

# UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias de la Salud

Escuela Profesional de Psicología



## TESIS

Título : LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL  
EN LA EMPRESA DIAMANTA  
S.A.C. DE LA CIUDAD DE  
AYACUCHO, 2021

Para optar el : Título profesional de Psicólogo

Autores : Bach. Kevin Jhosef Gamarra Jimenez  
Bach. Gabriela Santillan Gonzales

Asesor : Mg. Nilton David Vílchez Galarza

Línea de Investigación : Salud y Gestión de La Salud

Fecha de inicio y término : Agosto de 2021 - octubre de 2022

### **Dedicatoria**

A mis padres, por, sobre todo, tanta entrega y apoyo incondicional, por creer en mí día tras día y por todo lo que me brindaron; especialmente, las ganas de perseverar y ser mejor. Para ustedes, con amor.

A mis padres, hermanos y hermanas, porque siempre me apoyaron en cada paso que di, porque los máspreciado que tengo siempre serán ellos.

**Los autores**

### **Agradecimiento**

Agradecemos a las personas que nos han apoyado y han hecho factible que este trabajo sobre liderazgo y el clima laboral se realice con éxito, de forma personal como organizacional, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas de su institución y compartieron sus conocimientos.

También a nuestros docentes y asesores de investigación, quienes nos han guiado y han aportado para finalizar correctamente este trabajo. Muchas gracias a todos.

**Kevin y Gabriela**

## CONSTANCIA DE SIMILITUD



NUEVOS TIEMPOS  
NUEVOS DESAFÍOS  
NUEVOS COMPROMISOS

## CONSTANCIA DE SIMILITUD

N ° 0085- FCS -2024

La Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones, hace constar mediante la presente, Que la **Tesis** Titulada:

**LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA DIAMANTA S.A.C. DE LA CIUDAD DE AYACUCHO, 2021**

Con la siguiente información:

Con autor(es) : **BACH. GAMARRA JIMENEZ KEVIN JHOSEF**  
**BACH. SANTILLAN GONZALES GABRIELA**

Facultad : **CIENCIAS DE LA SALUD**

Escuela profesional : **PSICOLOGÍA**

Asesor (a) : **MG. NILTON DAVID VILCHEZ GALARZA**

Fue analizado con fecha **28/02/2024** con **132 pág.**; en el Software de Prevención de Plagio (Turnitin); y con la siguiente configuración:

**Excluye Bibliografía.**

**Excluye Citas.**

**Excluye Cadenas hasta 20 palabras.**

Otro criterio (especificar)

X
X
X

El documento presenta un porcentaje de similitud de **23** %.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N° 15 del Reglamento de Uso de Software de Prevención de Plagio Versión 2.0. Se declara, que el trabajo de investigación: **Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.**

Observaciones:

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presente constancia.

Huancayo, 28 de febrero de 2024.



**DR. HILARIO ROMERO GIRON**  
**JEFE (e)**

Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación denominada “Liderazgo y Clima Laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021”, tiene origen en la problemática evidenciada en la empresa en mención, donde se observó dificultades en su clima laboral, existiendo algunas rencillas entre compañeros, de igual modo, los líderes muestran algunas deficiencias en su labor, como en el manejo de conflictos; de esta forma, el objetivo general fue determinar la relación que existe entre el liderazgo y el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, en el año 2021. En esta investigación se empleó el método hipotético deductivo y fue de tipo básico, de nivel correlacional y diseño no experimental. Asimismo, se tomó como muestra a 130 trabajadores que se encontraban en la empresa Diamanta S.A.C., a los cuales se les aplicó los instrumentos que miden el liderazgo y clima laboral.

La investigación, por otro lado, estuvo estructurada de la siguiente forma, el apartado I abarca el planteamiento del problema, que contiene la descripción del problema y su respectiva delimitación espacial, temporal y conceptual; asimismo, la formulación del problema que comprende al general y a los específicos; y, finalmente, la justificación de la investigación en el plano social, teórica y metodológica. Además, se incluyen los objetivos, el general y los específicos.

En el apartado II, se desarrolla el marco teórico que concierne a los antecedentes del estudio tanto nacionales e internacionales; a las bases teóricas que constan de las teorías, características, tipos y clasificaciones de las variables de estudio; y el marco conceptual sobre las variables y sus dimensiones.

En el apartado III, se abordan las hipótesis de investigación que agrupan a la general y a las hipótesis específicas; así como también a las definiciones conceptuales y operacionales de las variables de estudio.

En el apartado IV, se aprecia la metodología, espacio que explica el método de investigación, el tipo de la investigación, nivel de estudio, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos, y los aspectos éticos de la investigación.

En el capítulo V, se identifican los resultados que están organizados en la descripción de los hallazgos y la contrastación correspondiente de las hipótesis formuladas en el estudio a fin de concretar el propósito dispuesto.

Más adelante, se ubica el análisis y la discusión de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos. Estos últimos abarcan la matriz de consistencia, la matriz de operacionalización de variables, la matriz de operacionalización de los instrumentos, los instrumentos de investigación, la data de procesamiento de datos, el consentimiento informado, la declaración de confidencialidad y las fotos de la administración de los instrumentos.

**Los autores**

## CONTENIDO

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
CONSTANCIA DE SIMILITUD.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	v
CONTENIDO .....	vii
CONTENIDO DE TABLAS .....	x
RESUMEN .....	12
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO I.....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	14
1.2. Delimitación del problema .....	18
1.2.1. Delimitación espacial.....	18
1.2.2. Delimitación temporal .....	19
1.2.3. Delimitación teórica.....	19
1.3. Formulación del problema.....	19
1.3.1. Problema General .....	19
1.3.2. Problemas Específicos .....	19
1.4. Justificación.....	20
1.4.1. Social .....	20
1.4.2. Teórica .....	20
1.4.3. Metodológica .....	21
1.5. Objetivos.....	22
1.5.1. Objetivo general.....	22
1.5.2. Objetivos específicos .....	22
CAPÍTULO II.....	23
MARCO TEÓRICO .....	23
2.1. Antecedentes.....	23

Antecedentes internacionales.....	23
Antecedentes nacionales .....	26
2.2. Bases teóricas .....	28
Fundamentación teórica de la variable liderazgo .....	28
Fundamentación teórica del clima laboral .....	37
2.3. Marco conceptual .....	48
CAPÍTULO III .....	52
HIPÓTESIS .....	52
3.1. Hipótesis .....	52
Hipótesis general.....	52
Hipótesis específicas.....	52
3.2. Variables.....	53
CAPÍTULO IV .....	55
METODOLOGÍA.....	55
4.1. Método de Investigación .....	55
4.2. Tipo de Investigación .....	56
4.3. Nivel de Investigación.....	56
4.4. Diseño de la Investigación.....	56
4.5. Población y muestra .....	57
Población .....	57
Muestra .....	58
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	59
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	63
4.8. Aspectos éticos de la investigación .....	64
CAPÍTULO V .....	67
RESULTADOS .....	67
5.1. Descripción de los resultados .....	67

5.2. Contrastación de hipótesis .....	78
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	89
CONCLUSIONES .....	93
RECOMENDACIONES .....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	97
ANEXOS .....	104
Anexo 01: Matriz de consistencia .....	104
Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables.....	106
Anexo 03: Matriz de operacionalización de instrumentos .....	107
Anexo 04. Instrumentos de investigación y constancia de aplicación .....	108
Anexo 05: Confiabilidad y validez de los instrumentos.....	114
Anexo 06: Constancias de validación de instrumentos .....	115
Anexo 07: Data de procesamiento de datos (por ítems).....	118
Anexo 08. Consentimiento informado.....	122
Anexo 09: Declaración de confidencialidad.....	128
Anexo 10: Fotos de aplicación del instrumento .....	130

## CONTENIDO DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> <i>Problemas del clima laboral observados en el área de tejido a mano en la empresa Diamanta S.A.C.</i> .....	166
<b>Tabla 2.</b> <i>Problemas del clima laboral observados en el área de máquinas en la empresa Diamanta S.A.C.</i> .....	177
<b>Tabla 3.</b> <i>Teorías sobre el liderazgo</i> .....	333
<b>Tabla 4.</b> <i>Liderazgo</i> .....	677
<b>Tabla 5.</b> <i>Liderazgo transformacional</i> .....	699
<b>Tabla 6.</b> <i>Liderazgo transaccional</i> .....	70
<b>Tabla 7.</b> <i>Liderazgo correctivo</i> .....	71
<b>Tabla 8.</b> <i>Clima laboral</i> .....	72
<b>Tabla 9.</b> <i>Autorrealización</i> .....	733
<b>Tabla 10.</b> <i>Involucramiento laboral</i> .....	744
<b>Tabla 11.</b> <i>Supervisión</i> .....	755
<b>Tabla 12.</b> <i>Comunicación</i> .....	766
<b>Tabla 13.</b> <i>Condiciones laborales</i> .....	777
<b>Tabla 14.</b> <i>Prueba de normalidad</i> .....	78
<b>Tabla 15.</b> <i>Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman</i> .....	80
<b>Tabla 16.</b> <i>Relación entre el liderazgo y el clima laboral</i> .....	81
<b>Tabla 17.</b> <i>Relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral</i> .....	822
<b>Tabla 18.</b> <i>Relación entre el liderazgo transaccional y el clima laboral</i> .....	844
<b>Tabla 19.</b> <i>Relación entre el liderazgo correctivo y el clima laboral</i> .....	866
<b>Tabla 20.</b> <i>Estructura del cuestionario del liderazgo</i> .....	107
<b>Tabla 21.</b> <i>Estructura del cuestionario clima laboral</i> .....	107
<b>Tabla 22.</b> <i>Validez de los instrumentos</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b> 114

**CONTENIDO DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> <i>Modelo ruta y meta</i> .....	31
<b>Figura 2</b> <i>Pirámide de las necesidades de Maslow</i> .....	40
<b>Figura 3</b> <i>Liderazgo</i> .....	68
<b>Figura 4</b> <i>Liderazgo transformacional</i> .....	69
<b>Figura 5</b> <i>Liderazgo transaccional</i> .....	70
<b>Figura 6</b> <i>Liderazgo correctivo</i> .....	71
<b>Figura 7</b> <i>Clima laboral</i> .....	72
<b>Figura 8</b> <i>Autorrealización</i> .....	73
<b>Figura 9</b> <i>Involucramiento laboral</i> .....	74
<b>Figura 10</b> <i>Supervisión</i> .....	75
<b>Figura 11</b> <i>Comunicación</i> .....	76
<b>Figura 12</b> <i>Condiciones laborales</i> .....	77

## RESUMEN

La presente investigación nace a partir del problema observado en la empresa Diamanta S.A.C.: el cual es el aumento de malas relaciones laborales sumado a una orientación de liderazgo variante y no determinada por la empresa, por lo que el objetivo principal fue el determinar cuál es la relación existente entre el liderazgo y el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. durante el año 2021 para así poder abordar los problemas encontrados a través de una de las dos variables. El estudio se caracterizó metodológicamente por ser de tipo básico y tener un diseño no experimental de nivel correlacional. La muestra censal fue de 130 empleados de la entidad; a quienes se les administró la encuesta como técnica; mientras que, como instrumento, dos cuestionarios, el Cuestionario multifactorial MLQ – 5X para liderazgo y la Escala Clima Laboral CL-SPC para el clima laboral. Entre los principales resultados que se alcanzaron, se observó que existe una asociación positiva entre el clima laboral y las dos primeras dimensiones de liderazgo: Transformacional ( $\rho$  de Spearman=,834;  $p=,000$ ), transaccional ( $\rho$  de Spearman= ,820;  $p=,000$ ); mientras que, con la tercera dimensión, se observó que existía una relación débil e inversa: Correctivo ( $\rho$  de Spearman= -207;  $p= ,018$ ). Por último, se registra una relación positiva entre el liderazgo y el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021 ( $\rho$  de Spearman= ,833;  $p= ,000$ ). La conclusión principal es que el jefe evidencie comportamientos ejemplares que supongan la permanentemente búsqueda de la eficiencia y de la seguridad de los empleados con el propósito de ser un referente para estos y, de la misma manera, asumir su responsabilidad y reconocer cuando haya incurrido en alguna equivocación para poder mejorar el clima laboral de la empresa. Finalmente, se recomienda que el jefe motive la participación, que demuestre conductas ejemplares, sanciones no severas, y capacitaciones al personal.

**Palabras claves:** Empresa, Clima Laboral, Liderazgo.

## ABSTRACT

The present research was born from the problem observed in the company Diamanta S.A.C.: which is the increase in bad labor relations added to a variable leadership orientation not determined by the company, so the main objective was to determine what is the relationship between leadership and the work environment in the company Diamanta S.A.C. during the year 2021 in order to address the problems found through one of the two variables. The study was methodologically characterized by being of a basic type and having a non-experimental design of a correlational level. The census sample was 130 employees of the entity; to whom the survey was administered as a technique; while, as an instrument, two questionnaires, the MLQ - 5X Multifactorial Questionnaire for leadership and the CL-SPC Work Environment Scale for the work environment. Among the main results that were achieved, it was observed that there is a positive association between the work environment and the first two dimensions of leadership: Transformational (Spearman's  $\rho = .834$ ;  $p = .000$ ), transactional (Spearman's  $\rho = .820$ ;  $p = .000$ ); while, with the third dimension, it was observed that there was a weak and inverse relationship: Corrective (Spearman's  $\rho = -.207$ ;  $p = .018$ ). Finally, a positive relationship is recorded between leadership and the work environment in the company Diamanta S.A.C. of the City of Ayacucho, 2021 (Spearman's  $\rho = .833$ ;  $p = .000$ ). The main conclusion is that the boss should demonstrate exemplary behavior that involves the permanent search for efficiency and safety of employees with the purpose of being a reference for them and, in the same way, assume responsibility and recognize when he has made a mistake in order to improve the work environment of the company. Finally, it is recommended that the boss motivate participation, demonstrate exemplary behavior, mild sanctions, and train staff.

**Keywords:** Company, Work Environment, Leadership.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

Es común referirnos en la actualidad hacia los trabajadores o servidores de alguna empresa u organización como colaboradores, que en esencia son personas imprescindibles dentro del funcionamiento de las empresas, ya que son el talento humano que lleva a cabo los procesos necesarios para producir algún bien o servicio. Por tanto, la necesidad de crear un clima organizacional agradable para todos es una necesidad de primer nivel. Esto se debe a que, en la medida en la que cada trabajador se sienta a gusto en su puesto y ambiente de trabajo, rendirá más y se identificará como parte de la empresa, lo que desarrollará en él un sentido de pertenencia vital para que dure años en el puesto con el mismo entusiasmo del primer día (Rojas et al., 2020)

Asimismo, Guevara (2019), señala que generar un compromiso en los trabajadores provocará a largo plazo que estos se sientan orgullosos de pertenecer a una organización donde se esté a gusto y que quieran permanecer en ella un largo tiempo. Sin embargo, esta situación no se da muy a menudo en las empresas, ya que dejan de lado las necesidades del trabajador y solo se enfocan en las necesidades de la empresa u organización, por lo que, en esta situación, el líder que se encuentra entre los trabajadores

cuenta con un rol protagónico, puesto que su capacidad es vital para la comunicación y cercanía de todo el equipo. Desde conocerlos hasta llegar a entender su interés personal y profesional en la organización.

A nivel internacional, el liderazgo y el clima laboral son dos temas muy controversiales en las empresas, puesto que influyen directamente en los trabajadores y en su forma de desempeñar sus funciones, y esto se debe a que las mayorías de jefes o supervisores evaden conocimientos acerca de estos dos temas, provocando una falta de compromiso, una falta de lealtad, mal ambiente laboral, falta de compañerismo, largas horas de trabajo, horas extras no remuneradas, entre otros. Provocando así que la mayoría de los trabajadores no se sientan a gusto en la organización donde laboran y que en vez de presentar estas necesidades que lo aquejan prefieren renunciar y buscar un trabajo donde le presten atención a sus necesidades o al menos se sientan a gusto y puedan estar tranquilos con un clima laboral óptimo y con un líder que los motive a desarrollarse diariamente para así crecer tanto en lo personal como en lo profesional (Olave, 2020, p. 1).

De acuerdo con Fonseca (2019), los problemas fundamentales dentro del clima laboral que existe en las empresas se hayan basados en las relaciones que se tienen con los jefes inmediatos y el liderazgo. La forma de corregir esto es crear un ambiente laboral que se base en valores claves: como el respeto y la empatía, añadiendo una infraestructura agradable y segura para el trabajador, y por supuesto, teniendo en cuenta aspectos como el horario flexible, incentivos para el crecimiento personal, entre otros. Sin embargo, la realidad viene siendo otra en los centros de trabajo, puesto que diversas empresas hacen que sus colaboradores trabajen hasta tarde, con horas extras sin ser remuneradas, esto provoca que gran parte de los trabajadores no se sientan comprometidos con el trabajo. Además, se señala que, si las empresas no ponen atención a las necesidades de sus

trabajadores, no se mejorará el clima laboral y provocará que se compliquen las cosas en el ambiente de trabajo como también se verán reflejadas en tasas de rotación.

A nivel local, la empresa Diamanta S.A.C., es una empresa social que busca el bienestar colectivo, mejora las condiciones de vida de las personas más vulnerables y genera ingresos a través de la producción y comercialización de prendas, a fin de financiar sus proyectos sociales. Aun cuando la empresa busca un beneficio social, se puede observar que el clima laboral dentro de la empresa aún falta mejorar, y es que, se ha observado que la información que se transmiten entre compañeros no necesariamente es entendida como originalmente se entregó, de igual modo existen algunos conflictos y rencillas entre compañeros, y que en ciertos momentos se observa desorden en el trabajo. De acuerdo al último informe realizado por la administración de la empresa, luego del establecimiento de la cuarentena declarada por el Estado Peruano, se empezó a observar malos tratos, injusticias y mucha impotencia en el personal como son las tejedoras, las supervisoras, los jefes de producción y demás empleados de la empresa (Diamanta Social, 2021). A continuación, se presenta dos tablas en donde se registró los principales problemas presentes en el clima laboral.

**Tabla 1**

*Problemas del clima laboral observados en el área de tejido a mano en la empresa Diamanta S.A.C.*

Área	Problemas observados
<b>Tejido a mano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="571 1648 1332 1756">_ Se presentó una tensa relación entre la jefa de área con las madres tejedoras.</li> <li data-bbox="571 1800 1332 1973">_ Se observó tratos inadecuados de la jefa con las madres tejedoras, asimismo, existió deficiencias en la comunicación.</li> </ul>

- 
- \_ Se percibió que las tejedoras tienen miedo a su jefa por el carácter que presenta.
  - \_ La supervisora mostraba cierto descontento con su jefa, porque no le brindaba mucha ayuda, puesto que la supervisora con las tejedoras se quedaba hasta tarde para cumplir con la producción.
- 

Fuente: Informe elaborado sobre clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C.

## **Tabla 2**

*Problemas del clima laboral observados en el área de máquinas en la empresa Diamanta S.A.C.*

<b>Área</b>	<b>Problemas observados</b>
<b>Máquinas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Algunos supervisores salieron positivo a la prueba del Covid-19, por lo que se tuvo que destinar dicho cargo a personas inexpertas, y esto ocasionó molestia en algunos trabajadores subordinados.</li> <li>_ Los nuevos supervisores que asumieron el cargo por la poca experiencia que tienen y la sobrecarga de trabajo denotaron cansancio y ello se reflejaba en el trato que brindaban al personal que tienen a su cargo.</li> </ul>

---

Fuente: Informe elaborado sobre clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C.

Las tablas 1 y 2 muestran la presencia de una problemática en la empresa en relación al clima laboral, puesto que ciertos trabajadores que en su mayoría son madres de familia han venido presentando disconformidad por el trato que reciben de sus superiores, conllevando ello a la generación de un ambiente tenso y propicio para la aparición de conflictos internos. A su vez, esta situación se acompaña de problemas de

liderazgo en la empresa, ya que se ha observado que existe una falta de imagen de líder, y es que, a través de entrevistas informales no estructuradas a algunos de los trabajadores, se ha mostrado que los actuales jefes inmediatos no reúnen las características necesarias para ser considerado como líder, ya que en la realidad la mayoría no muestra capacidad en el manejo de conflictos y cada vez que se presenta un problema interno no suelen mostrar interés en resolverlos sino que son los propios trabajadores quienes tratan de hacerlo, además suelen mostrarse muy operativos y no muestran empatía con los trabajadores ante los conflictos personales que puedan tener. Asimismo, los superiores inmediatos de la empresa no suelen motivar a su personal a través del reconocimiento de los logros o el estímulo a seguir capacitándose profesionalmente.

Lo anterior ha provocado que los trabajadores de la empresa no se sientan motivados o a gustos en su lugar de trabajo, así como también, otros piensen en buscar otro trabajo que realmente los motive a seguir desarrollándose personal y profesionalmente. Por todo lo anterior, queda claro la necesidad que se tiene de poder llevar a buen término una investigación que tenga como objetivo el mejorar el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C., ubicada en la ciudad de Ayacucho, ya que, de continuar esta situación, dicha empresa podría experimentar altos niveles de rotación laboral.

