coordinación por parte del dueño con sus personales.

20: Consideración que existe una buena delegación de parte del dueño hacia sus personales

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
Nunca	0	0%	20
Casi nunca	0	0%	
A veces	0	0%	
Casi siempre	5	25%	
Siempre	15	75%	

Tabla

TOTAL		100%	
-------	--	------	--

Fuente: encuesta

Elaboración propia

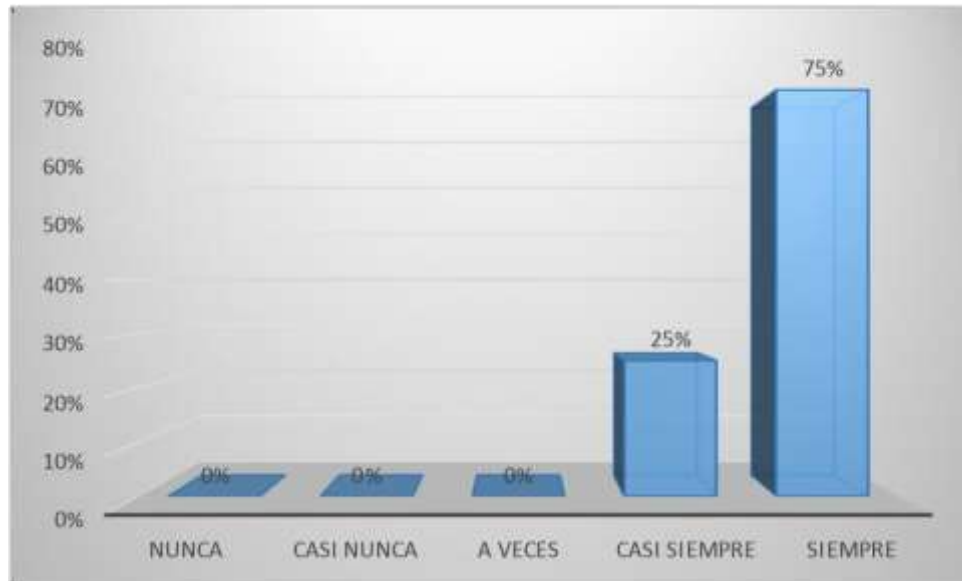


Figura 20: apoyo

De las 20 personas encuetadas el 25% señala que casi siempre considera que hay una buena delegación de parte del dueño hacia sus personales, 75% señala que siempre considera que hay una buena delegación de parte del dueño hacia sus personales.

5.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla n° 01. De las 20 personas encuetadas el 35% señalan que algunas veces valoran el desempeño de su personal, el 30% señala que casi siempre valoran el desempeño de su personal, 35% señala que siempre valoran el desempeño de su personal.

Tabla n° 02. De las 20 personas encuetadas el 35% señalan que algunas veces percibe la participación de su personal dentro de su establecimiento, el 40% señala que casi siempre percibe la participación de su personal dentro de su establecimiento, 25% señala que siempre percibe la participación de su personal dentro de su establecimiento.

Tabla n° 03. De las 20 personas encuetadas el 40% señalan que algunas veces ve logros de parte de su personal al momento de encargarse de su establecimiento, el 50% señala que casi siempre ve logros de parte de su personal al momento de encargarse de su establecimiento, 10% señala que siempre ve logros de parte de su personal al momento de encargarse de su establecimiento.

Tabla n° 04. De las 20 personas encuetadas el 50% señalan que a veces Percibe el estímulo de su personal al momento de realizar sus labores dentro del establecimiento, el 30% señala que casi siempre Percibe el estímulo de su personal al momento de realizar sus labores dentro del

establecimiento, 20% señala que siempre Percibe el estímulo de su personal al momento de realizar sus labores dentro del establecimiento.

Tabla n° 05. De las 20 personas encuetadas el 45% señala que casi siempre se consideran personas con autoconocimiento emocional, 55% señala que siempre se consideran personas con autoconocimiento emocional.

Tabla n° 06. De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 30% señalan que algunas veces mantiene el autocontrol al momento que percibe las quejas de los clientes o sus personales, el 35% señala que casi siempre mantiene el autocontrol al momento que percibe las quejas de los clientes o sus personales, 35% señala que siempre mantiene el autocontrol al momento que percibe las quejas de los clientes o sus personales.

Tabla n° 07. De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 25% señalan que algunas a veces es empático con sus clientes y personales que laboran dentro del su establecimiento, el 40% señala que casi siempre es empático con sus clientes y personales que laboran dentro del su establecimiento, 35% señala que siempre es empático con sus clientes y personales que laboran dentro del su establecimiento.