## **1.2. Delimitación del problema**

### **1.2.1. Delimitación espacial**

El estudio presentó como unidad de estudio a los trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C. la cual se ubica en el barrio de Puca Cruz, Jr. Tupac Amaru N.º 102, en el distrito Ayacucho de la provincia de Huamanga, departamento Ayacucho.

### **1.2.2. Delimitación temporal**

El estudio se llevó a cabo desde el mes de agosto del año 2021, iniciando con la recopilación de datos necesarios para la investigación, hasta octubre de 2022, fecha en la que se procesaron los resultados finales, obteniendo como periodo de desarrollo, catorce meses.

### **1.2.3. Delimitación teórica**

El estudio fundamentó la evaluación de las variables en las teorías relacionadas a las mismas. En este sentido, en el caso del liderazgo se emplean los aportes teóricos de Bass y Avolio en 1997, quienes señalaron que el liderazgo es la interacción existente entre el líder y sus seguidores, la manera en que el líder designa objetivos y metas, y las sanciones cuando no se cumplan las mismas (Hermosilla et al., 2016, p. 32). En tanto que, el estudio del clima laboral se realiza en base a lo establecido por Palma (2004) quien sostuvo que el clima laboral parte desde la percepción de todos los aspectos que tienen relación directa con el ambiente de trabajo en donde se desarrollan las labores del trabajador (p. 4).

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema General**

¿Qué relación existe entre el liderazgo y el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021?

### **1.3.2. Problemas Específicos**

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021?

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021?
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo correctivo y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021?

#### **1.4. Justificación**

##### **1.4.1. Social**

En el plano social la investigación es un gran aporte para el sector empresarial, porque la información proporcionada de este estudio beneficiará a los directivos, gerentes y jefes de las empresas, ya que se dan pautas para que los mismos mejoren sus actitudes de liderazgo con el fin de conllevarlos a establecer o mejorar el clima laboral en el que prime una buena relación entre los trabajadores y que se prevenga la aparición de conflictos que desequilibren el sistema de trabajo que tienen las empresas, viéndose también beneficiados los trabajadores, además, brindará beneficio indirecto a los trabajadores de la empresa. Asimismo, esta investigación sirve como una referencia importante para futuros estudios que se planteen con algunas de las variables tratadas, liderazgo y clima laboral en las empresas.

##### **1.4.2. Teórica**

La presente investigación sirvió para aportar con nuevos conocimientos de las variables en estudio en un contexto específico, ya que diversos autores difieren en los resultados de los mismos. Los resultados de esta investigación sumarán nuevas perspectivas en los postulados o teorías plasmadas para el estudio de ambas variables, siendo, por ejemplo, los autores Bass y Avolio (1997) en el caso de la variable liderazgo. Dichos autores propusieron un modelo que estudia al

liderazgo en tres formas diferentes siendo la principal el liderazgo transformacional y además se incluye el liderazgo transaccional y el liderazgo correctivo. Asimismo, en el caso de la variable clima laboral se considera la teoría conductista de Maslow (1943), ya que él propone que se debe realizar un análisis exhaustivo de cada individuo que pertenezca a una empresa, teniendo como enfoque principal las conductas, emociones y estímulos a los que son expuestos, para así poder determinar cómo las necesidades humanas se hayan jerarquizadas de acuerdo a un orden de importancia. Además, el estudio servirá de aporte para el campo académico de la psicología organizacional, ya que se muestra información relacionada a dicho campo y se evidencian los comportamientos que suelen tener los trabajadores a causa de un liderazgo mostrado en sus superiores.

### **1.4.3. Metodológica**

A nivel metodológico, el presente estudio se justificó en el sentido de que se empleó el método científico a través del método hipotético-deductivo, porque mediante la observación de la problemática presentada se generaron premisas o hipótesis, las que fueron contrastadas con los resultados obtenidos y de donde se dedujeron los resultados; asimismo, se aplicaron procedimientos y técnicas de las ciencias matemáticas y estadísticas para el recojo, procesamiento y análisis de los datos recogidos; que si bien no son nuevas formas de investigación, sí son técnicas novedosas para el estudio de la temática empresarial, sobre todo en el contexto aplicado: una provincia con altos índices de pobreza.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar qué relación existe entre el liderazgo y el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Establecer la relación del liderazgo transformacional con el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021.
- Establecer la relación del liderazgo transaccional con el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021.
- Establecer la relación del liderazgo correctivo con el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **Antecedentes internacionales**

Cortés (2016) con su investigación *“El liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de los colaboradores del área administrativa en el Gobierno Municipal de Cantón Pillaro, provincia de Tungurahua”*. Tesis de pregrado. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El estudio presentado tuvo como propósito realizar una investigación acerca de la incidencia que tiene el liderazgo transformacional dentro del clima organizacional que corresponde a los trabajadores del del área administrativa. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, del nivel explicativo, con diseño no experimental, con una muestra de 98 personas y se aplicaron cuestionarios. Se llegó a concluir lo siguiente: El liderazgo transformacional influye de manera significativa en el clima organizacional, de esa manera, el liderazgo transformacional tiene incidencia en las relaciones que son entabladas entre el jefe con sus subordinados y que ello conlleva al incumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo, porque los trabajadores presentan actitudes inadecuadas en el desarrollo de sus funciones. Este antecedente es relevante para

el presente estudio porque se constituye en una referencia metodológica para abordar el análisis de las variables en análisis y contrastar sus resultados.

Contreras y Jiménez (2016) en su tesis: “*Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su Intervención*”. Tesis de maestría. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Se centró en la descripción y análisis del liderazgo presentado por los directivos y, a su vez, en el clima organizacional que esto generaba dentro de la institución académica. A través de un estudio de enfoque cuantitativo de nivel descriptivo, se aplicó un cuestionario a 130 individuos, entre ellos alumnos, docentes y otros funcionarios. Concluyendo lo siguiente: El liderazgo y el clima organizacional presentan una relación significativa y positiva. Así mismo se halló que, el colegio estudiado presenta algunas dificultades en relación al liderazgo los cuales se derivan en conflictos organizacionales los cuales convendrían ser corregidos, por otro lado, la mayoría de la comunidad educativa estudiada reconoció sus deficientes conocimientos para ejercer el liderazgo. Este antecedente es relevante puesto que su objetivo es el mismo que el de la presente investigación, en tal sentido, además se constituye como un modelo metodológico para el alcance de los objetivos propuestos.

Villacrés (2016) en su tesis “*Incidencia del tipo de liderazgo en el clima laboral en el área de cajas de las agencias de Quito en una entidad financiera*”. Tesis de maestría. Universidad Nacional Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador. Se enfocó en la identificación de la incidencia entre el clima laboral y el liderazgo dentro del área de caja de las agencias mencionadas. Para lograr esto, el autor realizó una investigación cuantitativa que contó con un nivel descriptivo y un diseño no experimental; se aplicaron cuestionarios a una muestra conformada por 55 trabajadores de la agencia, entre ellos 11 jefes operativos y 44 cajeros. La conclusión fue la siguiente: Que en dicha organización el liderazgo no es un factor que influya directamente en la definición de clima laboral, y

son otros factores tales como la motivación, el reconocimiento, la remuneración entre otros, los que llegan a incidir de manera más directa en el clima organizacional. Esta investigación sirve como modelo para el presente estudio, y provee de fuentes bibliográficas para construir un sustento teórico adecuado para las variables en análisis.

Rodríguez (2016) con su investigación “*El liderazgo y el clima laboral de los trabajadores de la empresa Agua Vital O2 Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua*”. Tesis pregrado. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El estudio se centró en la investigación sobre el cómo influía el liderazgo y el clima laboral dentro de la empresa “Agua Vital O2”. Para llevarlo a cabo, se realizó un estudio que tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo, con un nivel descriptivo y un diseño no experimental y correlacional. Con una muestra de 65 trabajadores y se aplicaron cuestionarios. Concluyendo lo siguiente: El liderazgo llegó a incidir en el clima laboral y desempeño de los trabajadores de manera significativa, en ese sentido, con un mal liderazgo se limita la generación de nuevas ideas e impide a los empleados a otorgar un valor agregado a sus trabajos dentro de la empresa Agua Vital O2. Esta investigación resultó relevante para los fines del presente estudio en la medida que aborda el mismo objetivo, de esa manera, resulta una guía teórica importante para el análisis del estudio.

Salguero y García (2017), con su tesis titulada: “*Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior*”. Tesis de maestría. Universidad de Toronto. Toronto, Canadá. En lo respectivo al objetivo de la investigación, ésta se centró en verificar la influencia que el liderazgo puede ejercer sobre el clima organizacional de las mencionadas instituciones de educación superior. Para llevar a cabo esto, la metodología a desarrollar fue de nivel descriptivo, y contó con un diseño no experimental. Esto permitió concluir a los investigadores que el liderazgo sí influye de forma significativa sobre el clima organizacional de cualquier empresa. A su

vez, permitió establecer que el liderazgo no es otra cosa que un concepto cultural, de índole social e histórico, que ha permitido evaluar y comprender a las organizaciones en sus diferentes contextos. Por ende, el clima organizacional se establece con el propósito de incrementar y sostener la productividad, disminuyendo el ausentismo de las empresas, minimizando los costos y aumentando el desempeño general de la organización. Este antecedente resulta útil ya que es una fuente de información para abordar en el plano teórico al liderazgo y el clima laboral.

### **Antecedentes nacionales**

Castillo (2018) en su tesis: “*Liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima – 2017*”. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Tiene como objetivo de investigación el establecer la relación existente entre el clima organizacional y clima organizacional en el mencionado ministerio. A Través de un estudio de tipo básica, se aplicaron cuestionarios a una muestra estratificada conformada por 324 trabajadores administrativos. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario de 24 ítems por cada variable. Se concluyó lo siguiente: Existe relación directa y significativa entre las variables liderazgo y clima laboral ( $p=0.00$ ), luego, la credibilidad, respeto, parcialidad, orgullo y camaradería son factores que también guardan relación con el liderazgo. Esta investigación al perseguir objetivos cercanos a los del presente estudio, resulta una importante guía metodológica para plantear las dimensiones e indicadores con los cuales abordar a las variables liderazgo y clima laboral.

Salvador (2017) en su tesis: “*Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016*”. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú. Se centró en el análisis de la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en los trabajadores, para ello, se realizó una investigación de

enfoque cuantitativo y nivel explicativo, se aplicó una encuesta a 65 trabajadores de distintas áreas de una empresa dedicada a la cobranza en Lima. Se concluyó lo siguiente: Existe relación significativa entre el liderazgo y el clima laboral, ( $p= 0.00$ ), de manera que los trabajadores cumplen con sus horarios y tareas respectivas; por otro lado, hay una falta de motivación por parte de los líderes para lograr un mejor rendimiento de los subordinados. Este estudio servirá como referente teórico y metodológico, puesto que persigue los mismos objetivos.

Ramírez (2017) en su tesis: “*Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima*”. Tesis de maestría. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Tiene como propósito el establecer cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. Para lograr esto, la investigación fue del tipo aplicada, contó con un nivel correlacional y un corte transversal; también tuvo una muestra de 116 trabajadores a los que se les aplicaron cuestionarios por instrumentos. De tal forma que se llegó a la conclusión de que la variable estilos de liderazgo (con sus correspondientes dimensiones) se hayan relacionados de forma significativa con el clima organizacional de dicha empresa. Este estudio aportará conocimiento práctico respecto a las características principales de las variables en estudio, tanto del liderazgo, como también del clima laboral.

López (2018) con su tesis: “*Clima organizacional en la dirección regional de salud de Ayacucho, 2017*”. Tesis de pregrado. Universidad de Ayacucho Federico Froebel. Ayacucho, Perú. Tuvo como propósito el establecer el clima organizacional en la dirección regional mencionada. Para ello, se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario, que se haya estandarizado por el Ministerio de Salud. Esto hizo que la investigación fuera del tipo cuantitativo, con un nivel descriptivo y un diseño no experimental que contó con una muestra de 132 integrantes de la Dirección Regional de

Salud de Ayacucho. Lo anterior llevó al investigador a concluir que el clima organizacional establecido en la dirección regional no es el adecuado, siendo clasificado de forma promedio como “por mejorar”. Lo que supone que existen debilidades en sus dimensiones, causando estragos en los trabajadores. Este estudio es importante para la presente investigación puesto que contribuye con teoría para analizar la variable clima laboral.

Sicha (2018), en su tesis: “*Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados de las ferreterías en el distrito de Jesús nazareno, Ayacucho 2018*”. Tesis de pregrado. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Ayacucho, Perú. Se centró en establecer la relación existe entre la variable clima organizacional y la satisfacción laboral. Para ello, se realizó una investigación de tipo cuantitativa y aplicada, que contó con un nivel correlacionado. La muestra seleccionada fue de un total de 85 trabajadores, a los que se les aplicó como instrumento de recolección de datos cuestionarios. Esto permitió al investigador concluir que la relación que existe entre las variables objeto de estudio es significativa y de intensidad moderada. Esto supone que los directivos deben enfocarse en mejorar las dimensiones básicas del clima organizacional para poder influir de forma positiva en la eficiencia y rendimiento de los trabajadores. Esta investigación es útil puesto que provee de fuentes teóricas para analizar al clima laboral en el presente estudio.

## **2.2. Bases teóricas**

### **Fundamentación teórica de la variable liderazgo**

#### **Concepto de liderazgo**

El concepto de liderazgo ha sido analizado a través de la historia por diversos autores, dentro de los cuales se puede hallar lo planteado por Bass y Avolio en el año

1997, citados por Hermsilla et al. (2016), según lo cual, se puede considerar al liderazgo como la interacción existente entre el líder y sus seguidores, la manera en que el líder designa objetivos y metas, y las sanciones que puede plantear cuando no se cumplan las mismas, el liderazgo implica que el líder sea capaz de lograr que los seguidores trasciendan los intereses de la organización a sus intereses propios, logrando así alcanzar niveles de rendimiento óptimos, además, un adecuado liderazgo implica que el líder sea capaz de sintetizar la información de su medio, elevar la motivación y el compromiso de sus seguidores, permitiendo la cohesión del grupo y el óptimo enfrentamiento a retos y dificultades (p. 32).

Por lo tanto, el líder tiene como rol principal generar relaciones que le permita obtener resultados que se adecuen a lo esperado, para así relacionar sus funciones con la creación de nuevas oportunidades que les permita compartir lo aprendido. Desde esta perspectiva, se comprende que el liderazgo siempre va a implicar el fomentar en varios individuos el crecimiento, la creatividad y el desarrollo de las capacidades de cada uno, enfocados en una meta en común (Avenecer, 2015, p.9).

Es así que, el liderazgo se debe caracterizar a manera de que el líder muestre diariamente su capacidad de direccionar a sus subordinados, ya que esto servirá para encaminar sus esfuerzos a un solo punto y lograr las metas u objetivos de la organización. También, el líder debe ser transformador y moral, teniendo como base los valores orientados hacia el bien común y cuya meta principal sea la transformación personal (Salguero y García, 2017, p. 3).

### **Teorías del Liderazgo**

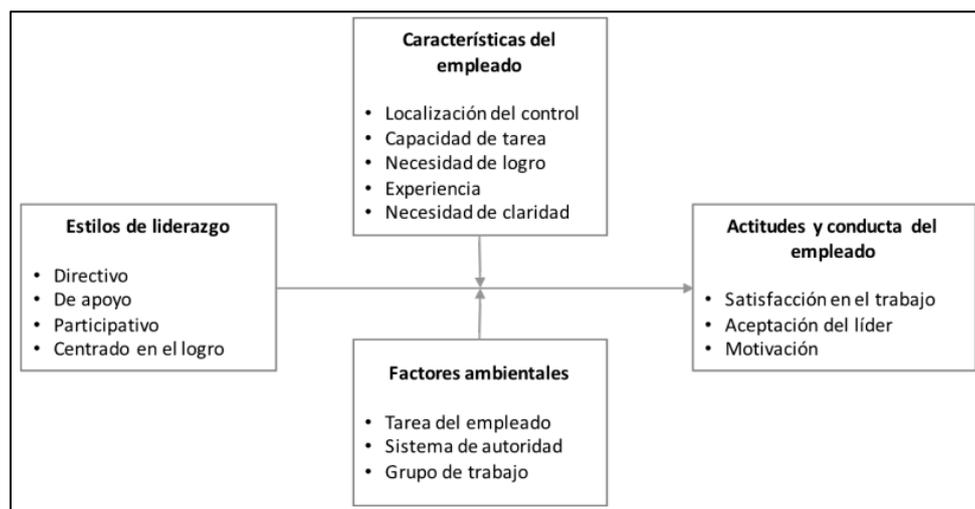
De acuerdo con Fernández (2018) dentro del liderazgo se consideran las siguientes escuelas o teorías:

- \_ Carismática y rasgos: Stodgill en 1974 identificó seis factores primarios que son vinculados al liderazgo, las cuales son la capacidad, la consecución, la responsabilidad, la participación, es status y la situación. El líder carismático es quien posee la capacidad para llegar a la formulación y articulación de una visión inspiradora, y por ciertas acciones que dan a comprender a los demás de que su misión es considerada como extraordinaria. En cuanto Manz y Sims indicaron que la evolución del liderazgo carismático es el super liderazgo, que consiste en que el individuo (líder) llegue a liderar a otras personas para que se auto lideren (Fernández, 2018, p.22).
  
- \_ Conductuales, transaccionales y transformacionales: Likert en el año 1967 mediante sus investigaciones llegó a demostrar la importancia que tiene el administrador en la preocupación por su producción y por las personas que se encuentran a su cargo. Por su parte Mc Gregor en 1960 también había determinado que la gente que se muestra comprometida cumple con todas sus tareas y responsabilidades, y que para ello es necesario de que tengan una meta en común vinculada a los fines organizacionales y que se llegue a establecer una relación de respeto y confianza. En cuanto Bass y Avolio mencionaron que el liderazgo transaccional viene a ser más operativo y se basa más en los objetos y personas, mientras que el liderazgo transformacional se enfoca más en la parte inspiracional y en las ideas (Fernández, 2018, p.23).
  
- \_ Situacionales o contextuales: Kerr y Jermier en 1978 manifestaron que existen ciertos aspectos de la organización, de las tareas y de las personas que afectan al liderazgo, puesto que dichas variables ambientales llegan a interferir en el comportamiento que pueda tomar un líder. Así también, en 1975 House y Mitchell mediante su estudio realizado determinaron que un buen líder llega a ser eficaz

cuando sus subordinados perciben que es claro con sus metas y que apoyará en la eliminación de los obstáculos que pudieran aparecerse en el camino del cumplimiento de las metas. Los autores mencionan que los estados de liderazgo no son innatos a una persona, sino que se ajusta a las características, actitudes y conducta de los empleados y a los factores ambientales. Como estilos de liderazgo se tiene al directivo (quien desarrollará la guía de trabajo fundamental para el logro de los objetivos), el de apoyo (quien se preocupará por las necesidades que presenten sus empleados y por establecer relaciones cordiales entre ellos), el participativo (quien acepta las sugerencias que le brindan sus subordinados para la ejecución de tareas), y finalmente está el orientado al logro (el líder determina metas de gran dificultad sin dar muchas indicaciones de cómo se elaborarán las tareas, con la finalidad de poder conseguir un alto rendimiento) (Fernández, 2018, p.24).; a continuación, en la siguiente gráfica se muestra la teoría expuesta por House y Mitchell:

**Figura 1**

*Modelo ruta y meta*



Fuente: Fernández (2018).

- Contingentes: En el año 1964 Fiedler con su modelo de contingencia mencionaba que la realización de un grupo viene a ser una función conjunta de la estructura

motivacional del líder, y la cantidad de control que puede establecer sobre la situación; para ello logró distinguir dos tipos de líderes, siendo el primero aquellos que se encuentran motivados por las tareas ejecutadas y aquellos líderes que se motivan por establecer relaciones interpersonales. En cuanto a la cantidad de control se llega a concebirla como una combinación de las relaciones entabladas entre líder-miembro, la estructura que posea una determinada tarea y el poder inherente sobre una posición que ocupa el líder (Fernández, 2018, p.25).

— Competenciales: Dulewicz y Higgs en el año 2003 determinaron que existen tres tipos de competencias que explican gran parte de los resultados que se tiene sobre una gestión, los cuales son: las competencias intelectuales, la de gestión y las emocionales, siendo estas últimas competencias que influyen más en los resultados que tiene una gestión. Así también, en el año 2008 Barsh, Cranston y Craske mencionaron que se basa en cinco competencias que son el sentido (que permite encontrar las fortalezas de uno mismo y ponerlas a trabajar en función al propósito inspirador), la gestión de la energía (se trata en conocer de donde proviene esa energía y hacia dónde se dirige para establecer un control sobre ella), el enfoque positivo (se centra en adoptar una visión positiva sobre el mundo, y ganar la resiliencia adecuada para poder hacer las cosas incluso cuando se presentan situaciones difíciles), conectar (que se centra en buscar una figura que te ayude a crecer y a generar relaciones más fuertes y estables), y a comprometerte (que trata en volverse autosuficiente, mediante la adopción de las oportunidades, los riesgos presentes y la colaboración con otras personas) (Fernández, 2018, p.26).

A continuación, se presenta en resumen sobre las escuelas del liderazgo que se mencionaron:

**Tabla 3***Teorías sobre el liderazgo*

Teorías (Escuelas)	Descripción	Autores
Carismática y rasgos	Se estudia la individualidad que tienen los líderes, en el cual se incluyen a sus principales rasgos y características para comprender sus logros obtenidos.	Stodgill, 1948; Tannenbaum y Schmidt, 1973; Kirkpatrick and Locke, 1991; Conger, Kanungo y Menon, 2000; CEML, 2003; Harter, 2008
Conductuales, transaccionales y transformacionales	Esta teoría se encarga de describir al liderazgo en relación a las tareas ejecutadas, porque a partir de distintas combinaciones de ello se generan los estilos de liderazgo. Por lo tanto, se toman en cuenta el costo y el beneficio, y se apela a los valores de gran trascendencia para el logro de los objetivos que generaran beneficios comunes.	Lewin et al., 1939; McGregor, 1960; Lickert, 1961, 1967; Blake and Mouton, 1966, 1985; Bass, 1974; Burns, 1978; Bass y Avolio, 1994; Kouzes and Posner, 1995; Pitcher, 1997; Sagie, Zaidman, Amichai-Hamburger, Te'eni y Schwartz, 2002; Price, 2003; Kline, 2003; Van Eeden, Cilliers y Van Deventer, 2008
Situacionales contextuales	Se enfoca en la importancia que tiene el contexto para influir en el comportamiento de los líderes que les conlleva a mostrarse más motivados para la ejecución de una determinada tarea o también para mostrarse más autoritarios y participativos.	Hersey y Blanchard, 1969, 1974; Vroom and Yetton, 1973; House y Mitchell, 1975; Kerr y Jermier, 1978; Graeff, 1983
Contingentes	En esta teoría menciona que la influencia de los líderes está sujeta a varios factores que darán lugar a los estilos de liderazgo apropiados.	Fiedler, 1967; House and Mitchell, 1974; Leister, Borden y Fiedler, 1977; Edwards, Rode y Ayman, 1989; Robbins, 1997; Barbour, 2008
Competenciales	Esta teoría se enfoca en que las diferentes combinaciones de competencias que adquiere el líder dan lugar a la formación de distintos estilos de liderazgo que se vinculan con las circunstancias que presenta el entorno.	Marshall, 1991; Peterson; Peterson y Hicks, 1996; Zaccaro et al., 2001; Kets de Vries y Florent-Treacy, 2002; Goleman, Boyatzis y McKee, 2002; Fry, 2003; Raelin, 2003; Barsh, Cranston y Craske, 2008; Fry y Cohen, 2009

Fuente: Fernández (2018).

### **Dimensiones de la variable liderazgo**

La teoría original con que se trabajará para la medición del liderazgo fue propuesta por Bass y Avolio en el año 1997, esta teoría surgió de la evolución constante de muchos modelos teóricos sobre el liderazgo, puesto que partió de los rasgos fundamentales que caracterizan a un líder, los cuales son su personalidad, valores y destrezas, para que luego los autores establezcan una teoría integradora que dé lugar al liderazgo transformacional, transaccional y correctivo (Álava et al., 2016, p.45). El modelo de Bass y Avolio es una estructura que estudia al liderazgo en tres formas diferentes teniendo como principal al liderazgo transformacional que se divide en estas escalas: la inspiración motivacional, la estimulación intelectual, la consideración individual y la tolerancia psicológica. También, se encuentra al liderazgo transaccional, teniendo como escalas a: la recompensa contingente, la administración por excepción activo y la administración por excepción pasivo. Por último, se encuentra el liderazgo correctivo, el cual contiene al liderazgo pasivo evitador (Vega y Zavala, 2004).

De tal forma que, por todo lo anterior, el modelo es considerado como uno de los de más autoridad en lo que a la contemporaneidad en intervención organizacional se refiere. Esto se debe a que se adapta a los aspectos de la administración más recientes, en concreto: la tecnología, la innovación organizacional y la calidad, pero también a la planeación estratégica, a los cambios organizacionales y a los procesos de desarrollo y capacitación organización. (Vega y Zavala, 2004). Debido a estos aspectos, se detallarán las definiciones del liderazgo y sus indicadores por cada uno de ellos, según el modelo de Bass y Avolio planteado en el año 1997, los cuales son:

### **Liderazgo transformacional**

Es aquel líder que encamina a sus subordinados en una misma dirección para el cumplimiento de un objetivo o una meta, por lo que se ve en la necesidad de hacer que se sobre esfuercen más de lo normal para así trascender y cumplir con el interés del equipo (Vega y Zavala, 2004).

- ***Carisma inspiracional***, es aquel líder que posee la capacidad de inspirar a sus seguidores dándole un valor agregado al trabajo que realizan. Por lo que, este anima e incentiva a los trabajadores en base al esfuerzo realizado (Vega y Zavala, 2004).
- ***Estimulación Intelectual***, aquel líder que utilice su intelecto incitara a sus subordinados a crear y realizar lo mismo, ya que ven como una mejor solución a las adversidades que enfrentan día a día. Por lo que, la estimulación intelectual es la comprensión y la conceptualización de las soluciones a los problemas que se afrontan (Fong, 2018).

### **Liderazgo transaccional**

Este tipo de líder acepta las mismas funciones que sus subordinados para tener un trabajo de equipo y todos trabajar hacia una misma dirección para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Asimismo, los seguidores esperan a que líder obtenga conocimientos sobre el objetivo a lograr, así este los puedo apoyar y no existan muchas dificultades al momento de trabajar todos juntos (Fong, 2018).

- ***Consideración Individualizada***, este tipo de líder toma los aspectos personales de sus seguidores, para así poder ayudarlos en su desarrollo personal y profesional, estando el cómo un tipo de mentor o entrenador. Por

lo que, este líder trata a sus subordinados de manera diferente, evaluando primeramente sus capacidades y habilidades como también sus principales necesidades para el logro de sus objetivos o metas (Fong, 2018).

- ***Recompensa Contingente***, este tipo suele usar una recompensa o incentivo como motivación para sus subordinados, de manera que, si el trabajador incrementa su progreso, este recibirá un premio que llevara consigo una retroalimentación por los resultados logrados. Es así que, para lograr un óptimo desempeño en los subordinados, se debe permitir la intervención de los colaboradores en la toma de decisión (Fong, 2018).

### **Liderazgo correctivo**

Supone el liderazgo en el que el líder se encarga de monitorear las posibles fallas que se hayan en el desempeño de sus subordinados para poder elaborar acciones correctivas; este liderazgo también supone la intervención exclusiva a los problemas en el momento en el que estos se vuelven graves (Vega y Zavala, 2004).

- ***Dirección por excepción activa***, estos líderes aplican diversas formas de seguimiento a sus subordinados, para así controlar su avances o fallas durante el cumplimiento de los objetivos (Vega y Zavala, 2004).
- ***Liderazgo pasivo/evitador***, el líder realiza una acción correctiva sólo después de que los problemas llegan a ser graves, o no la realiza, evitando tomar decisiones (Vega y Zavala, 2004).

## **Fundamentación teórica del clima laboral**

### **Definición de clima laboral**

Para entender qué es el clima organizacional, se debe tener presente que son aquellas propiedades que posee un determinado ambiente laboral y que son percibidas por los empleados y jefes de una organización. Además, es aquel contexto creado por los directivos de una empresa que es capaz de influir en los comportamientos de los empleados. Lo anterior supone que el clima organización permite identificar las características de un grupo de individuos que forman parte de una organización, lo que lleva a concluir que, de forma inequívoca, para poder entender el clima laboral que posee cualquier organización se debe empezar por estudiar el comportamiento de las personas que la integran, esto es, la estructura de la organización y los procesos que se realizan dentro de cada nivel jerárquico (Mendoza et al., 2015, p. 4).

Es por eso que, para Palma (2004) el clima laboral se debe ver desde el planteamiento de que es la percepción de todos los aspectos que tienen relación directa con el ambiente de trabajo en donde se desarrollan las labores del trabajador; y la importancia del mismo es que permite planificar acciones correctivas y preventivas que permitan aumentar el rendimiento de los procesos y resultados de toda la organización (p. 4).

### **Teorías del clima laboral**

Durante siglos, décadas y años la administración ha presentado un conjunto de cambios, ello como respuesta a los cambios efectuados en su entorno y para poder acoplarse a las nuevas necesidades que presentan los individuos; y siendo una de las principales áreas que se estudió el entorno laboral y que actualmente es conocido como

clima laboral. Se considera que al igual como el ser humano ha evolucionado de manera progresiva durante los años, el clima laboral u organizacional también ha presentado cambios desde los grandes aportes teóricos clásicos de Fayol y Taylor hasta las teorías que comprende la administración moderna. Fayol por su parte realizó un importante aporte a la dinamización y evolución que se tiene sobre el pensamiento administrativo, puesto que cuyas ideas se enfocaron más en la propia organización que en el individuo, comprendiendo esto de que la empresa es una productora de bienes y servicios (Arano et al., 2016, p. 10).

Por su parte Taylor fue el primero en mencionar que la administración se encontraba organizada por funciones, a pensar de que en ese entonces aún no se habla de clima laboral Taylor ya había demostrado que eran los gerentes los que llegaban a establecer la forma más adecuada y eficiente para ejecutar diversas actividades de manera repetitiva y quienes motivaban a sus empleados mediante el pago de bonificaciones y remuneraciones, es clave mencionar que quienes desarrollaban el liderazgo eran los gerentes, puesto que ellos fomentaban el trabajo en equipo y se encargaba de crear un adecuado clima para maximizar la producción y evitar la creación de conflictos. El clima organizacional ya se empieza a estudiar a partir de las investigaciones de la época de Elton Mayo, Slocum y Hellriegel, mediante las denominadas escuelas de las relacionales humanas por los años de 1924 y 1933, quienes llegaron a realizar sus primeros estudios conductuales en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company de la ciudad de Chicago. En dicho estudio se trató en verificar los cambios de la productividad de los empleados cuando se incrementa o se reducen la iluminación del lugar, por lo que llegaron a concluir que la productividad del grupo de empleados se encontraba sujeta a la atención que recibieron de parte de sus superiores (Arano et al., 2016, p. 10).

En cambio al escuela estructuralista llegó a precisar mejor el clima laboral, porque las investigaciones efectuadas en ellas se enfocaron de gran manera en aspectos estructurales de la propia organización, como son los reglamentos, las normativas, la burocracia y la autoridad, siendo el estudio más resaltante el de Weber quien llegó a calificar a la sociedad en tres tipos que son los tradicionales, que se consideran patriarcales en donde los cargos son transmitidos de manera hereditaria, como segundo se encuentran los carismáticos que son aquellos en que sus seguidores le atribuyen poderes superiores, porque tienen la capacidad de generar entusiasmo, y finalmente se encuentran los legales que llegan a ascender al poder mediante prácticas democráticas o que es elegido por la experiencia y capacidad que posee para poder ejecutar las tareas de un determinado puesto de trabajo (Arano et al., 2016, p. 11).

Finalmente se tiene a la corriente conductista, en donde se analiza a cada uno de los individuos que forman parte de una organización, enfocándose en ellos el estudio de su comportamiento, de sus emociones y sus estímulos. Dentro de esta corriente se tiene a Chiavenato quien mencionó que para llegar a describir la conducta de los trabajadores de una organización es indispensable conocer la motivación humana: por lo tanto, los administradores deben de demostrar conocimiento sobre las necesidades que presenta el personal de la empresa y de esta manera comprender mejor la conducta humana que conlleve a emplear estímulos para mejorar la calidad de vida dentro de la organización. Otros de los máximos representantes en esta corriente es Maslow quien mediante su estudio determinó que las necesidades humanas se encontraban jerarquizadas de acuerdo con un orden de importancia, los cuales se presentan en la siguiente figura (Arano et al., 2016, p. 12).

**Figura 2***Pirámide de las necesidades de Maslow*

Fuente: Arano (2016).

**Elementos del Clima Laboral.**

Entendiendo que el clima laboral es el producto final de la presencia de los factores que intervienen en el entorno laboral, queda claro que estos deben ser objetivos, cuantificables y deben obedecer a situaciones específicas, sin embargo, también pueden ser subjetivos, que no es otra que la perspectiva de cada trabajador sobre el ambiente laboral (Rodríguez, 2015, p. 7). Esto significa que existen elementos que componen el clima laboral y a continuación, serán descritos uno por uno de forma breve y sencilla:

**Elementos Subjetivos.**

Son elementos relacionados a las percepciones e interpretaciones del individuo, las cuales son:

1. Desafío. Actitud que posee aquel trabajador ante un desafío que impone la organización.

2. Cooperación. Sentimiento por querer ayudar a otra persona con la finalidad de realizar una determinada labor.
3. Responsabilidad. Sentimiento por querer realizar mis labores en un determinado tiempo, establecido por supervisor o jefe inmediato.
4. Identidad. Sentimiento de realizar los objetivos personales en conjunto con los de la organización.
5. Relaciones. Percepción en querer realizar una interacción social con otros miembros del trabajo.
6. Desarrollo. Percepción de auto realizarse de forma profesional en su puesto de trabajo.

### **Elementos Objetivos.**

Estos elementos están relacionados con la observación simple del trabajador ante su realidad, estos son:

1. Estructura. Nivel en que las políticas y reglas de la organización determinan la forma de trabajo de los miembros.
2. Remuneración. Monto económico que es entregado al trabajador por haber realizado durante un periodo de tiempo las funciones que se le asignaron.
3. Estándares. Es el énfasis que realiza una empresa en torno a sus metas y objetivos, con el objetivo de aumentar el desempeño y la calidad de cada producto producido.

4. Recompensas. Se refiere a los incentivos que la empresa otorga con el fin de retribuir el trabajo realizado correctamente, de forma eficiente, o los resultados obtenidos.

### **Características del Clima Organizacional**

Para entender el clima organizacional dentro de una empresa, es necesario fragmentarlo en lo que se denomina términos de estructuras organizacionales, es decir, tamaño de la empresa, estilo de dirección, entre otros. Cada una de estas partes va a caracterizarlo y a continuación, se mencionan cada una de las características principales:

- El clima se haya influenciado por las aptitudes, conductas y expectativas que presenten las personas, así como por sus realidades culturales y sociológicas personales.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe los trabajadores.
- El clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios organizacionales.

Supone, por tanto, que se debe contar con un nivel de estabilidad dentro del clima de una organización, sin que esto excluya los cambios graduales, sin embargo, se debe tener presente que la estabilidad puede verse afectada si las decisiones que se toman ante un problema son de amplia repercusión. Por lo que, esto podría afectar el grado de compromiso en los miembros de la organización, ya que si un excelente clima se tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: sin embargo, cuando el clima es deplorable no se puede esperar una identificación por parte de sus miembros. De esta manera, un individuo puede ver cómo el clima de su organización mejora ante la contribución de su propio comportamiento

hacia personas pertenecientes a la organización, dejando de lado así las actitudes negativas que generan una insatisfacción y descontento (Fong, 2018, p. 42).

### **Dimensiones de la variable clima laboral**

Para la evaluación de esta variable se tomará a la teoría de clima laboral de Palma (2004), quien a partir de la revisión de diversa literatura sobre el clima laboral dentro del campo de la psicología, diseñó un instrumento del tipo escala de Likert que permite la exploración del clima laboral mediante la percepción del trabajador de su propio ambiente de trabajo y en relación a aspectos que se vinculan con sus posibilidades de realización personal, en el cual también se encuentra vinculada la tarea que se les fue asignada, la manera en cómo es supervisado, el acceso a la información que tiene sobre su respectivo trabajo mediante la coordinación con sus demás compañeros de labores y las condiciones laborales que van a facilitar la ejecución de sus actividades o tareas. Todo lo anterior permite entender que los factores que son capaces de afectar el clima laboral según la “Escala Clima Laboral CL - SPC” (que es un análisis estadístico cualitativo) son los siguientes:

#### **Autorrealización**

Consiste en la percepción que el trabajador tiene de su entorno laboral, en torno a las posibilidades de superación profesional y personal en respecto a las tareas que desarrollará dentro de la organización. Es decir, las expectativas que obtiene el colaborador para poder autorrealizarse en el futuro. Esto se debe a que la autorrealización es un deseo innato y común entre las personas, ya que lo que se busca con él es satisfacer el potencial individual. También es una necesidad de dejar una huella al salir adelante y resaltar sobre los demás. Por lo que es algo necesario para que exista un clima

organizacional saludable, ya que los trabajadores que pueden autorrealizarse mejoran su rendimiento laboral (Palma, 2004).

- ***Ambiente laboral***, es el contexto en el que los empleados desarrollan sus labores diarias y supone la percepción que tienen de él. Y es que esto es un elemento clave, pues el ambiente es capaz de definir los comportamientos que tendrán los colaboradores. Si el ambiente es adecuado, los trabajadores estarán motivados, serán eficientes y amables en todo momento, fomentando que se alcancen los objetivos de la empresa (Meza, 2017)
- ***Línea de carrera***, se entiende como las prácticas de desarrollo que tienen los colaboradores dentro de la empresa. Es decir, son los procesos que llevan a cabo, y es un factor determinante cuando se trata de asignar un puesto a algún trabajador (Carranza, 2017, p. 1).
- ***Desempeño laboral***, se trata de los procesos que se realizan por parte de los trabajadores en el interior de las organizaciones para poder desempeñar todas las actividades necesarias. Y es uno de las cualidades más solicitadas o evaluadas al momento de obtener un puesto o cargo, ya que entre mayor sea el desempeño del trabajador en su trayectoria, mejor será el puesto que puede obtener. En el desempeño laboral influye muchísimo las habilidades, cualidades y capacidades que tiene cada trabajador (Quinteron et al., 2018, p. 3).

### **Involucramiento laboral**

Es la forma en que el trabajador se identifica con los valores, responsabilidades y metas que tiene que respetar y cumplir en la empresa para poder desarrollar sus

actividades, todas enfocadas en los objetivos que tiene establecidos la organización. Esto permitirá un mejor desempeño laboral y, por tanto, que se preste un servicio o producto de calidad (Palma, 2004).

- ***Satisfacción laboral***, es una actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas del mismo. También se puede decir que es el conocimiento de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todos estos factores desembocan en la manera de actuar del individuo (Sánchez y García, 2017, p. 3).
- ***Compañerismo***, es el vínculo que se establece entre compañeros. Los compañeros son los individuos que forman algún tipo de grupo o comunidad y que persiguen un propósito u objetivo. Fomentar el compañerismo implica muchas otras cosas. Implica trabajar en equipo, aprender de manera cooperativa dejando a un lado los individualismos. Ser un buen compañero implica ser solidario con las personas de tu alrededor y mostrar una conducta prosocial hacia ellos. En un aprendizaje basado en el compañerismo, cada miembro del grupo se preocupa de sí mismo, pero también de sus compañeros (Regader, 2018, p. 1).
- ***Autosuficiencia***, es una forma de vida en la que una persona se encarga de obtener todos los bienes económicos necesarios por gestión propia. De esta forma, cualquier necesidad respectiva a la supervivencia, quedaría en manos del propio individuo, rechazando cualquier ayuda externa. Esto es, a menudo,

visto como la máxima expresión de la autonomía personal y la independencia individual (Salvador, 2017, p. 45).

**Supervisión:** esta dimensión consiste en las percepciones que tiene el colaborador en torno a aspectos como la funcionalidad y la significación de sus jefes en lo que refiere a la supervisión que se da a la actividad laboral. En este punto cuenta mucho la percepción de orientación y apoyo que el trabajador obtenga de sus superiores, ya que entre más orientación reciba el colaborador, mejor podrá desempeñar su trabajo. Eso sí, se debe tener presente que la supervisión genera grados de tensión en los trabajadores que es capaz de afectar negativamente la productividad. (Palma, 2004).

- **Capacitación**, se trata de los procesos de aprendizaje y enseñanza que se dan dentro de una empresa y cuya única finalidad es ayudar al colaborador a desarrollar sus destrezas y habilidades en torno a una tarea específica que debe realizar dentro de la organización para contribuir a alcanzar los objetivos de la organización (Carrillo, 2017, p. 1).
- **Cronograma de actividades**, es la forma de colocar en gráficos ordenados todas las actividades que se deben realizar en una empresa durante un tiempo en específico, por tanto, lo que más le caracteriza es que posee fecha y una duración predeterminada. Es algo básico en todas las empresas, ya que permite mantener un orden en las actividades (Ribas, 2018, p. 1).
- **Valores institucionales**, se trata del sistema de normas y valores que se realizan en base a la visión y misión de una empresa, y que serán los responsables de fundamentar las bases de la cultura empresarial que se desarrollará en el interior de la organización. Son un aspecto básico en la identidad de la empresa y en el clima organizacional, ya que permitirán el

correcto desarrollo del ambiente laboral maximizando el desempeño general (Fundecopi, 2016).