Tabla n° 08. De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 35% señala que casi siempre se considera que mantiene una fluidez con sus clientes y

personales en el establecimiento, 65% señala que siempre se considera que mantiene una fluidez con sus clientes y personales en el establecimiento.

Tabla n° 09. De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 30% señalan que algunas veces realiza vías de comunicación para aumentar la demanda de la pollería, el 40% señala que casi siempre realiza vías de comunicación para aumentar la demanda de pollería, 30% señala que siempre realiza vías de comunicación para aumentar la demanda de la pollería.

Tabla n° 10. De las 20 personas encuetadas se aprecia que 15% señalan que algunas veces Dentro de su establecimiento se lleva a cabo el flujo de comunicación, el 45% señala que casi siempre Dentro de su establecimiento se lleva a cabo el flujo de comunicación, 40% señala que siempre Dentro de su establecimiento se lleva a cabo el flujo de comunicación

Tabla n° 11. De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 30% señalan que algunas veces Dentro de su establecimiento se realiza el compromiso de trabajo por parte de sus personales, el 40% señala que casi siempre Dentro de su establecimiento se realiza el compromiso de trabajo por parte de sus personales, 30% Dentro de su establecimiento se realiza el compromiso de trabajo por parte de sus personales.

Tabla n° 12. De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 25% señalan que nunca cree que su personal se identifique con los objetivos de su establecimiento, el 15% señala que casi nunca cree que su personal se identifique con los objetivos de su establecimiento, el 25% señalan que algunas veces cree que su personal se identifique con los objetivos de su establecimiento, el 20% señala que casi siempre cree que su personal se identifique con los objetivos de su establecimiento, 15% señala que siempre cree que su personal se identifique con los objetivos de su establecimiento.

Tabla n° 13. De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 30% señalan que algunas veces Percibe por parte de su personal un buen rendimiento en el puesto de trabajo, el 60% señala que casi siempre Percibe por parte de su personal un buen rendimiento en el puesto de trabajo, 10% señala que siempre percibe la participación de su personal dentro de su establecimiento.

Tabla n° 14. De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 20% señalan que algunas realizan negociación con sus personales de manera estratégica para mejorar los ingresos, el 40% señala que casi siempre realiza negociación con sus personales de manera estratégica para mejorar los ingresos, 40% señala que siempre realiza negociación con sus personales de manera estratégica para mejorar los ingresos.

Tabla n° 15. De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 20% señalan que algunas veces tolera las diferencias que tienen los clientes al momento de adquirir un producto de su establecimiento, el 45% señala que casi siempre tolera las diferencias que tienen los clientes al momento de adquirir un producto de su establecimiento, 25% señala que siempre percibe la participación de su personal dentro de su establecimiento.

Tabla n° 16. De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 30% señala que casi siempre Dentro de su establecimiento existe el respeto de parte de sus personales, 70% señala que siempre Dentro de su establecimiento existe el respeto de parte de sus personales.

Tabla n° 17. De las 20 personas encuetadas se aprecia que 15% señalan que algunas veces Dentro de su establecimiento existe el buen trato de sus personales con los clientes, el 40% señala que casi siempre Dentro de su establecimiento existe el buen trato de sus personales con los clientes, 45% señala que siempre Dentro de su establecimiento existe el buen trato de sus personales con los clientes

Tabla n° 18. De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 40% señala que casi siempre Dentro de su establecimiento existe la colaboración mutua para mantener un buen clima laboral, 60% señala que siempre Dentro de su establecimiento existe la colaboración mutua para mantener un buen clima laboral.

Tabla n° 19. De las 20 personas encuetadas se aprecia que el 35% señala que casi siempre En su establecimiento hay una buena coordinación por parte del dueño con sus personales, 25% señala que siempre En su establecimiento hay una buena coordinación por parte del dueño con sus personales.

Tabla n° 20. De las 20 personas encuetadas el 25% señala que casi siempre considera que hay una buena delegación de parte del dueño hacia sus personales, 75% señala que siempre considera que hay una buena delegación de parte del dueño hacia sus personales.