**Comunicación:** es un elemento básico si se quiere alcanzar el éxito de una empresa y se compone por el nivel de percepción que se tenga a la claridad, coherencia, precisión, información, pertinencia y fluidez de las ideas entre los jefes y los subordinados de una empresa, así como entre los trabajadores y los clientes o usuarios del producto o servicio. De ahí que Cuadrado (2007) explique que para alcanzar el máximo desarrollo en la productividad se requiera de una constante comunicación y que esta no sea solo transmitir ideas, sino que sea eficaz entre cada cadena de mando, para que las instrucciones lleguen claras a quienes deban ejecutarlas, aumentando el desempeño (Palma, 2004).

- ***Adecuado manejo de información,*** supone que es la interpretación, recolección y uso de la información que se obtiene dentro de una empresa de parte de distintas fuentes. También tiene que ver con cómo se distribuye la información entre los distintos departamentos de una empresa. Aquí se incluyen aquellos trabajadores que tienen un papel en la producción de la información (Robles, 2017, p. 1).
- ***Reciprocidad,*** es un proceso en el que una persona u objeto se corresponde mutuamente con otro, ya sea de su misma naturaleza o no. En este, siempre se ven involucrados aspectos como la devolución, la influencia y la descompensación, además de la retroalimentación, puesto que es común que se intercambie algún tipo de información durante las interacciones (Carranza, 2017, p. 1).

**Condiciones laborales:** esta es la última dimensión y tiene que ver con cómo se interpretan las condiciones que provee una institución. Es decir, cómo los trabajadores perciben aspectos como elementos materiales, psicosociales y económicos que les permitirán cumplir con todas las tareas asignadas en tiempo y lugar correspondientes. Entre mejor sean las condiciones laborales, mejor será la capacidad y calidad de producción (Palma, 2004).

- **Remuneración**, es la cancelación del pago o retribución que obtiene una persona a cambio de prestar sus servicios en un determinado tiempo y lugar específico. Del mismo modo, se conoce como paga, salario o sueldo, que proviene de una nómina que se le ofrece a un empleado por parte de un empleador para que realice un trabajo y ocupe un puesto dentro de su empresa (Pacheco, 2019, p. 1).
- **Herramientas tecnológicas**, se trata de las aplicaciones, instrumentos y programas que la empresa debe proporcionar para que sus trabajadores tengan acceso a la información y a los utensilios que necesitan para poder laboral. En casi todos los casos el acceso a estas herramientas tecnológicas se da de forma gratuita. Eso sí, se debe tener presente que el uso que se le va a dar a cada herramienta, será dependiente de las características y necesidades de cada usuario (Torrecilla, 2019, p. 1).

### 2.3. Marco conceptual

#### **Liderazgo**

El concepto de liderazgo ha sido analizado a través de la historia por diversos autores, dentro de los cuales se puede hallar lo planteado por Bass y Avolio en el año 1997, citados por Hermosilla et al. (2016), según lo cual, el liderazgo es la interacción

existente entre el líder y sus seguidores, la manera en que el líder designa objetivos y metas, y las sanciones que puede plantear cuando no se cumplan las mismas, el liderazgo implica que el líder sea capaz de lograr que los seguidores trasciendan los intereses de la organización a sus intereses propios, logrando así alcanzar niveles de rendimiento óptimos (p. 32).

### **Liderazgo transformacional**

Este líder se caracteriza por generar confianza en los subordinados, por lo que eso influirá en poder saber más acerca de los procesos más efectivos dentro de la organización y desarrollar altos niveles de creatividad e innovación (Vega y Zavala, 2004).

### **Liderazgo transaccional**

Este concepto se basa en que tanto el líder como el colaborador deben aceptar roles y funciones para alcanzar objetivos como equipo (Fong, 2018).

### **Consideración Individualizada**

Aquí el líder considera los aspectos personales de sus seguidores, para poder ayudarlos a su desarrollo profesional y personal, se considera como un tipo de entrenador o mentor, además trata a sus seguidores de manera distinta, evaluando sus capacidades para el logro de los objetivos (Fong, 2018).

### **Recompensa Contingente**

Este concepto hace referencia al premio que es otorgado por un jefe a un seguidor por lograr su objetivo según las funciones acordadas (Fong, 2018).

### **Liderazgo pasivo/evitador**

Este concepto enfatiza en como el líder debe realizar una acción correctiva solo si los problemas de la empresa llegan a ser graves (Vega y Zavala, 2004).

### **Clima laboral**

La definición de clima laboral es como las percepciones de todos los aspectos que guardan relación directa o indirecta con el trabajador en donde se desempeña el colaborador. La revisión constante del mismo permite a los jefes de cualquier organización realizar acciones preventivas para evitar climas tóxicos, y así, realizar actividades correctivas que fortalezcan el desempeño de los trabajadores (Palma, 2004, p. 4).

### **Involucramiento laboral**

Es el nivel de compromiso que puede llegar a sentir un trabajador con los valores, actividades y metas que tiene la organización en la que se desempeña a diario (Cabrera, 2018, p. 18).

### **Satisfacción laboral**

Se trata de la percepción que tienen los trabajadores sobre las condiciones de trabajo y los beneficios que obtienen en el mismo. Por tanto, es subjetiva y entre más positiva sea, mejor será el desempeño laboral de los trabajadores. De tal forma que se trata, en esencia, de la percepción positiva de todos los aspectos laborales que osee el empleado (Cabrera, 2018).

### **Comunicación**

Se considera como el nivel de claridad, precisión y coherencia de la información pertinente y relativa al funcionamiento interno de la entidad, además también se considera como la atención de los clientes y la relación que se expresa con los demás (Palma, 2004).

### **Supervisión**

Este concepto se basa en que si un trabajador siente un apoyo u orientación por parte de sus jefes o altos mandos (Cabrera, 2018).

### **Capacitación**

Se trata de los procesos que se llevan a cabo para poder obtener el desarrollo pleno del talento humano dentro de una empresa. Esto significa que el individuo obtiene los conocimientos, expresa habilidades y en el proceso, genera un sentido de identidad en el que respeta a sus compañeros, entiende sus derechos humanos y se siente parte de la organización (Rodríguez, 2015, p. 37).

### **Comunicación**

Supone el conjunto de habilidades comunicacionales que le confieren a un individuo la capacidad de expresarse con fluidez, coherencia, precisión y claridad, suministrando la información pertinente acerca de la empresa que se necesita para poder hacerla funcionar (Cabrera, 2018).

### **Condiciones laborales**

Es la percepción positiva o negativa que desarrollan los trabajadores hacia el cómo la organización es capaz de reconocerlos, aceptarlos y motivarlos a aumentar en su carrera profesional. Es decir, comprende los logros personales y todo lo material de la organización (materiales, instalaciones, equipos, etc.) (Cabrera, 2018).

### **Remuneración**

Se trata del sueldo que el trabajador percibe según el trabajo que realiza dentro de la empresa y su rango en ella. En palabras más sencilla: es la cancelación de un monto en dinero por el trabajo o servicio que brinda una persona en un tiempo o lugar determinados (Pacheco, 2019, p. 1).

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS

#### 3.1. Hipótesis

##### **Hipótesis general**

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación positiva entre el liderazgo y el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación positiva entre el liderazgo y el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021.

##### **Hipótesis específicas**

- **H<sub>i1</sub>:** Existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021.
- **H<sub>o1</sub>:** No existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021.
- **H<sub>i2</sub>:** Existe una relación positiva entre el liderazgo transaccional y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021.

- **H02:** No existe una relación positiva entre el liderazgo transaccional y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021.
- **H13:** Existe una relación negativa entre el liderazgo correctivo y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021.
- **H03:** No existe una relación negativa entre el liderazgo correctivo y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021.

### 3.2. Variables

#### **Variable 1:** Liderazgo

##### **Definición conceptual.**

Se puede considerar al liderazgo como la interacción existente entre el líder y sus seguidores, la manera en que el líder designa objetivos y metas, y las sanciones cuando no se cumplan las mismas, el liderazgo implica que el líder es capaz de lograr que los seguidores trasciendan los intereses de la organización a sus intereses propios, logrando así alcanzar niveles de rendimiento óptimos (Hermosilla et al., 2016, p. 32).

##### **Definición operacional.**

Para los procesos operacionales, se empleó una adaptación propia del Cuestionario multifactorial MLQ – 5X, traducido y adaptado en 2004, por Vega y Zavala, del cuestionario elaborado originalmente por Bass y Avolio (2000) en base a las dimensiones: liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo correctivo.

**Variable 2: Clima laboral****Definición conceptual.**

De acuerdo a Mendoza et al. (2015) el clima organizacional alude a las propiedades que posee un determinado ambiente laboral y que son percibidas por los empleados y jefes de una organización. Además, también puede considerarse como el contexto creado por los directivos de una empresa capaz de influir en los comportamientos de los empleados (p. 4).

**Definición operacional.**

Para evaluar el clima laboral se empleó una adaptación propia de la Escala Clima Laboral CL – SPC, elaborada por Palma (2004) en Lima - Perú, la cual fue desarrollada en base a las dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1. Método de Investigación**

El método con el cual se abordó la investigación es el método científico, el cual, acorde con el planteamiento de Asensi y Parra (2002), se trata de aquel conjunto de procedimientos que tienen como finalidad la obtención de un nuevo conocimiento científico, se trata de un proceso de elaboración organizada y consciente de una serie de procedimientos, que se orientan sobre la base de un problema o fenómeno observado en un contexto, al cual se le plantea una posible solución que en lo posterior es verificada de manera experimental para obtener resultados que sean aceptados y válidos que se constituyan en parte del conocimiento científico (p. 13).

Así mismo, dentro del método científico, se ha elegido para la investigación al método hipotético-deductivo, porque a través de la contrastación de los resultados obtenidos con las hipótesis planteadas, se dedujeron conclusiones sobre los fenómenos estudiados en la empresa Diamanta S.A.C. Hernández et al. (2014) mencionan también a este método como “un ciclo inducción-deducción-inducción”, el cual es aplicable en este caso, debido a que en primer lugar se tuvo que caracterizar, detallar y verificar la situación

actual de las variables, para luego deducir las implicaciones de las hipótesis e inferir la existencia de una relación.

#### **4.2. Tipo de Investigación**

El estudio fue de tipo básico dado que tiene por finalidad recopilar información acerca de la problemática actual para incrementar el conocimiento teórico, para lo cual, el investigador orienta sus esfuerzos a comprender el problema sin considerar la implementación del nuevo conocimiento generado (Sánchez y Reyes, 2015). De manera que, en el presente estudio se recolectó información sobre el liderazgo y el clima laboral con la finalidad de incrementar el acervo teórico abordando la problemática sin buscar implementar el conocimiento producido.

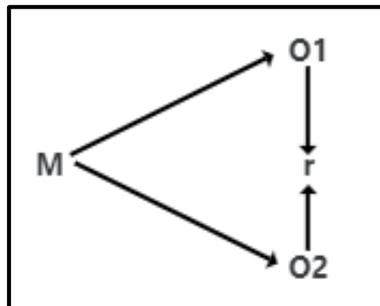
#### **4.3. Nivel de Investigación**

La investigación se consideró como descriptiva correlacional porque detalló las características de los hechos observados, debido a que se estudiaron las distintas relaciones que puedan presentarse entre dos o más variables; es decir, se buscó determinar la relación entre una variable X y una variable Y, en donde el incremento de una variable repercute en el aumento de la otra variable, es importante resaltar que no existe causalidad entre las variables, sino asociación (Ramos, 2019, p.34).

#### **4.4. Diseño de la Investigación**

En cuanto al diseño de la investigación, este fue correlacional, transaccional y no experimental. Correlacional dado que se basó en determinar la asociación o relación entre las variables y transaccional, porque la aplicación de los instrumentos será en un solo periodo de tiempo por una única vez. (Ramos, 2019, p.34). Asimismo, la investigación se rigió bajo un diseño no experimental, el cual se caracteriza por la no manipulación de ninguna de las variables de estudio. De este modo, la información se recopila de manera

natural; es decir, tal y como se presenta en su entorno (Díaz, 2009, p. 121). En esta línea, en la presente investigación no se manipularon las variables liderazgo y clima laboral, sino que los datos sobre las mismas fueron recolectados tal y como se presentaron.



**Donde:**

M = 130 trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C.

O1 = Liderazgo

O2 = Clima laboral

r = relación

#### 4.5. Población y muestra

##### **Población**

Bernal (2016) define que la población no es otra cosa que el conjunto de individuos que cumplen con unas características específicas que tienen relación directa con el estudio o investigación, es decir, son aquellos seres o sujetos que cumplen con requisitos que permite estudiar en ellos las variables objeto de estudio. De tal forma que, Velásquez y Rey (2013) afirma que la población es el compendio de sujetos que tiene la mayor cantidad de características pertinentes para las variables de un estudio (p.219). Por todo esto, la población estuvo conformada por un total de 135 trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C.

## **Muestra**

Se refiere a un fragmento de sujetos que es capaz de representar a la totalidad de la población, esto se debe a que sus características se hayan relacionadas de forma directa con la variable de estudio, lo que permite aplicarles las técnicas de recolección de información sin mayores problemas. de unidades para aplicarlas en el estudio y así usar las técnicas adecuadas para el análisis (Carrasco, 2018, p. 238). Para fines de esta investigación, la muestra estuvo compuesta por toda la población de trabajadores que superaron los criterios de inclusión y exclusión establecidos, en total, 130 personas.

Asimismo, el tipo de muestreo utilizado fue el no probabilístico-censal; el cual, acorde con el planteamiento de Carrasco (2018), consiste en realizar el muestro sin hacer uso de reglas o principios estadísticos, sino que, la elección depende de la decisión del investigador, además es censal porque se selecciona a la totalidad de la población al considerarse como un número apropiado para el desarrollo del estudio (p.241).

### **Criterios de inclusión:**

- Aquellos colaboradores que mantengan vínculo laboral con la empresa.
- Aquellos colaboradores que firmen el consentimiento informado.
- Colaboradores en cualquier régimen laboral.
- Colaboradores con trabajo tiempo completo y medio tiempo.
- Colaboradores mayores de 18 años y sin límite de edad.
- Colaboradores de todas las áreas y puestos de la empresa.

### **Criterios de exclusión:**

- Colaboradores que no firmaron el consentimiento informado.
- Colaboradores sin vínculo laboral.

#### 4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para los fines de la investigación, la técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, dado que gracias a este tipo de técnicas se permite agregar datos particulares y específicos al instrumento (un cuestionario) con la finalidad de poder realizar un análisis estadístico confiable que permite evaluar los resultados obtenidos (Bernal, 2016). Ahora bien, el instrumento que se utilizó en este estudio fue el cuestionario (uno para cada variable de estudio) y para ello, se compuso de diferentes preguntas que evidenciaron relación directa con los indicadores, dimensiones y variables objeto de estudio (Ñaupas al., 2018).

Los instrumentos fueron aplicados de manera presencial y en dos días, donde se tomaron todas las medidas de bioseguridad brindadas por el Minsa, a fin de proteger la salud de todos los participantes de la investigación, además de que, para el momento de la aplicación, todos los participantes y encuestados contaban con las dosis de vacunación respectivas.

En el caso de la primera variable denominada “Liderazgo” se optó por el cuestionario traducido y adaptado por Vega y Zavala que se denomina “Cuestionario multifactorial MLQ – 5X”, una versión chilena realizada en base al cuestionario de liderazgo de Bass y Avolio realizado en el año 2000 (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ), en el cual, es producto de la evolución constante de muchos modelos teóricos sobre el liderazgo a partir de los cuales se consideró que el liderazgo parte de rasgos fundamentales que caracterizan a un líder tales como la personalidad, valores y destrezas, de modo tal que englobando dichos conocimientos llegó a plantear una teoría integradora en la cual se consideraba que el liderazgo puede darse como un liderazgo transformacional, transaccional y correctivo.

Para obtener resultados más acordes a la realidad de estudio, se realizó una adaptación del Cuestionario multifactorial MLQ – 5X de Vega y Zavala en 2004, al contexto y realidad de la empresa Diamanta S.A.C., ubicada en Ayacucho – Perú, teniendo en cuenta las características sociodemográficas de sus trabajadores, los que respondieron sobre cómo perciban el liderazgo de su jefe inmediato; por lo tanto, su ficha técnica es la siguiente:

### **CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL MLQ – 5X**

Nombre	: Cuestionario multifactorial MLQ – 5X
Autor	: Bass y Avolio (2000) (libre de derechos de autor)
Primera traducción y adaptación	: Carolina Vega y Gloria Zavala (2004)
Adaptación a contexto	: Kevin Jhosef Gamarra Jimenez y Gabriela Santillan Gonzales adaptaron el instrumento al contexto local, no necesitando permiso de autor, debido a que el instrumento de origen no presenta derechos de autor. (Ver anexo 6 y 7).
Año	: 2021
Adaptación aplicada a	: 30 trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C.
Dimensiones	: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo.
Cantidad de ítems	: 53
Escalas de respuesta	: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Vega y Zavala (2004) realizaron la traducción y transculturización del cuestionario original, para ser utilizado en América del sur (Chile), para ello establecieron la confiabilidad del instrumento a través de la obtención del Alfa de Cronbach, hallando un valor de 0.97, el cual indica una confiabilidad muy alta. Asimismo, para establecer la validez del instrumento, los autores evaluaron la valoración de los ítems mediante un juicio de expertos en psicología organizacional. Luego de la evaluación, los ítems obtuvieron un puntaje que fluctuó entre 88% y 100% (validez y claridad), señalando el instrumento como válido.

En este sentido, en el presente estudio se empleó el coeficiente Alpha de Cronbach para evaluar la confiabilidad del instrumento adaptado al contexto de aplicación (Ayacucho – Perú), para lo cual se realizó una prueba piloto en 30 trabajadores de la empresa. Luego de la aplicación de la prueba piloto, se obtuvo un coeficiente igual a 0.992, indicando una confiabilidad muy alta para el instrumento (ver anexo 07) y acorde con lo obtenido por Vega y Zavala en 2004.

Para determinar la validez del instrumento adaptado al contexto de aplicación (Ayacucho – Perú), se evaluó a través del juicio de expertos en el área organizacional, quienes calificaron la suficiencia de los ítems, su relevancia, su coherencia y la claridad de los mismos en base a la escala: 1 = deficiente, 2 = bueno y 3 = excelente. Luego de la evaluación, los jueces otorgaron validez al instrumento adaptado por unanimidad. (Ver anexo 06).

En caso de la segunda variable, “clima laboral”, se utilizó la “Escala Clima Laboral CL-SPC” que pertenece a la investigadora y psicóloga Sonia Palma Carrillo, elaborado en el año 2004, dicho instrumento permite la exploración del clima laboral mediante la percepción del trabajador de su propio ambiente de trabajo y en relación a aspectos que se vinculan con sus posibilidades de realización personal, en el cual también

se encuentra vinculada la tarea que se les fue asignada, la manera en cómo es supervisado, el acceso a la información que tiene sobre su respectivo trabajo mediante la coordinación con sus demás compañeros de labores y las condiciones laborales que van a facilitar la ejecución de sus actividades o tareas.

Este cuestionario, al igual que el anterior, fue adaptado a la realidad y contexto de aplicación (Ayacucho – Perú), para lo cual fue administrado a 30 trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C, de la ciudad de Ayacucho y presenta la siguiente ficha técnica:

### **ESCALA CLIMA LABORAL CL - SPC**

Nombre	: Escala Clima Laboral CL - SPC
Autor	: Sonia Palma Carrillo (2004)
Adaptación a contexto	: Kevin Jhosef Gamarra Jimenez y Gabriela Santillan Gonzales adaptaron el instrumento al contexto de aplicación local, no necesitando permiso, debido a que el instrumento de origen no presenta derechos de autor. (Ver anexo 6 y 7).
Año	: 2021
Adaptación aplicada a	: 30 trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C.
Dimensiones	: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones labores.
Cantidad de ítems	: 50
Escalas de respuesta	: Ninguno o nunca, poco, regular o algo, mucho y todo o siempre.

Palma (2004) evaluó la confiabilidad de su instrumento empleando el Alfa de Cronbach, resultando un valor de 0.97, lo cual indica una alta confiabilidad de la escala. En tanto que, la evaluación de la validez de la escala se realizó a través de las correlaciones entre los factores de la escala, resultando correlaciones positivas y significativas ( $p < 0.05$ ) entre los cinco factores de la escala, lo cual confirma su validez.

Del mismo modo, para el presente estudio se empleó el coeficiente Alpha de Cronbach para evaluar la confiabilidad del instrumento adaptado al contexto de aplicación (Ayacucho - Perú), se realizó una prueba piloto en 30 trabajadores. Luego de la aplicación de la prueba piloto, se obtuvo un coeficiente igual a 0.990, indicando una confiabilidad muy alta para el instrumento. (Ver anexo 07). Resultado muy parecido al obtenido por Palma en 2004.

Para determinar la validez del instrumento adaptado al contexto de aplicación (Ayacucho – Perú), se evaluó a través del juicio de expertos en el área organizacional, quienes calificaron la suficiencia de los ítems, su relevancia, su coherencia y la claridad de los mismos en base a la escala: 1 = deficiente, 2 = bueno y 3 = excelente. Luego de la evaluación, los jueces otorgaron validez al instrumento adaptado por unanimidad. (Ver anexo 06).

#### **4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Luego de haber recopilado la información a través de la aplicación de los instrumentos, se procedió al análisis de los datos para lo cual se creó una base de datos en el programa Microsoft Excel para luego ser trasladada al software estadístico SPSS donde cada variable fue codificada. Primero, se llevó a cabo el análisis mediante estadística descriptiva de cada variable, evaluando su distribución y dispersión. Los

resultados descriptivos fueron presentados a través de tablas de frecuencias absolutas y relativas. Posteriormente, se aplicó la estadística inferencial, con la que se realizó el contraste de las hipótesis mediante el uso del coeficiente de correlación Rho de Spearman, debido a lo encontrado en la prueba de normalidad realizada, dicho coeficiente permitió evaluar la asociación entre el liderazgo y el clima laboral en línea con los objetivos establecidos.

#### **4.8. Aspectos éticos de la investigación**

En el presente estudio le da una fundamental importancia a los aspectos éticos que merecen los autores, al tomar sus teorías y conceptos para el análisis de las variables, dimensiones e indicadores de la investigación, ya que se han servido como base para realizar el marco teórico; asimismo, cada uno de ellos se han citado de acuerdo con las Normas APA y, por lo tanto, no se ha incurrido en ningún tipo plagio intelectual. Además, el estudio se cionó en base a los principios de ética establecidos contemplados en los artículos 27 y 28 del reglamento de investigación de la Universidad Peruana de Los Andes, los cuales se presentan a continuación.

Se puede mencionar además al Art. 27°. Principios que rigen la actividad investigativa, donde la actividad investigativa que se realiza en la Universidad Peruana Los Andes se adapta a los lineamientos contenidos en los principios como, protección de la persona y de diferentes grupos étnicos y socio culturales, que significa que la persona en toda investigación es el fin y no el medio, por ello se debe respetar la dignidad humana, la identidad, la diversidad, la libertad, el derecho a la autodeterminación informativa, la confidencialidad y la privacidad de las personas involucradas en el proceso de investigación. Además, se tiene al consentimiento informado y expreso, que se refiere a que, se debe contar con la manifestación de voluntad informada, libre, inequívoca y específica, mediante la cual las personas como sujeto de investigación o titular de los

datos consisten en el uso de la información para los fines específicos establecidos en los proyectos de investigación.

Asimismo, se tiene a la beneficencia y no maleficencia, que se refiere a que, en toda investigación debe asegurarse el bienestar e integridad de las personas que participan en las investigaciones. Por lo que, durante la investigación no se debe causar daño físico ni psicológico; asimismo se debe minimizar los posibles efectos adversos y maximizar los beneficios. En cuanto a la protección al medio ambiente y el respeto de la biodiversidad, que significa que toda investigación debe evitar acciones lesivas a la naturaleza y a la biodiversidad, implica el respeto al conjunto de todas y cada una de las especies de seres vivos y de sus variedades, así como a la diversidad genética.

Por otra parte, se tiene en consideración la responsabilidad, que es donde los investigadores, docentes, estudiantes y graduados deberán actuar con responsabilidad en relación con la pertinencia, los alcances y las repercusiones de la investigación, tanto a nivel individual e institucional, como social. También se tiene en cuenta a la veracidad, que es referida a que, los investigadores, docentes, estudiantes y graduados deberán garantizar la veracidad de la investigación en todas las etapas del proceso, desde la formulación del problema hasta la interpretación y la comunicación de los resultados. Así como el estricto cumplimiento de lo normado en el código de ética y el reglamento de propiedad intelectual.

En cuanto al Art. 28°. Normas de comportamiento ético de quienes investigan, los investigadores, docentes, estudiantes y graduados de la Universidad Peruana Los Andes cuando realizan su actividad investigadora deben regirse a las normas del Código de Ética de la Universidad, que son, ejecutar investigaciones pertinentes, originales y coherentes con las líneas de investigación Institucional; proceder con rigor científico asegurando la validez, la fiabilidad y credibilidad de sus métodos, fuentes y datos; asumir en todo

momento la responsabilidad de la investigación, siendo conscientes de las consecuencias individuales, sociales y académicas que se derivan de la misma, garantizar la confidencialidad y anonimato de las personas involucradas en la investigación, excepto cuando se acuerde lo contrario, reportar los hallazgos de la investigación de manera abierta, completa y oportuna a la comunidad científica.

Así mismo devolver los resultados a las personas, grupos y comunidades participantes en la investigación cuando el caso lo amerita; tratar con sigilo la información obtenida y no utilizarla para el lucro personal, ilícito o para otros propósitos distintos de los fines de la investigación, cumplir con las normas institucionales, nacionales e internacionales que regulen la investigación, como las que velan por la protección de los sujetos humanos, sujetos animales y la protección del ambiente; revelar los conflictos de intereses que puedan presentarse en sus distintos roles como autor, evaluador y asesor.

En las publicaciones científicas, deben evitar incurrir en las faltas deontológicas como, falsificar o inventar datos total o parcialmente con fines de ajuste, tergiversar o sesgar los resultados de la investigación, plagiar lo publicado por otros autores de manera total o parcial, incluir como autor a quien no ha contribuido sustancialmente al diseño y realización del trabajo, publicar repetidamente los mismos hallazgos, aceptar subvenciones o contratos de investigaciones que especifiquen condiciones inconsistentes con su juicio científico, con la Visión y Misión de la Universidad Peruana Los Andes, o que permitan a los patrocinadores vetar o retrasar la publicación académica, porque no están de acuerdo con los resultados, y se deben publicar los trabajos de investigación en estricto cumplimiento al Reglamento de Propiedad Intelectual de la Universidad Peruana Los Andes y normas referidas a derecho de autor.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

#### 5.1. Descripción de los resultados

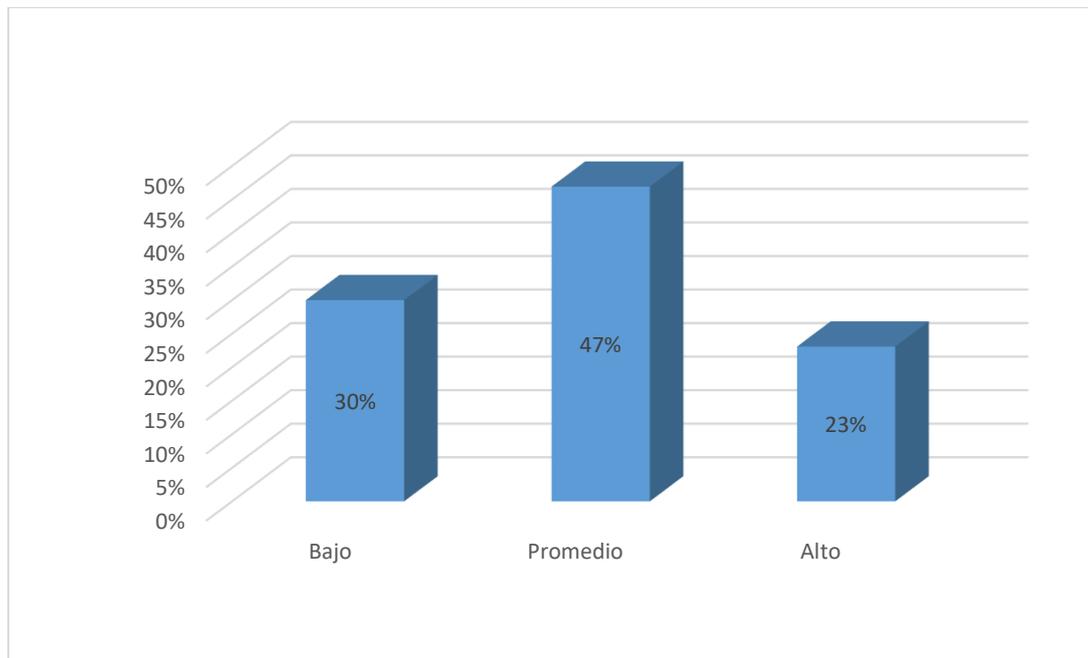
A continuación, se exponen los resultados en el plano descriptivo para cada una de las variables y sus respectivas dimensiones. Principiando por la variable observacional de liderazgo y continuando con la de clima laboral.

**Tabla 4**

*Liderazgo*

Calificación	Rango		Frecuencia	%
	Desde	Hasta		
Bajo	53	123	39	30%
Promedio	124	194	61	47%
Alto	195	265	30	23%
Total			130	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3***Liderazgo*

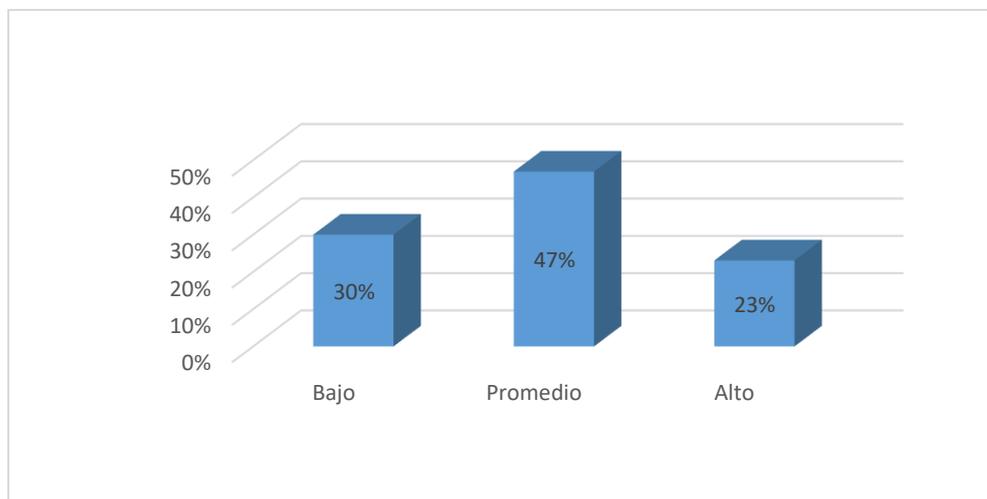
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 y en la figura 3, se identifica que el mayor porcentaje de liderazgo percibido por los trabajadores de la citada empresa se localiza en el nivel promedio con una cifra que casi alcanza la mitad del total (47%). La explicación de la evidencia podría ser que las interacciones pertinentes entre el jefe y los empleados no se produzca en momentos requeridos debido al alto estrés ante la sobrecarga laboral que impide mantener una comunicación eficaz y que el directivo se muestre calmado y piense con claridad la planificación y monitoreo de tareas. Además, se percibió en el nivel bajo al liderazgo según el 30%, mientras que fue percibido en nivel alto según el 23% de los encuestados.

**Tabla 5.** *Liderazgo transformacional*

Calificación	Rango		Frecuencia	%
	Desde	Hasta		
Bajo	20	47	40	31%
Promedio	48	75	61	47%
Alto	76	100	29	22%
Total			130	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4***Liderazgo transformacional*

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 y en la figura 4, se distingue que el mayor porcentaje de liderazgo transformacional percibido por los trabajadores de la mencionada empresa se sitúa en el nivel promedio con una cifra que casi alcanza la mitad del total (47%). El resultado puede obedecer a que el jefe estime suficientemente la importancia de ser quien motive a sus empleados y les conceda la venia de entregar propuestas; restringiéndose en ocasiones a ofrecer órdenes inexactas dado que ignora el rol de un líder y lo cree como un sinónimo de ser un directivo o superior. Además, se observa que, el liderazgo transformacional fue

percibido como de nivel bajo según el 30% de encuestados, mientras que fue percibido como de nivel alto según el 23% de los mismos.

**Tabla 6**

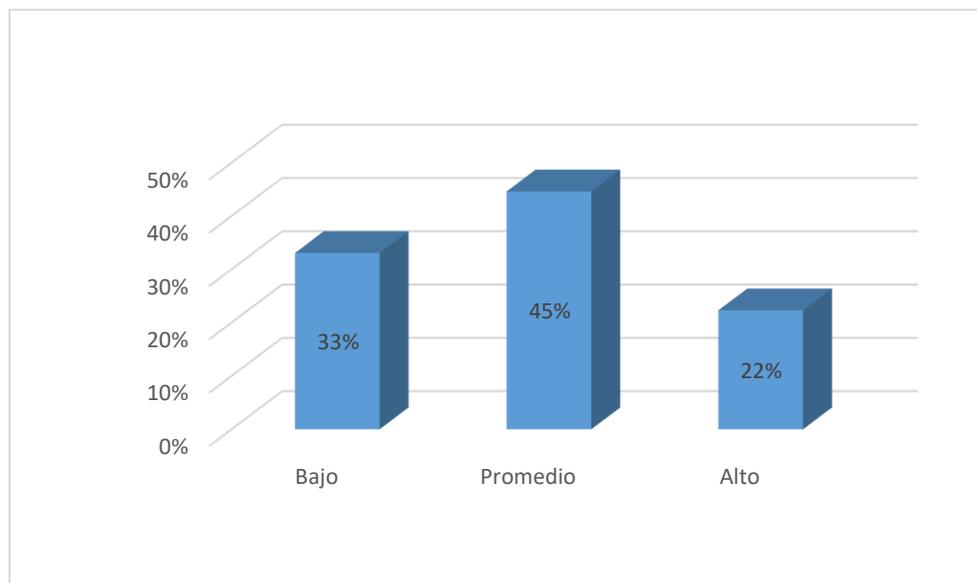
*Liderazgo transaccional*

Calificación	Rango		Frecuencia	%
	Desde	Hasta		
Bajo	18	42	43	33%
Promedio	43	67	58	45%
Alto	68	90	29	22%
Total			130	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5**

*Liderazgo transaccional*



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 y en la figura 5, se observa que el mayor porcentaje de liderazgo transaccional percibido por lo empleados fue del 45%; ubicándose en la categoría promedio. El hallazgo descrito presuntamente se vincula a que, en ciertas oportunidades,

los trabajadores sienten que sus necesidades son desconocidas por el jefe respectivo y que no se les proporciona de una retroalimentación a fin de estar mejor orientados. Además, se evidencia que el liderazgo transaccional fue percibido como de nivel bajo según el 33% de los trabajadores, mientras que el 22% lo percibió en nivel alto.

**Tabla 7**

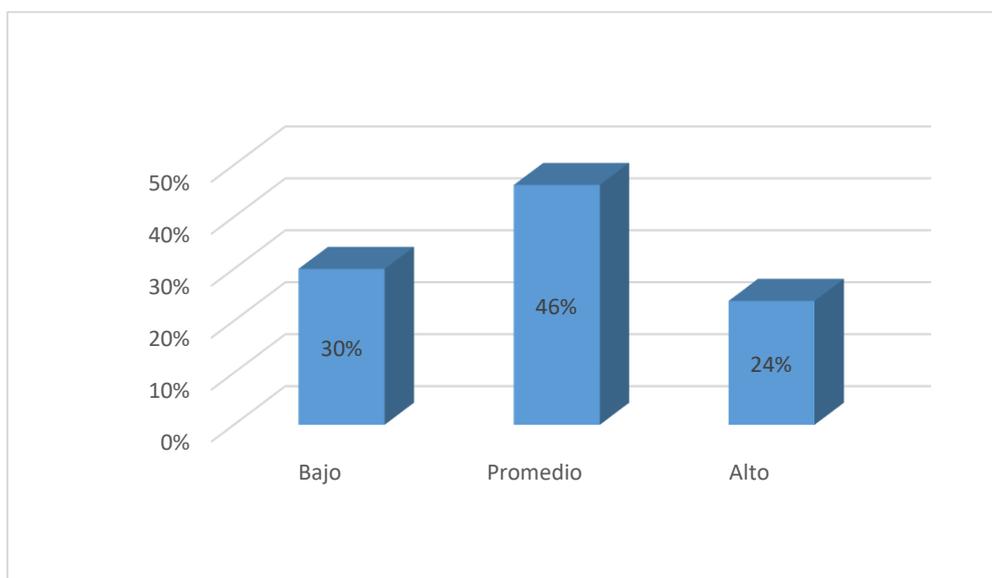
*Liderazgo correctivo*

Calificación	Rango		Frecuencia	%
	Desde	Hasta		
Bajo	15	35	39	30%
Promedio	36	56	60	46%
Alto	57	75	31	24%
Total			130	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6**

*Liderazgo correctivo*



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 y en la figura 6, se observa que el mayor porcentaje de liderazgo correctivo percibido por los trabajadores de la mencionada empresa se sitúa en el nivel promedio con una cifra que casi alcanza la mitad del total (46%). El resultado puede

obedecer a que el jefe sea considerado como ausente y negligente en tanto no provea de asistencia y seguimiento a los trabajadores; por tanto, se les dificulte ejecutar sus tareas con éxito. Además, se observa que el liderazgo correctivo fue percibido en nivel bajo según el 30% de los trabajadores, mientras que solo el 24% de los encuestados lo percibió en nivel alto.

**Tabla 8**

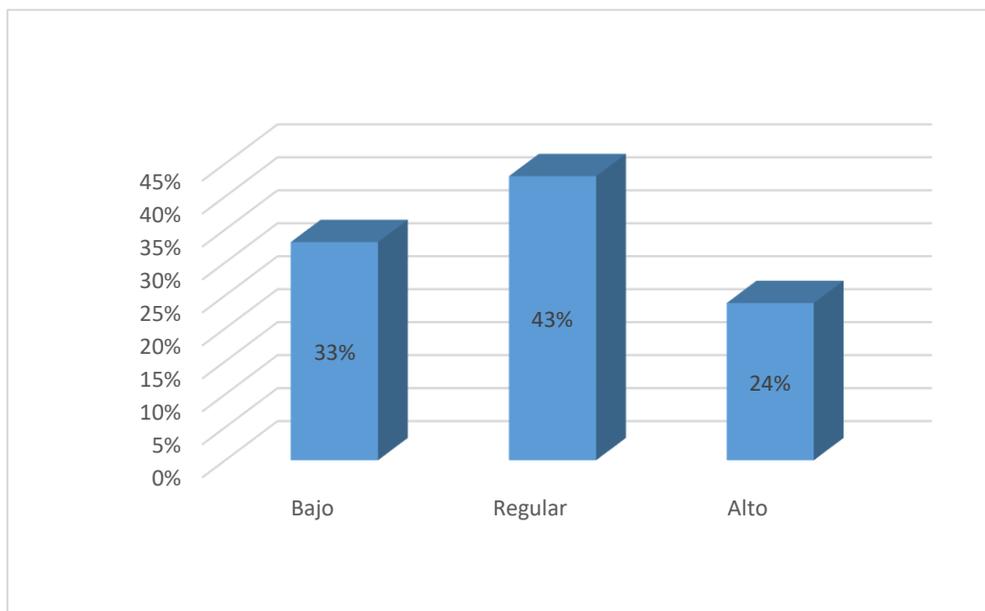
*Clima laboral*

Calificación	Rango		Frecuencia	%
	Desde	Hasta		
Bajo	50	116	43	33%
Regular	117	183	56	43%
Alto	184	250	31	24%
Total			130	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 7**

*Clima laboral*



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 y en la figura 7, se detecta que el mayor porcentaje de clima laboral percibido por los trabajadores de la susodicha entidad empresarial se sitúa en el nivel

regular con una cifra que casi alcanza la mitad del total (43%). El hallazgo puede obedecer a que los empleados no experimenten agrado ni comodidad permaneciendo en la empresa por factores como la relación que posean con sus compañeros, no obtener el soporte que necesiten por parte de la empresa en términos de recursos y oportunidades de ascenso profesional. Además, se observa que el 33% de los trabajadores percibió al clima laboral en nivel bajo, mientras que solo el 24% de los encuestados lo percibió en nivel alto.

**Tabla 9**

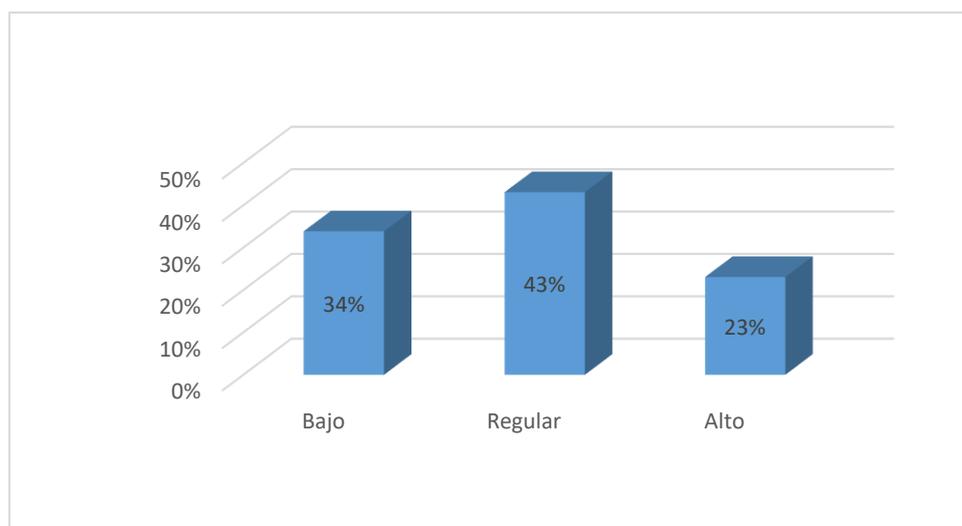
*Autorrealización*

Calificación	Rango		Frecuencia	%
	Desde	Hasta		
Bajo	10	23	44	34%
Regular	24	37	56	43%
Alto	38	50	30	23%
Total			130	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 8**

*Autorrealización*



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 9 y en la figura 8, se aprecia que el mayor porcentaje de la autorrealización considerada por los trabajadores se concentra en el nivel regular con una

cifra que casi alcanza la mitad del total (43%). Ello significa que, los factores que se conectan con la cifra porcentual es que los empleados, de acuerdo a su percepción, no estén recibiendo, en ocasiones, las oportunidades de desarrollo profesional que esperan como capacitaciones y ascensos; llegando a creer que no son valorados en la empresa. Además, se evidencia que el 34% de los trabajadores percibió a la autorrealización en el nivel bajo, mientras que el 23% la percibió en el nivel alto.