VI. CONCLUSIONES

1. **Primer objetivo;** En esta tesis se analizaron las características del liderazgo transformacional ya que fomenta la participación creativa de los trabajadores ello se llevara a cabo con un buen clima organizacional dentro de la organización, estos son fundamentales ya que teniendo un claro conocimientos acerca de las características de cada uno de ellos, se podrán aplicar estrategias o técnicas las cuales sean fundamentales para el logro del objetivo de la empresa.
2. **Segundo objetivo;** El propósito de este estudio es analizar que la motivación ya que este impulsa a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados de la organización, esto se llevará a cabo con la satisfacción en el trabajo del personal dentro de la organización , ya que una organización logra sus objetivos siempre en cuando los colaboradores se sientan identificados con los objetivos de la organización y realicen su labor de manera familiarizada y con el fin de obtener buenos resultado.
3. **Tercer objetivo;** En esta investigación se describieron que la inteligencia emocional se caracteriza con el manejo de conflictos ya que gracias a la capacidad de reconocer, aceptar y canalizar las emociones para dirigir nuestras conductas a objetivos deseados siempre en cuando exista un buen manejo de conflictos en las micro y pequeñas empresas.

4. **Cuarto objetivo;** En esta tesis se describieron que la comunicación se caracteriza con el apoyo ya que si existe una comunicación asertiva y constante se sabrán dificultades de ambas partes, y ello ella consigo que exista comprensión y apoyo mutuo o ayuda mutua este es un término que describe la cooperación, la reciprocidad, y el trabajo en equipo, y que conlleva un beneficio mutuo para los individuos cooperantes en la organización.

ANEXOS

8.3. CUESTIONARIO

Buenos días estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, de dar su opinión sobre la artesanía textil, para el trabajo de investigación titulado:

“Liderazgo transformacional y clima organizacional en el servicio rubro pollerías del distrito Andrés Avelino

Cáceres Dorregaray, Ayacucho, 2018.”, por favor responda las preguntas según corresponda. Marque con una “X” la opción que considere conveniente.

I. DATOS GENERALES:

1.1. Género:

a) Femenino () Masculino ()

1.2. Edad:

- a) Menos de 25 años ()
- b) de 26 a 35 años ()
- c) de 36 a 45 años ()
- d) de 46 a más ()

1.3. Usted con qué frecuencia visita al establecimiento de artesanía textil a la semana:

a) Primera vez () b) 1 a 2 veces () c) Mas de 3 veces ()

Para evaluar las variables, marcar una “X” en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N°	I	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: MOTIVACIÓN					
1	¿Ud. Valora el desempeño de su personal en su establecimiento de pollería?					
2	¿Usted percibe la participación de su personal dentro de su establecimiento de pollería?					
3	¿Usted ve logros de parte de su personal al momento de encargarse de su establecimiento de pollería?					
4	¿Percibe usted el estímulo de su personal al momento de realizar sus labores dentro del establecimiento de pollería?					
	DIMENSIÓN 2: INTELIGENCIA EMOCIONAL	1	2	3	4	5
5	¿Ud. Cree que es una persona con autoconocimiento emocional?					
6	¿Usted mantiene el autocontrol al momento que percibe las quejas de los clientes o sus personales?					
7	¿Usted es empático con sus clientes y personales que laboran dentro del su establecimiento de pollería?					

	DIMENSIÓN 3: COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
8	¿Usted considera que mantiene una fluidez con sus clientes y personales en el establecimiento de pollería?					
9	¿Usted realiza vías de comunicación para aumentar la demanda de pollería?					
10	¿Dentro de su establecimiento se lleva a cabo el flujo de comunicación?					

VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

	DIMENSIÓN 1: SATISFACCIÓN LABORAL	1	2	3	4	5
11	¿Dentro de su establecimiento se realiza el compromiso de trabajo por parte de sus personales?					
12	¿Usted cree que su personal se identifique con los objetivos de su establecimiento?					
13	¿Ud. Percibe por parte de su personal un buen rendimiento en el puesto de trabajo en el establecimiento pollería?					
	DIMENSIÓN 2: MANEJO DE CONFLICTOS	1	2	3	4	5
14	¿Usted realiza negociación con sus personales de manera estratégica para mejorar los ingresos de su establecimiento de pollería?					
15	¿Usted tolera las diferencias que tienen los clientes al momento de adquirir un producto de su establecimiento de pollería?					
	DIMENSIÓN 3: COMPRENSIÓN	1	2	3	4	5

16	¿Considera que el personal concientice a sus clientes para que este vuelva a su establecimiento?					
17	¿Cree Ud. que su personal aproveche la confianza que le tiene?					
18	¿Dentro de su establecimiento existe la empatía por parte del dueño con el personal?					
19	¿En su establecimiento hay una buena coordinación por parte de Ud. con sus personales?					
20	¿Usted considera que hay una buena delegación de parte suya hacia sus personales?					