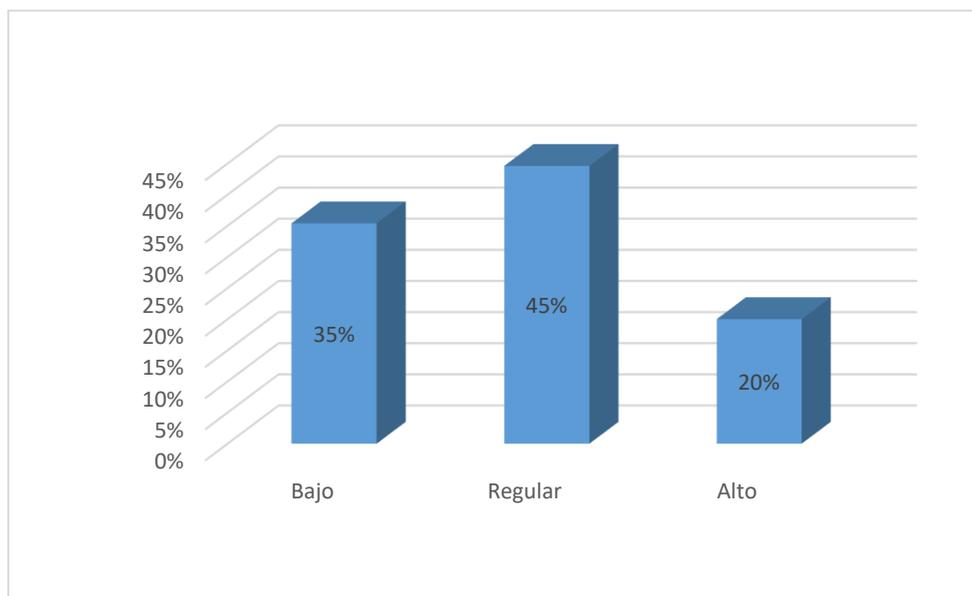
**Tabla 10.** *Involucramiento laboral*

Calificación	Rango		Frecuencia	%
	Desde	Hasta		
Bajo	9	21	46	35%
Regular	22	34	58	45%
Alto	35	45	26	20%
Total			130	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 9**

*Involucramiento laboral*



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 10 y en la figura 9, se explicita que el mayor porcentaje del involucramiento laboral se ubica en el nivel regular con una cifra que casi alcanza la mitad

del total (45%). Puede que el hallazgo responda a que los empleados, eventualmente, no se perciben a sí mismos como integrantes de un equipo y que no distinguen una cooperación y compromiso de los miembros de la empresa con los objetivos trazados. Además, se observa que, el 35% de los trabajadores percibió al involucramiento laboral en el nivel bajo, mientras que el 20% de los trabajadores lo percibió en nivel alto.

**Tabla 11**

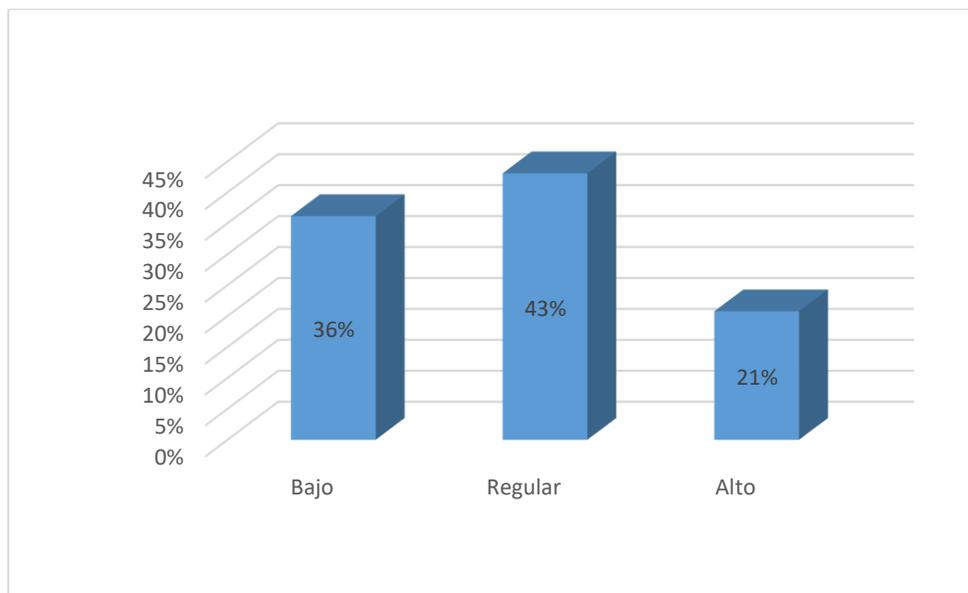
*Supervisión*

Calificación	Rango		Frecuencia	%
	Desde	Hasta		
Bajo	10	23	47	36%
Regular	24	37	56	43%
Alto	38	50	27	21%
Total			130	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 10**

*Supervisión*



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11 y en la figura 10, se observa que la supervisión para los empleados, mayoritariamente, se situó en el nivel regular con una cifra que casi alcanza la mitad del

total (43%). En esa línea, se presume que, a los trabajadores, en algunas oportunidades, no se les señala los errores que estuvieran cometiendo; de tal modo que pudieran corregirlos a tiempo y gradualmente, ya no necesitaran de un monitoreo constante al poder actuar por sí mismos. Además, el 36% de los trabajadores percibió a la supervisión en nivel bajo, mientras que solo el 21% de los mismos la percibió en el nivel alto.

**Tabla 12**

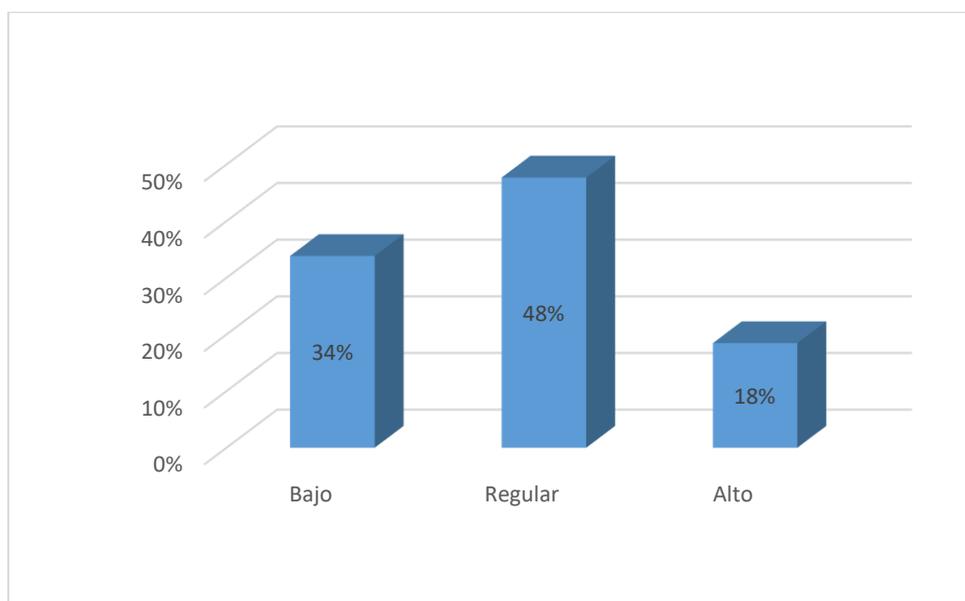
*Comunicación*

Calificación	Rango		Frecuencia	%
	Desde	Hasta		
Bajo	9	21	44	34%
Regular	22	34	62	48%
Alto	35	45	24	18%
Total			130	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 11**

*Comunicación*



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 12 y en la figura 11, se reconoce que la comunicación en el trabajo que es percibida por los trabajadores, predominantemente, se localizó en el nivel regular con

una cifra que casi logra la mitad del total (48%). En ese sentido, el resultado puede obedecer a que una falta de coordinación oportuna entre las áreas que retrasa la ejecución de los procedimientos programados en tanto la información no es compartida en el momento; pudiendo suscitar también conflictos en ocasiones. Además, se observa que el 34% de los trabajadores percibió a la comunicación en el nivel bajo, mientras que el 18% de los mismos la percibió en el nivel alto.

**Tabla 13**

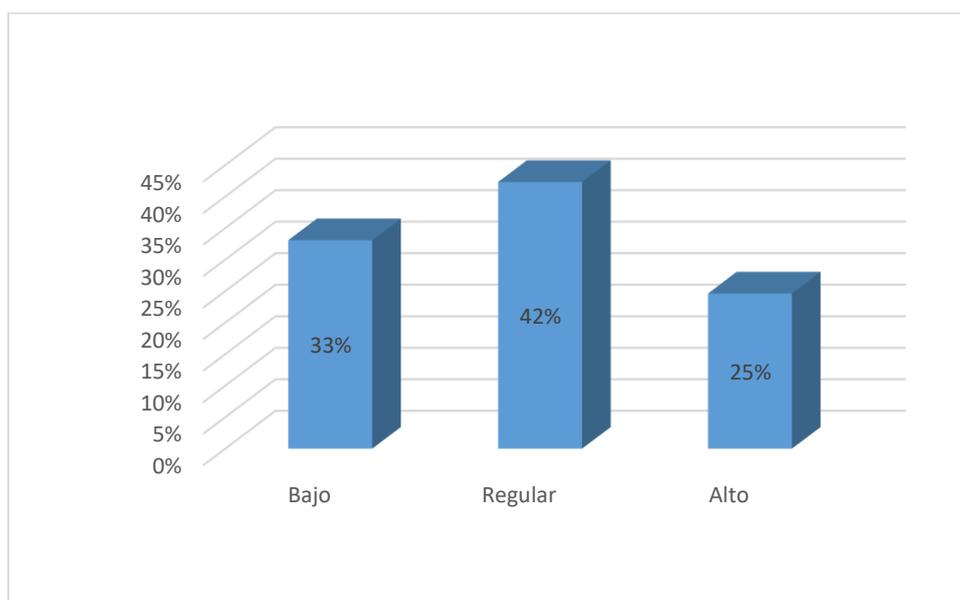
*Condiciones laborales*

Calificación	Rango		Frecuencia	%
	Desde	Hasta		
Bajo	12	28	43	33%
Regular	29	45	55	42%
Alto	46	60	32	25%
Total			130	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 12**

*Condiciones laborales*



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 12 y en la figura 11, se aprecia que las condiciones laborales fueron calificadas principalmente en el nivel regular con una cifra porcentual del 42%. Ello estribaría en que los empleados no se encuentren satisfechos con las herramientas de trabajo que les proporciona la empresa en algunos casos, frustrando su trabajo. Por otra parte, se podría afirmar una disconformidad con la remuneración recibida. Además, se observa que, el 33% de los trabajadores percibió a las condiciones laborales en el nivel bajo, mientras que el 25% lo percibió en el nivel alto.

## 5.2. Contrastación de hipótesis

Dado que el requisito precedente a la elección del coeficiente de correlación a utilizar es averiguar la distribución normal de los datos, se recurrió a la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnow, dado que el tamaño muestral superó a los 50 trabajadores. Los hallazgos se evidencian en la siguiente tabla:

**Tabla 14**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional	,084	130	,024
Liderazgo transaccional	,093	130	,008
Liderazgo correctivo	,080	130	,042
Liderazgo	,086	130	,019
Autorrealización	,059	130	,200
Involucramiento laboral	,079	130	,046
Supervisión	,068	130	,200
Comunicación	,081	130	,036
Condiciones laborales	,073	130	,083
Clima laboral	,078	130	,049

Fuente: Elaboración propia.

Como se logra visualizar en la tabla 14, las cifras de normalidad estadística obtenidas por la prueba de K-S, informa que no existe una distribución normal para las variables ya que el grado de significancia resultó ser inferior a ,05 para el liderazgo y para el clima laboral; así como también para todas sus dimensiones. Por ende, se optó por el coeficiente de correlación rho de Rho de Spearman a efectos de determinar el contraste de hipótesis pertinente.

En este caso se ha utilizado la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, debido a que según Flores y Flores (2021), se utiliza dicha prueba cuando el tamaño de la muestra es mayor a 50 individuos o en muestras grandes, en donde para verificar qué coeficiente de correlación se debe de utilizar se utiliza por criterios, observar el valor de significancia (Sig.) el cual al ser mayor a 0.05 se considerara el rho de Pearson (distribución normal) y al ser el mismo menor a 0.05 se considera rho de Spearman (no normalidad). En este caso se acepta la  $H_1$  y se rechaza la  $H_0$ , como se detalla a continuación:

Siendo que:

Si:  $p < 0,05$  = Se acepta la hipótesis de investigación ( $H_1$ )

Si:  $p > 0,05$  = Se rechaza la hipótesis de investigación ( $H_1$ )

$H_1$ : Los datos no se distribuyen según una distribución normal.

$H_0$ : Los datos se distribuyen según una distribución normal

**Tabla 15***Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman*

<b>Valor de Rho</b>	<b>Significado</b>
<b>-1</b>	Correlación negativa grande y perfecta
<b>-0.9 a -0.99</b>	Correlación negativa muy alta
<b>-0.7 a -0.89</b>	Correlación negativa alta
<b>-0.4 a -0.69</b>	Correlación negativa moderada
<b>-0.2 a -0.39</b>	Correlación negativa baja
<b>-0.01 a -0.19</b>	Correlación negativa muy baja
<b>0</b>	Correlación nula
<b>0.01 a 0.19</b>	Correlación positiva muy baja
<b>0.2 a 0.39</b>	Correlación positiva bajo
<b>0.4 a 0.69</b>	Correlación positiva moderada
<b>0.7 a 0.89</b>	Correlación positiva alta
<b>0.9 a 0.99</b>	Correlación positiva muy alta
<b>1</b>	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Martínez y Campos (2015).

**5.2.1. Hipótesis general**

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación positiva entre el liderazgo y el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación positiva entre el liderazgo y el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.

**Tabla 16***Relación entre el liderazgo y el clima laboral*

		Liderazgo	Clima laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	1,000	,833**
		.	,000
	N	130	130
Clima laboral		,833**	1,000
		,000	.
	N	130	130

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

### **Nivel de Significancia.**

0,05 = 5%

### **Estadístico de prueba.**

Rho de Spearman, por presentar variables cualitativas y escala de medición ordinal.

### **Criterios de decisión.**

Si  $P > 0,05$  se rechaza la hipótesis alterna (Ho) y se acepta la hipótesis nula (H1).

Si  $P < 0,05$  se rechaza la hipótesis nula (H1) y se acepta la hipótesis alterna (Ho)

### **Lectura del P valor.**

P v = ,833

### **Decisión estadística.**

Puesto que  $P_v = ,833$ ,  $P > ,05$ , por tanto, se rechaza la hipótesis alterna ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis general ( $H_1$ ).

### **Conclusión estadística.**

Se concluye que existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre el liderazgo y el clima laboral en los colaboradores de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.

### **Interpretación.**

Como figura en la tabla 16, mediante la prueba estadística rho de Spearman, se reportó una asociación alta, positiva y significativa entre el liderazgo y el clima laboral; dado el coeficiente de correlación equivalente a ,833 con una significancia bilateral igual a ,000, cumpliendo con la condición ( $\text{sig} < ,05$ ). Debido a la información señalada, se infiere que en tanto se fomente el liderazgo, el clima laboral de la empresa se acrecentará. Frente a tal aserto, se valida la hipótesis general.

#### **5.2.2. Hipótesis específica 1**

**$H_{i1}$ :** Existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.

**$H_{o1}$ :** No existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.

### **Tabla 17**

*Relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral*

	Liderazgo transformacional	Clima laboral
--	----------------------------	---------------

		Coeficiente de correlación	1,000	,834**
	Liderazgo transformacional	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman		N	130	130
		Coeficiente de correlación	,834**	1,000
	Clima laboral	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	130	130

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

### Nivel de Significancia.

0.05 = 5%

### Estadístico de prueba.

Rho de Spearman, por presentar variables cualitativas y escala de medición ordinal.

### Criterios de decisión.

Si  $P > 0,05$  se rechaza la hipótesis alterna ( $H_{01}$ ) y se acepta la hipótesis nula ( $H_{i1}$ ).

Si  $P < 0,05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_{i1}$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_{01}$ )

### Lectura del P valor.

$P v = ,834$

### Decisión estadística.

Puesto que  $P v = ,834$ ,  $P > ,05$ , por tanto, se rechaza la hipótesis alterna ( $H_{01}$ ) y se acepta la hipótesis Específica ( $H_{i1}$ ).

### Conclusión estadística.

Se concluye que existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en los colaboradores de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.

### Interpretación.

Como se identifica en la tabla 17, la prueba estadística rho de Spearman arrojó que existe una asociación alta, positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima laboral; dado el coeficiente de correlación igual a ,834 y la significancia bilateral equivalente a ,000, que cumplió con la condición ( $\text{sig} < ,05$ ). A partir de los datos, se infiere que mientras se incrementa el liderazgo transformacional, el clima laboral también se incrementará. Dicho lo anterior, se avala la hipótesis específica  $H_{i1}$ .

#### 5.2.3. Hipótesis específica 2

**$H_{i2}$ :** Existe una relación positiva entre el liderazgo transaccional y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.

**$H_{o2}$ :** No existe una relación positiva entre el liderazgo transaccional y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.

**Tabla 18**

*Relación entre el liderazgo transaccional y el clima laboral*

		Liderazgo transaccional	Clima laboral
Liderazgo transaccional	Coeficiente de correlación	1,000	,820**
	Sig. (bilateral)	.	,000

Rho de Spearman	N	130	130
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	,820**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	130
			1,000
			.
			130
			130

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

### **Nivel de Significancia.**

0.05 = 5%

### **Estadístico de prueba.**

Rho de Spearman, por presentar variables cualitativas y escala de medición ordinal.

### **Criterios de decisión.**

Si  $P > 0,05$  se rechaza la hipótesis alterna ( $H_{02}$ ) y se acepta la hipótesis nula ( $H_{i2}$ ).

Si  $P < 0,05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_{i2}$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_{02}$ )

### **Lectura del P valor.**

$P v = 0,820$

### **Decisión estadística.**

Puesto que  $P v = 0,820$ ,  $P > ,05$ , por tanto, se rechaza la hipótesis alterna ( $H_{02}$ ) y se acepta la hipótesis Específica ( $H_{i2}$ ).

### Conclusión estadística.

Se concluye que existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre el liderazgo transaccional y el clima laboral en los colaboradores de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.

### Interpretación.

Como se reconoce en la tabla 18, gracias a la prueba estadística rho de Spearman, se registra que el liderazgo transaccional se relaciona alta, positiva y significativamente con el clima laboral ya que el coeficiente de correlación resultó igual a ,820 y la significancia bilateral equivalente a ,000, logrando la condición necesaria ( $\text{sig} < ,05$ ). Según la información indicada, se interpreta que mientras se refuerce el liderazgo transaccional; el clima laboral de la empresa se verá beneficiado y, por tanto, se valida la hipótesis específica  $H_{i2}$ .

#### 5.2.4 Hipótesis específica 3

**$H_{i3}$ :** Existe una relación negativa entre el liderazgo correctivo y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.

**$H_{o3}$ :** No existe una relación negativa entre el liderazgo correctivo y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.

**Tabla 19**

*Relación entre el liderazgo correctivo y el clima laboral*

		Liderazgo correctivo	Clima laboral
Liderazgo correctivo	Coeficiente de correlación	1,000	-,207*
	Sig. (bilateral)	.	,018

Rho de Spearman	Clima laboral	N	130	130
		Coefficiente de correlación	-,207*	1,000
		Sig. (bilateral)	,018	.
		N	130	130

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

### **Nivel de Significancia.**

0.05 = 5%

### **Estadístico de prueba.**

Rho de Spearman, por presentar variables cualitativas y escala de medición ordinal.

### **Criterios de decisión.**

Si  $P > 0,05$  se rechaza la hipótesis alterna ( $H_{03}$ ) y se acepta la hipótesis nula ( $H_{i3}$ ).

Si  $P < 0,05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_{i3}$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_{03}$ )

### **Lectura del P valor.**

$P_v = -,207$

### **Decisión estadística.**

Puesto que  $P_v = -,207$ ,  $P > ,05$ , por tanto, se rechaza la hipótesis alterna ( $H_{03}$ ) y se acepta la hipótesis Específica ( $H_{i3}$ ).

### **Conclusión estadística.**

Se concluye que existe una relación estadísticamente negativa y no significativa (baja) entre el liderazgo correctivo y el clima laboral en los colaboradores de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.

**Interpretación.**

Se observa en la tabla 19, la prueba estadística rho de Spearman mostró una relación no significativa (baja) entre el liderazgo correctivo y el clima laboral, porque la significancia bilateral es equivalente a ,018; lo cual alcanzó la condición ( $\text{sig} < ,05$ ), y el coeficiente de correlación igual a  $-,207$ , demostrando que existe una relación negativa o inversa y baja. A partir de los datos, se infiere que, si aumenta el liderazgo correctivo, el clima laboral disminuiría, pero de forma leve, es decir, sin una correlación importante. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula  $H_{i3}$  y se acepta la  $H_{o3}$ .

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación se basó en el abordaje de la situación problemática de empresa Diamanta SAC que opera en Ayacucho, de conformidad con la premisa, se produjo la recogida de datos pertinentes a través de la administración de instrumentos a la muestra seleccionada. Luego, la información recopilada recibió un tratamiento estadístico idóneo según el perfil metodológico prescrito a efectos de conseguir los hallazgos que, en esta sección, se evidencia que fueron discutidos críticamente; forjando una tentativa explicativa, cotejando con bibliografía y otros estudios efectuados en los párrafos sucesivos.

Ahora bien, entre los resultados encontrados, alusivo al objetivo general, se identificó que el liderazgo se asoció directamente con el clima laboral; dado el coeficiente de correlación equivalente a ,833 con una significancia bilateral igual a ,000, cumpliendo con la condición ( $\text{sig} < ,05$ ). A partir de lo anterior, se infiere que un nivel de liderazgo del jefe que no alcance las expectativas por parte de los empleados involucraría que no se perciba un apoyo recíproco y trabajo coordinado, oportunidades de desarrollo profesional y la supervisión necesaria para la consecución de la misión empresarial entre los miembros de la empresa. Lo que demuestra lo indicado, en el marco teórico, por Hermosilla et al. (2016) que el liderazgo es la interacción existente entre el líder y sus seguidores, lo que conlleva al vínculo con lo indicado por Palma (2004), quien menciona que el clima laboral es como las percepciones que se tienen durante una interacción entre el empleado y su entorno y condiciones dentro de ellos, con su superior.

El resultado descrito muestra coincidencia con el estudio antecedente de Castillo (2018), donde se concluyó una relación directa y significativa entre las variables liderazgo y clima laboral ( $p = .000$ ) debido a que en el espacio de trabajo se propician relaciones

que se distinguen por un intercambio de información veraz, por el trato respetuoso y justo; así como también por el apoyo brindado ante las contingencias adversas que se surjan tanto dentro como fuera del marco de lo previsible.

Por otra parte, acerca del primer objetivo específico, también se visualizó una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima laboral; contemplando un coeficiente de correlación igual a ,834 y la significancia bilateral equivalente a ,000, lo que alcanzó la condición ( $\text{sig} < ,05$ ). Lo precedente sugiere que cuando a un jefe se le dificulta motivar a su equipo e instarlos a buscar soluciones creativas ante los problemas; comprometería que los empleados puedan estar inseguros de tomar decisiones en grupo y que realicen sus tareas con letargo al no sentirse entusiasmados con cuanto llevan a cabo. Esto, con respecto a la teoría de Vega y Zavala (2004), quienes mencionan que en este tipo de liderazgo el líder que encamina a sus subordinados en una misma dirección para el cumplimiento de un objetivo, algo que respalda Palma (2004) cuando menciona que la relación es directa o indirecta con el trabajador que desempeña el colaborador para cumplir sus anhelos con las comodidades pertinentes.

En ese sentido, cabe citar a la investigación antecedente hecha por Cortés (2016), quien afirmó que el liderazgo transformacional ejerce una influencia de grado significativo sobre el clima laboral; pudiendo agregarse que esta clase de liderazgo incide en que las interacciones con el jefe sean efectivas, lo cual conllevaría a la concreción de los objetivos a corto y largo plazo en tanto los trabajadores son orientados oportunamente y adquieren cierta autonomía de forma progresiva.

Otro resultado obtenido en el estudio y en torno al segundo objetivo específico es que el liderazgo transaccional se relaciona de forma positiva con el clima laboral ya que el coeficiente de correlación resultó igual a ,820 y la significancia bilateral equivalente a

,000, logrando la condición necesaria ( $\text{sig} < ,05$ ). Ante lo expuesto, es posible añadir que cuando el jefe denota proximidad con sus empleados al preguntar por sus necesidades y/o por su estado actual en el ambiente laboral y proporciona alcances o consejos para suplirlas u ofrecerle medios para optimizar sus circunstancias, el clima laboral mejora. En la parte teórica es concordante con Fong (2018), quien mencionó que este tipo de liderazgo, es cuando el líder acepta las mismas funciones que sus subordinados para tener un trabajo de equipo. Algo que también demuestra Palma (2004), que menciona que los jefes de cualquier organización deben realizar acciones preventivas para lograr acciones conjuntas con empleados y de esta forma, crear un equipo de trabajo.

En esa línea, un aporte congruente concierne a la investigación de Ramírez (2017), antecedente nacional, donde los estilos de liderazgo, incluyendo el transaccional, demostraron estar correlacionados significativamente con el clima organizacional en la entidad bancaria limeña, puesto que los empleados percibieron que sus jefes parecían estar interesados en lo que les ocurre y prestos a aconsejarlos o enseñarles cómo resolver los inconvenientes que emerjan durante la jornada laboral.

Por último, sobre el hallazgo referente al tercer objetivo específico, se observó una asociación negativa entre el liderazgo correctivo y el clima laboral pues el coeficiente de correlación igual a  $-,207$  y la significancia bilateral equivalente a  $,018$ ; lo cual logró la condición ( $\text{sig} < ,05$ ). Y es que un jefe que se caracterice por comportamientos que connoten una distancia entre su equipo de trabajo y él, genera la impresión en los empleados de que no pueden realizarle consultas en tanto su presencia se restrinja a la aparición de errores sumamente graves y que urja solucionar. Esto también se puede comprobar con la teoría indicada por Vega y Zavala (2004), que dicen que en ese tipo de liderazgo el líder se encarga de monitorear las posibles fallas para poder elaborar acciones

correctivas, tal como lo indica Palma (2004) cuando dice que el jefe debe realizar acciones preventivas y correctivas, aunque esto no siempre resulte en la mejora del clima.

Del mismo modo, la investigación desarrollada por Villacrés (2016), antecedente internacional, donde se formuló a modo de conclusión que el liderazgo, incluido el tipo de liderazgo correctivo, no constituye un factor que influya directamente en el clima laboral ya que se registra un mayor efecto de otras variables como la motivación, el reconocimiento y la remuneración, concuerda con esta investigación a medias, ya que se comprobó que los tipos de liderazgo transformacional y transaccional sí afectan directamente al clima laboral; mientras que en liderazgo de tipo correctivo afecta inversamente al clima laboral, pero de forma no significativa, premisa concluida por este autor (Villacrés, 2016). Vale comentar que la discrepancia entre estos hallazgos obedecería a la divergencia en el plano de las propiedades metodológicas porque proceden de países distintos, ambas muestras no pertenecen al sector producción y los instrumentos utilizados no fueron idénticos.

Todo ello, nos lleva hacia un panorama donde las investigaciones futuras referidas a las variables de liderazgo y clima laboral, deban aclarar en sus propias muestras y metodologías la discrepancia existente en la relación entre el liderazgo correctivo y el clima laboral observado en esta investigación y en las investigaciones tomadas como referencia, como la de Villacrés (2016). Por otro lado, podemos también, proyectar un camino con el hallazgo obtenidos en esta investigación hasta que se realice de forma específica una investigación de tipo explicativa tomando en cuenta este tipo de liderazgo (correctivo) y la variable clima laboral en nuestra región.

## CONCLUSIONES

1. Existe una asociación directa y significa entre el liderazgo y el clima laboral; dado el coeficiente de correlación equivalente a ,833 con una significancia bilateral igual a ,000, cumpliendo con la condición ( $\text{sig} < ,05$ ). Frente a los datos señalados, se interpreta que en tanto se fomente el liderazgo, el clima laboral de la empresa se acrecentará y viceversa. Encontrándose que, en las interacciones pertinentes entre el jefe y los trabajadores no hay momentos requeridos por la elevada carga laboral, lo que impide que exista una comunicación eficaz y que el directivo se muestre calmado y actúe con claridad en su planificación, liderazgo y monitoreo de tareas. Debido ello, se valida la hipótesis general.
2. En primer lugar, se encontró que, existe una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima laboral; dado el coeficiente de correlación igual a ,834 y la significancia bilateral equivalente a ,000, que cumplió con la condición ( $\text{sig} < ,05$ ). Por ende, se infiere que mientras se incremente el liderazgo transformacional, el clima del trabajo es mejor. Significando que, mientras los jefes motiven a sus trabajadores y les conceda la oportunidad de brindar propuestas de mejora, se mejorará el clima laboral. Así, se avala la hipótesis específica número 1.
3. Se determinó que el liderazgo transaccional se relaciona de forma positiva con el clima laboral, dado el coeficiente de correlación de ,820 y la significancia bilateral equivalente a ,000, logrando la condición necesaria ( $\text{sig} < ,05$ ). A partir de lo mencionado, se interpreta que mientras no se refuerce el liderazgo transaccional; el clima laboral de la empresa no será el mejor y, por tanto, significa que mientras el jefe desconozca las necesidades de sus trabajadores, se verá perjudicado el clima laboral. Con ello, se valida la hipótesis específica número 2.

4. Existe una asociación negativa entre el liderazgo correctivo y el clima laboral porque el coeficiente de correlación igual a  $-.207$  y la significancia bilateral equivalente a  $.018$ ; logrando la condición ( $\text{sig} < .05$ ). Por ello, se infiere que en tanto disminuya el liderazgo correctivo, aumentará en menor medida el clima laboral, esto se ve reflejado cuando el jefe es considerado como ausente y negligente en tanto no se provee de asistencia y seguimiento a los trabajadores, viéndose perjudicadas sus tareas y con ello el ambiente de trabajo, confirmándose la hipótesis específica número 3.

## RECOMENDACIONES

1. Que se publiquen los resultados obtenidos en esta investigación debido a la importancia comportamental que viene implícita en la misma para los directivos y personal gerencial de las diversas empresas del sector y por la importancia metodológica y teórica de la misma para otros investigadores regionales.
2. Que el jefe motive a los empleados a trascender sus propias expectativas laborales; así como también fomente su participación en las reuniones convocadas, invitándolos a compartir su apreciación y sus propuestas, además se le sugiere que realice capacitaciones al personal de manera mensual en los temas donde necesiten refuerzo, en aras del mejoramiento de los métodos de trabajo y de las condiciones en que los miembros de la empresa se desempeñan.
3. Que el jefe efectúe visitas, aunque sean breves, al sitio de trabajo de cada empleado a fin de preguntarles sobre cómo se sienten o si tienen alguna dificultad y; dependiendo de sus respuestas, brindarles consejos acerca de cómo podrían afrontar esos inconvenientes.
4. Que la interacción del jefe con los integrantes de la empresa puede o no reducirse al señalamiento de fallas muy severas, que se generen y a la aplicación de soluciones correspondientes, también puede, y de preferencia, mostrar su presencia ante las ejecuciones exitosas en el trabajo y la respectiva felicitación por ello.
5. Que el jefe evidencie comportamientos ejemplares que supongan la permanente búsqueda de la eficiencia y de la seguridad de los empleados con el propósito de ser un referente para estos, y de la misma manera, asumir su responsabilidad y reconocer cuando haya incurrido en alguna equivocación.
6. Que a partir de la experiencia de esta investigación y el contexto social en el que realizó (Pandemia COVID-19), se mejoren los métodos de investigación,

direccionando cada vez más este proceso hacia la aplicación de nuevas tecnologías para la ejecución de los proyectos de investigación, sobre todo, en lo concerniente a las tecnologías de comunicación.

7. Que se promuevan nuevas investigaciones referidas al tema liderazgo y clima laboral con mejores métodos de investigación, incluyendo el tipo de investigación explicativa sobre las dimensiones del liderazgo tomadas en cuenta en esta investigación y su relación con el clima laboral en los diversos contextos empresariales.
8. Que se tomen en cuentas las recomendaciones comportamentales descritas en este trabajo y las consecuencias de su aplicación incorrecta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álava, G., Vásquez, L., Guerrero, B., Pinos, L. y Francés, F. (2016). Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango Completo. *Revista EAC*, 1(6), 43-55.
- Arano, R., Escudero, J. y Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacionalm, desde una perspectiva de las escuelas de administración: una aproximación. *Revista Investigaciones y Estudios superiores*, 1(1), 9-14.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Asensi, V. y Parra, A. (2002). El método científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Anales de documentación*, 1(5), 9-19.  
<https://www.redalyc.org/pdf/635/63500001.pdf>
- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y motivación. (Estudio realizado con los supervisores y vendedores ruterros de distribuidora mariposa*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (Cuarta ed.). Bogota, Colombia: Editorial Pearson.
- Cabrera, A. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana*. Lima: Universidad ESAN.
- Carranza, A. (Agosto de 2017). *Info Capital Humano*. Recuperado el 01 de Enero de 2020, de Info Capital Humano: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/linea-de-carrera-oportunidad-para-el-crecimiento-y-desarrollo-profesional-del-talento-humano/>

- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (Segunda ed.). Lima: Editorial San Marcos. Recuperado el 27 de Noviembre de 2019
- Carrillo, D. (01 de Abril de 2017). *Irigoyen*. Recuperado el 03 de Enero de 2020, de Irigoyen: <http://irigoyeneymp.mx/2017/04/01/importante-la-capacitacion/>
- Castillo, R. (2018). *Liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima - 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/14737>
- Contreras, D. y Jimenez, L. (28 de Marzo de 2016). *Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su Intervención (Tesis de maestría) Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia*. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>
- Cortéz, J. (2016). *El liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de los colaboradores del área administrativa en el Gobierno Municipal de Cantón Pillaro, provincia de Tungurahua*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23166/1/Jenny%20Elizabeth%20Cortez%20Vargas.pdf>
- Coulter. (2015). *Administración*. Mexico: Pearson Education.
- Diamanta Social. (2021). *Informe anual de gestión de personal DRH/12-20*.
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago: Ril.
- Fernández, F. (2018). Liderazgo y gestión de personas en la sociedad del conocimiento. *Revista Economía Industrial*(407), 21-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535705>

- Fong, M. (2018). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ -5X) en una empresa de call center, Lima Metropolitana, 2018*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Flores, C. y Flores, K. (2021). Pruebas para la comprobación de normalidad de datos en procesos productivos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk y Kolmogórov-Smirnov. *Societas Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 23(2), 83-106.  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjfzL\\_YqeL5AhVZCLkGHePuCN0QFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.up.ac.pa%2Findex.php%2Fsocietas%2Farticle%2Fdownload%2F2302%2F2137&usg=AOvVaw2f-E7Tfi-hxZS9ZRNCTUz](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjfzL_YqeL5AhVZCLkGHePuCN0QFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.up.ac.pa%2Findex.php%2Fsocietas%2Farticle%2Fdownload%2F2302%2F2137&usg=AOvVaw2f-E7Tfi-hxZS9ZRNCTUz)
- Fundecopi. (2016). *Fundecopi*. Recuperado el 03 de Enero de 2020, de Fundecopi: <https://www.fundecopi.org.co/valores-institucionales/>
- Gil, F. (29 de Abril de 2019). *Gestión*. Recuperado el 06 de Enero de 2020, de Gestión. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/aptitud-86-trabajadores-renuncia-mal-clima-laboral-generado-jefes-265382-noticia/?ref=gesr>
- Guevara, C. (31 de Mayo de 2019). *Gestión*. Recuperado el 06 de Enero de 2020, de Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/liderazgo-traves-escucha-beneficia-equipo-268793-noticia/?ref=gesr>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S. y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGRAW-HILL. Recuperado el 23 de Noviembre de 2019
- López, M. (2018). *Clima organizacional en la dirección regional de salud de Ayacucho, 2017*. [Tesis de pre-grado, Universidad de Ayacucho Federico Froebel]. <http://repositorio.udaff.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11936/80/Tesis%20clima%20organizacional%20Mery%20Lopez%20UDAFF.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Martínez, A. y Campos, W. (2015). Correlación entre actividades de interacción social registradas con nuevas tecnologías y el grado de aislamiento social en los adultos mayores. *Revista mexicana de ingeniería biomédica*, 36(3), 181-191. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-95322015000300004](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-95322015000300004)
- Mendoza, I., Marín, P. y Hernández, N. (2015). *Estudio del Liderazgo Transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México*. México: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Meza, B. (2017). *Liderazgo y el clima organizacional*. Puebla: Universidad de las Americas - Puebla.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de la Tesis* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 28 de Octubre de 2019
- Olave, R. (04 de Enero de 2020). *La Tercera*. Recuperado el 06 de Enero de 2020, de La Tercera. <https://www.latercera.com/laboratorio/noticia/recursos-humanos-empresas/960967/>

- Pacheco, J. (01 de Mayo de 2019). *Web y Empresas*. Recuperado el 03 de Enero de 2020, de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/remuneracion/>
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC*. Lima.
- Quinteron, N., Africano, N. y Faría, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Ramírez, Y. (2017). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima* [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1505>
- Ramos, C. (2019). *Fundamentos de investigación para psicólogos: Primer Round*. Quito: Universidad Indoamérica. 332332891\_FUNDAMENTOS\_DE\_INVESTIGACION\_PARA\_PSICOLOGO S\_PRIMER\_ROUND
- Regader, B. (Junio de 2018). *Psicología y Mente*. Recuperado el 03 de Enero de 2020, de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/social/companerismo-definicion-ventajas>
- Ribas, E. (10 de Enero de 2018). *Iber Estudios*. Recuperado el 03 de Enero de 2020, de Iber Estudios. <https://www.iberestudios.com/noticias/como-hacer-un-cronograma-de-una-empresa-y-que-se-cumpla/>
- Robles, M. (08 de Noviembre de 2017). *Gestiopolis*. Recuperado el 03 de Enero de 2020, de Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/proceso-manejo-informacion-difusa-la-organizacion/>
- Rodríguez, E. (2016). *El liderazgo y el clima laboral de los trabajadores de la empresa Agua Vital O2 Cantón Ambato, Provinciade Tungurahua*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. e

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23563/1/Evelyn%20Gabriela%20Rodr%C3%adguez%20Celi.pdf>

Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas.

Rojas, C., Martínez, P. y Niebles, W. (2020). Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia). *Revista Espacios*, 41(32), 25-38.  
<http://es.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p03.pdf>

Salguero, N. y García, C. (2017). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior*. Toronto: Universidad de Toronto.

Salvador. (2017). *“Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016”*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8582/Salvador\\_ERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8582/Salvador_ERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseño en la investigación Científica*. Lima: Visión Universitaria.

Sánchez, M. & García, L. (2017). *Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio*. Hidalgo: Universidad Tecnológica de Pereira.