8.4. FORMATO DE VALIDACIÓN CON LOS EXPERTOS

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO MÉTODO JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:
"Liderazgo y su relación con el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas del sector de artesanía textil en el distrito de Carmen Alto región Ayacucho, 2018"

OBJETIVO:
Validar el instrumento de recopilación de información mediante el método de juicio de expertos.

DIRIGIDO A:
A empresarios de las micro y pequeñas empresas de artesanía textil del distrito de Carmen Alto región Ayacucho, 2018

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:
Bullón Solís, Omar


GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:
Maestría en Gestión Pública

LUGAR EN EL QUE LABORA:
Docente en universidades de Ayacucho

VALORACION:

BUENO	MEDIANO	BAJO
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25 de Junio del 2018


Mg. Omar Bullón Solís
DOCENTE
C.I.A. N° 14972

FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR

Mostrador	Temperatura	¿Cuentan de un establecimiento con el espacio de parte de una perspectiva hacia el país de U.S. como resultado de parte de U.S. hacia un país extranjero?	4	5	5	5	5	5	19
	Francia	¿Cuentan de un establecimiento con el espacio de parte de una perspectiva hacia el país de U.S. como resultado de parte de U.S. hacia un país extranjero?	4	5	7	5	5	5	18
	Colombia	¿Cuentan de un establecimiento con el espacio de parte de una perspectiva hacia el país de U.S. como resultado de parte de U.S. hacia un país extranjero?	4	5	5	5	5	5	19
	Guatemala	¿Cuentan de un establecimiento con el espacio de parte de una perspectiva hacia el país de U.S. como resultado de parte de U.S. hacia un país extranjero?	4	5	5	5	5	5	14
	Uruguay	¿Cuentan de un establecimiento con el espacio de parte de una perspectiva hacia el país de U.S. como resultado de parte de U.S. hacia un país extranjero?	4	5	5	5	5	5	14

[Firma]
 Mg. Omar Bullón Solís
 DOCENTE
 CIAD N° 14822

FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR

TURNITIN



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. G. (1999). *Proyecto de investigación*. Caracas: Oriol Ediciones.
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación*. Episteme.
- Ayque Arapa, V. L. (2014). *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Joya - Arequipa en el año 2011*. Arequipa.
- Bass, & Burns. (03 de octubre de 2009). *ir a blogger.com*. Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-delliderazgotransformacional.html>.
- Brunet. (1987).
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chuquiaguaccha Rodríguez, I. A., & Nieves Salas, B. A. (2018). *Clima organizacional y su impacto en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET*.
Lima.
- Crespo Tomanguilla, E., & Pardo Alarcón, M. I. (2017). *El Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C. 2015*. Lima.
- Cutipa Gonzales, A. D. (2014). *el clima organizacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca*. Juliaca.
- Díaz Castillo, J. E., & Quiñones Lizarraga, A. J. (2018). *Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de la Institución Educativa, "Virgen de la Puerta", Florencia de Mora – 2017*. Florencia de Mora.
- Escobar Zamudio, J. A. (2013). *Los estilos de liderazgo y el clima organizacional según la percepción de los docentes en la Institución Educativa N° 3049 "Imperio del Tahuantinsuyo" distrito Independencia - 2012*. Lima.
- Espino Balvin, L. G. (2014). *estilos de liderazgo de los docentes en relación al desempeño laboral en el nivel secundaria en la institución educativa Margarita Santa Ana de Benavides - Ica*. Ica.

- Flores Cruz, M. M. (2015). *Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Del Distrito De Villa María del Triunfo, UGEL 01, 2012*. Lima.
- Goleman, D. (1946). *Inteligencia e*. Stockton, California.
- Goleman, D. (1946). *Inteligencia Emocional*. Stockton, California: Kairós.
- Iñiguez, E. S. (2004).
- Liderazgo Transformacional*. (1996).
- Maria Gadalupe, G. R., & Velasquez, L. A. (s.f.). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educacion de la universidad Guanajuato*.
- Martin, L. (1997). Obtenido de
<http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>.
- Peralta, R. (2002). *Clima Organizacional*.
- Ramos Vera, M. J. (2017). *Estilos de liderazgo de los directores y el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013*. Lima.
- Salazar, M. A. (2006). *El liderazgo transformacional*. Chile.
- Thieme, C. (2006). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. Santiago.