Sicha, J. (2018). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados de las ferreterías en el distrito de Jesús nazareno, Ayacucho 2018”*. [Tesis de pre-grado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote].  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10523/CLIMA\\_O](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10523/CLIMA_O)

ORGANIZACIONAL\_SATISFACCION\_LABORAL\_SICHA\_CUETO\_JORGE  
\_ANDRES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Torrecilla, J. (24 de Enero de 2019). *Astraps*. Recuperado el 03 de Enero de 2020, de Astraps: <https://www.astraps.com/articulo/1389/tipos-de-herramientas-tecnologicas/>
- Valderrama, S. (2015). *Pasos Para Elaborar Proyectos de Investigación Científica: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta* (Segunda ed.). Lima: Editorial San Marcos. Recuperado el 26 de Noviembre de 2019
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Chile: Universidad de Chil.
- Velásquez, A., y Rey, N. (2013). *Metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- Villacrés. (2016). "*Incidencia del tipo de liderazgo en el clima laboral en el área de cajas de las agencias de Quito en una entidad financiera*". [Tesis de maestría, Universidad Nacional Tecnológica Equinoccial]. <http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/17611>

## ANEXOS

## Anexo 01: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Variables	Metodología
<p><b>Problema Principal</b>  <b>¿Qué relación existe entre el liderazgo y el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021?</b></p>	<p><b>Objetivo General</b>            Determinar la relación del liderazgo con el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.</p>	<p><b>Hipótesis General</b>  <b>Hi:</b> Existe relación positiva entre el liderazgo y el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.  <b>Ho:</b> No existe relación positiva entre el liderazgo y el clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.</p>	<p><b>Variable independiente:</b>  <b>LIDERAZGO (X)</b>  <b>Dimensiones e indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo transformacional               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Carisma inspiracional</li> <li>➢ Estimulación Intelectual</li> </ul> </li> <li>• Liderazgo transaccional               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Consideración Individualizada</li> <li>➢ Recompensa Contingente</li> </ul> </li> <li>• Liderazgo correctivo               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Dirección por excepción activa</li> <li>➢ Liderazgo pasivo/evitador</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Variable dependiente:</b>  <b>CLIMA LABORAL (Y)</b></p>	<p>Método: Hipotético-deductivo.            Tipo: básico            Nivel: correlacional.            Diseño: correlacional, transaccional, no experimental            Población: 135 trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C.            Muestreo: No probabilístico-censal            Muestra: 130 trabajadores de la empresa Diamanta S.A.C.            Técnicas e instrumentos de recolección de datos: la técnica fue la encuesta con su instrumento el cuestionario. Para la variable liderazgo se adaptó el cuestionario multifactorial MLQ-5X desarrollado por</p>
<p><b>Problemas específicos</b>  <b>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021?</b></p>	<p><b>Objetivos específicos</b>            -Establecer la relación del liderazgo transformacional con el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b>  <b>Hi<sub>1</sub>:</b> Existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.  <b>Ho<sub>1</sub>:</b> No existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.</p>		
<p><b>¿Qué relación existe ente el liderazgo transaccional y el clima laboral de la empresa</b></p>	<p>- Establecer la relación del liderazgo transaccional con el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.</p>			

<p><b>Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021?</b>  <b>¿Qué relación existe entre el liderazgo correctivo y el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021?</b></p>	<p>- Establecer la relación del liderazgo correctivo con el clima laboral de la empresa Diamanta S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.</p>	<p>S.A.C. de la Ciudad de Ayacucho, 2021.</p>	<p><b>Dimensiones e indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorealización <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambiente laboral</li> <li>➤ Línea de carrera</li> <li>➤ Desempeño laboral</li> </ul> </li> <li>• Involucramiento laboral <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Satisfacción laboral</li> <li>➤ Compañerismo</li> <li>➤ Autosuficiencia</li> </ul> </li> <li>• Supervisión <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación</li> <li>➤ Cronograma de actividades</li> <li>➤ Valores institucionales</li> </ul> </li> <li>• Comunicación <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adecuado manejo de información</li> <li>➤ reciprocidad</li> </ul> </li> <li>• Condiciones laborales <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Remuneración</li> <li>➤ herramientas tecnológicas</li> </ul> </li> </ul>	<p>Vega y Zavala (2004), mientras que para la variable clima laboral se adaptó la Escala Clima Laboral CL – SPC, elaborado por Palma (2004).</p>
---	---	---	---	--

## Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	ITEMS	Escala
<b>Liderazgo</b>	Según Bass y Avolio (1997) el liderazgo es la interacción existente entre el líder y sus seguidores, la manera en que el líder designa objetivos y metas, y las sanciones cuando no se cumplan las mismas (como se cita en Hermosilla et al., 2016, p. 32).	Para los procesos operacionales, se empleará una adaptación propia del Cuestionario multifactorial MLQ – 5X elaborado originalmente por Bass y Avolio en base a las dimensiones: liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo correctivo.	Liderazgo transformacional Liderazgo transaccional Liderazgo correctivo	Carisma inspiracional Estimulación intelectual Consideración individualizada Recompensa contingente Dirección por excepción activa Liderazgo pasivo/evitador	1-10 11-20 21-29 30-38 39-45 46-53	Ordinal
<b>Clima laboral</b>	De acuerdo a Mendoza et al. (2015) el clima organizacional alude a las propiedades que posee un determinado ambiente laboral y que son percibidas por los empleados y jefes de una organización. Además, también puede considerarse como el contexto creado por los directivos de una empresa capaz de influir en los comportamientos de los empleados (p. 4).	Para evaluar el clima laboral se empleará la Escala Clima Laboral CL – SPC elaborada por Palma (2004) elaborada en base a las dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.	Autorrealización Involucramiento laboral Supervisión Comunicación Condiciones laborales	Línea de carrera Ambiente laboral Desempeño laboral Satisfacción laboral Compañerismo Autosuficiencia Capacitación Cronograma de actividades Valores institucionales Adecuado manejo de información Reciprocidad Remuneración Herramientas tecnológicas	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46. 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47. 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48. 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.	Ordinal

### Anexo 03: Matriz de operacionalización de instrumentos

**Tabla 20**

*Estructura del cuestionario del liderazgo*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de respuesta</b>
Liderazgo transformacional	Carisma inspiracional	1-10	1 es nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 siempre.
	Estimulación intelectual	11-20	
Liderazgo transaccional	Consideración individualizada	21-29	
	Recompensa contingente	30-38	
Liderazgo correctivo	Dirección por excepción activa	39-45	
	Liderazgo pasivo/evitador	46-53	

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 21**

*Estructura del cuestionario clima laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de respuesta</b>
Autorrealización	Línea de carrera	1,6,11,16,21,26,31,36,41,46	1 que es ninguno o nunca, 2 es poco, 3 es regular o algo, 4 es mucho y 5 es todo o siempre.
	Ambiente laboral		
Involucramiento laboral	Desempeño laboral	2,7,12,22,27,32,37,42,47	
	Satisfacción laboral		
Supervisión	Compañerismo	3,8,13,18,23,28,33,38,42,48	
	Autosuficiencia		
Comunicación	Capacitación	4,9,14,19,24,34,39,44,19	
	Adecuado manejo de información		
Condiciones laborales	Reciprocidad	5,10,15,20,25,30,35,40,45,50	
	Remuneración		
	Herramientas tecnológicas		

Fuente. Elaboración propia.

## Anexo 04. Instrumentos de investigación y constancia de aplicación

### Cuestionario sobre liderazgo

Reciba usted mi más cordial saludo, este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de su organización tal como es percibido por Ud. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. **Debe responder en función de cómo percibe Ud. a su jefe inmediato, responsable de área u otro similar.** Las respuestas que Ud. llegue a marcar serán de carácter confidencial y utilizados para fines académicos.

En las siguientes páginas se presentan 53 afirmaciones descriptivas. Juzgue usted cuán frecuentemente esta afirmación se ajusta con la persona de que Ud. identifica como jefe inmediato o superior.

#### Instrucciones:

Marque con una (X) la opción que más se adecue a su respuesta, teniendo en consideración el nivel de la escala y el significado de cada número. **Recuerde que las afirmaciones están dirigidas a medir el liderazgo que presenta su jefe inmediato.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>

Nº	AFIRMACIONES	ESCALA				
<b>Mi jefe inmediato o superior:</b>						
<b>1</b>	Pone metas altas para el cumplimiento de un trabajo.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Siempre está en búsqueda de nuevas oportunidades.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Observa el futuro con optimismo.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Me mantiene motivado.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Está atento sobre lo que se tiene que hacer para alcanzar el éxito en el trabajo.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Habla emocionado sobre lo que se necesita lograr.	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Nos motiva a brindar alguna sugerencia nuestra.	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Tiene una buena visión del futuro.	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Está convencido de lograr lo que se ha propuesto hacer.	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Reconoce la importancia de evaluar los acontecimientos problemáticos.	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Evalúa los acontecimientos problemáticos para esclarecerlos.	1	2	3	4	5

13	Nos motiva a pensar nuevamente en aquellas ideas que no fueron consideradas como importantes en el pasado.	1	2	3	4	5
14	Está de acuerdo en que mostramos creatividad para hacer nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
15	Formula distintas alternativas para resolver un problema.	1	2	3	4	5
16	Menciona que busquemos nuevas modalidades para cumplir con los pedidos de los clientes.	1	2	3	4	5
17	Me motiva para dar a conocer las ideas y opiniones que tengo.	1	2	3	4	5
18	Nos explica con claridad los problemas que suceden en el trabajo.	1	2	3	4	5
19	Estimula la creación de nuevas ideas que brinden solución a los problemas presentados en el trabajo.	1	2	3	4	5
20	Enfrenta los problemas con ideas, evidencias claras y con un adecuado fundamento.	1	2	3	4	5
21	Me trata como una persona importante y no como un integrante cualquiera del grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
22	Escucha atentamente mis intereses.	1	2	3	4	5
23	Me brinda consejos para mi crecimiento personal en el trabajo.	1	2	3	4	5
24	Me brinda su apoyo para el desarrollo de mis fortalezas.	1	2	3	4	5
25	Destina su tiempo para enseñar y entrenar a sus trabajadores.	1	2	3	4	5
26	Entiende que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a mis demás compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
27	Me enseña cómo identificar las necesidades y capacidades de otros.	1	2	3	4	5
28	Promueve mi desarrollo personal.	1	2	3	4	5
29	Brinda un apoyo especial a los trabajadores que tienen dificultad para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
30	Me da lo que quiero a cambio de mi apoyo.	1	2	3	4	5
31	Da a conocer de manera clara y precisa los beneficios de alcanzar las metas establecidas.	1	2	3	4	5
32	Establece acuerdos conmigo sobre los beneficios que recibiré por la ejecución de una determinada tarea.	1	2	3	4	5
33	Me felicita por superarme cada día más en mi trabajo.	1	2	3	4	5
34	Cumple con ayudarme cuando me esfuerzo en mi trabajo.	1	2	3	4	5
35	Me brinda las indicaciones claras y precisas para alcanzar los objetivos de mi trabajo.	1	2	3	4	5

36	Es claro y preciso al dar a conocer nuestras responsabilidades en el trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.	1	2	3	4	5
37	Reconoce cuando hago bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
38	Se muestra satisfecho cuando cumplo con todas sus indicaciones.	1	2	3	4	5
39	Demuestra interés en los errores, excepciones y desviaciones de los objetivos del área de trabajo.	1	2	3	4	5
40	Vigila el trabajo que realizo para identificar errores.	1	2	3	4	5
41	Muestra su interés para atender nuestras quejas y consultas.	1	2	3	4	5
42	Mantiene un seguimiento de todos los errores.	1	2	3	4	5
43	Hace cumplir las reglas para evitar errores.	1	2	3	4	5
44	Me da a conocer los errores de la manera adecuada para no volverlos a cometer.	1	2	3	4	5
45	Busca los errores antes de comentar sobre mi desempeño.	1	2	3	4	5
46	Evita involucrarse cuando surge un tema importante.	1	2	3	4	5
47	No actúa, incluso cuando los problemas llegan a aparecer con frecuencia.	1	2	3	4	5
48	Está ausente cuando se le necesita.	1	2	3	4	5
49	Demora en acudir cuando se le pide ayuda.	1	2	3	4	5
50	Se resiste en dar a conocer su opinión sobre temas importantes.	1	2	3	4	5
51	Evita tomar decisiones importantes del trabajo.	1	2	3	4	5
52	Demora en responder a los cuestionamientos en el trabajo.	1	2	3	4	5
53	Desvía su atención de los problemas relacionados al trabajo.	1	2	3	4	5

*Recuerde que las respuestas que marcó son confidenciales y serán utilizadas para fines académicos.*

#### DATOS GENERALES

**NOMBRES Y APELLIDOS** : \_\_\_\_\_

**EDAD** : \_\_\_\_\_ **SEXO:** \_\_\_\_\_

**ÁREA DE TRABAJO** : \_\_\_\_\_

**JEFE INMEDIATO** : \_\_\_\_\_

*¡Muchas gracias por su colaboración!*

## Cuestionario sobre clima laboral

Reciba usted mi más cordial saludo, este cuestionario intenta describir el clima laboral imperante en su organización tal como es percibido por Ud. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. **Debe responder en función de cómo percibe Ud. a su organización.** Las respuestas que Ud. llegue a marcar serán de carácter confidencial y utilizados para fines académicos.

En las siguientes páginas se presentan 50 afirmaciones descriptivas. Juzgue usted en cuánto grado esta afirmación se ajusta con su organización.

### Instrucciones

Marque con una (X) la opción que más se adecue a su respuesta, teniendo en consideración el nivel de la escala y el significado de cada número.

Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	2	3	4	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
<b>1</b>	Existen oportunidades de progresar en la institución.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	En la organización, se siente el compromiso con el éxito.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	El jefe brinda apoyo para superar los obstáculos del trabajo.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	1	2	3	4	5
<b>8</b>	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	1	2	3	4	5
<b>9</b>	En mi área, la información fluye adecuadamente.	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Los objetivos de trabajo son retadores.	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Participar ayuda a definir las acciones para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	1	2	3	4	5
<b>13</b>	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	1	2	3	4	5

14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	1	2	3	4	5
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	1	2	3	4	5
16	Se valora los altos niveles de desempeño.	1	2	3	4	5
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.	1	2	3	4	5
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
19	Existen suficientes canales de comunicación.	1	2	3	4	5
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.	1	2	3	4	5
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	1	2	3	4	5
22	En el trabajo, se hacen mejor las cosas cada día.	1	2	3	4	5
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	1	2	3	4	5
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	1	2	3	4	5
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	1	2	3	4	5
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.	1	2	3	4	5
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	1	2	3	4	5
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	1	2	3	4	5
29	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.	1	2	3	4	5
30	Existe una buena administración de los recursos.	1	2	3	4	5
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	1	2	3	4	5
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	1	2	3	4	5
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	1	2	3	4	5
34	La Organización fomenta y promueve la comunicación.	1	2	3	4	5
35	La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.	1	2	3	4	5
36	La Organización promueve el desarrollo del personal.	1	2	3	4	5
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	1	2	3	4	5
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	1	2	3	4	5
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	1	2	3	4	5

<b>40</b>	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	1	2	3	4	5
<b>41</b>	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	1	2	3	4	5
<b>42</b>	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.	1	2	3	4	5
<b>43</b>	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	1	2	3	4	5
<b>44</b>	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.	1	2	3	4	5
<b>45</b>	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	1	2	3	4	5
<b>46</b>	Se reconoce los logros en el trabajo.	1	2	3	4	5
<b>47</b>	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	1	2	3	4	5
<b>48</b>	Existe un trato justo en la Organización.	1	2	3	4	5
<b>49</b>	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.	1	2	3	4	5
<b>50</b>	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	1	2	3	4	5

*Recuerde que las respuestas que marcó son confidenciales y serán utilizadas para fines académicos.*

### DATOS GENERALES

**NOMBRES Y APELLIDOS** : \_\_\_\_\_

**EDAD** : \_\_\_\_\_ **SEXO:** \_\_\_\_\_

**ÁREA DE TRABAJO** : \_\_\_\_\_

**JEFE INMEDIATO** : \_\_\_\_\_

*¡Muchas gracias por su colaboración!*

## Anexo 05: Confiabilidad y validez de los instrumentos

El resultado de esta confiabilidad se hizo mediante una prueba piloto a 30 trabajadores, esto con el fin de realizar la encuesta con la muestra seleccionada de la investigación.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,992	53

Fuente: Software SPSS v. 25

El coeficiente Alfa obtenido en cuanto al instrumento “Liderazgo” es de 0,992 lo cual permite decir que la encuesta con un total de 53 ítems es altamente confiable por lo cual presenta una consistencia interna entre los ítems.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,990	50

Fuente: Software SPSS v. 25

El coeficiente Alfa obtenido en cuanto al instrumento “Clima laboral” es de 0,990 lo cual permite decir que la encuesta con un total de 50 ítems es altamente confiable por lo cual presenta una consistencia interna entre los ítems.

**Tabla 22**

*Validez de los instrumentos*

Variable	N.º	Especialidad	Criterio de evaluación	Opinión del experto
Liderazgo	1	Metodólogo	Excelente	-
	2	Especialista	Excelente	-
	3	Especialista	Excelente	-
Clima laboral	1	Metodólogo	Excelente	-
	2	Especialista	Excelente	-
	3	Especialista	Excelente	-

Fuente: Informes de validación de expertos

**Anexo 06: Constancias de validación de instrumentos****Constancia  
Juicio de experto**

Yo, **Erik Pezo Arteaga**, con Documento Nacional de Identidad N°: **43845329**, hago constar que realicé el juicio de experto a los instrumentos presentados por los bachilleres: **Gamarra Jimenez Kevin Jhosef y Santillán Gonzales Gabriela**, en la investigación titulada: **“Liderazgo y clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021”**.

Huancayo, octubre de 2021



**Mg. Lic. Erik Pezo Arteaga**  
**CLAD - 21840**

---

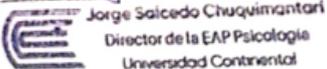
Sello y Firma del Experto

## Constancia

### Juicio de experto

Yo, **Jorge Antonio Salcedo Chuquimantari**, con Documento Nacional de Identidad N°: **41536902**, hago constar que realicé el juicio de experto a los instrumentos presentados por los bachilleres: **Gamarra Jimenez Kevin Jhosef y Santillán Gonzales Gabriela**, en la investigación titulada: **“Liderazgo y clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021”**.

Huancayo, octubre de 2021

---

**Sello y Firma del Experto**

**Constancia**  
**Juicio de experto**

Yo, **Brigitte Sulen Jacobo Orellana**, con Documento Nacional de Identidad N°: **45046568**, hago constar que realicé el juicio de experto a los instrumentos presentados por los bachilleres: **Gamarra Jimenez Kevin Jhosef y Santillán Gonzales Gabriela**, en la investigación titulada: **“Liderazgo y clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021”**.

Huancayo, 12 de noviembre de 2021



Brigitte Sulen Jacobo Orellana  
Representante de Personas  
Compartamos Financiera

---

**Sello y Firma del Experto**

Anexo 07: Data de procesamiento de datos (por ítems)

	Liderazgo transformacional																			
	PRG.1	PRG.2	PRG.3	PRG.4	PRG.5	PRG.6	PRG.7	PRG.8	PRG.9	PRG.10	PRG.11	PRG.12	PRG.13	PRG.14	PRG.15	PRG.16	PRG.17	PRG.18	PRG.19	PRG.20
Trabajadores 1	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	2	3	4	4	4	2	4	3	4	4
Trabajadores 2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2
Trabajadores 3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3
Trabajadores 4	3	4	3	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3
Trabajadores 5	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2
Trabajadores 6	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1
Trabajadores 7	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2
Trabajadores 8	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4
Trabajadores 9	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	4
Trabajadores 10	4	3	4	4	4	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3
Trabajadores 11	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2
Trabajadores 12	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
Trabajadores 13	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3
Trabajadores 14	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	4	2	4
Trabajadores 15	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2
Trabajadores 16	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4
Trabajadores 17	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	3	4
Trabajadores 18	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5
Trabajadores 19	4	2	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3
Trabajadores 20	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	3
Trabajadores 21	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3
Trabajadores 22	5	4	5	4	3	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4
Trabajadores 23	5	3	5	3	5	3	5	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	4	3	4
Trabajadores 24	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3
Trabajadores 25	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
Trabajadores 26	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4
Trabajadores 27	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
Trabajadores 28	4	3	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	5	3	3
Trabajadores 29	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
Trabajadores 30	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	2	4	3	4	3
Trabajadores 31	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3
Trabajadores 32	5	5	4	3	4	3	4	5	3	5	5	4	4	3	3	4	5	5	3	3
Trabajadores 33	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1
Trabajadores 34	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2
Trabajadores 35	4	2	4	3	3	4	2	4	3	3	4	2	3	3	4	4	2	4	4	2
Trabajadores 36	4	5	5	3	4	5	3	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4
Trabajadores 37	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
Trabajadores 38	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4
Trabajadores 39	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4
Trabajadores 40	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1
Trabajadores 41	3	2	4	3	4	2	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	2	2	2	2
Trabajadores 42	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
Trabajadores 43	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	4	3	4	3	5
Trabajadores 44	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2
Trabajadores 45	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Trabajadores 46	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
Trabajadores 47	4	3	4	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
Trabajadores 48	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
Trabajadores 49	3	4	3	5	2	4	2	5	3	4	3	5	3	3	3	5	3	3	4	3
Trabajadores 50	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4

	Autorrealización										Involucramiento laboral									
	PRG.1	PRG.2	PRG.3	PRG.4	PRG.5	PRG.6	PRG.7	PRG.8	PRG.9	PRG.10	PRG.11	PRG.12	PRG.13	PRG.14	PRG.15	PRG.16	PRG.17	PRG.18	PRG.19	
Trabajadores 1	4	3	3	3	2	4	4	2	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	
Trabajadores 2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
Trabajadores 3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	
Trabajadores 4	5	5	5	4	3	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	
Trabajadores 5	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
Trabajadores 6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	
Trabajadores 7	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	3	2	1	2	
Trabajadores 8	3	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	
Trabajadores 9	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	
Trabajadores 10	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	4	
Trabajadores 11	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
Trabajadores 12	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	2	2	3	3	
Trabajadores 13	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	2	2	2	4	
Trabajadores 14	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	
Trabajadores 15	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	
Trabajadores 16	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	
Trabajadores 17	4	2	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	
Trabajadores 18	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	
Trabajadores 19	5	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	2	3	4	
Trabajadores 20	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	2	2	3	3	4	4	4	3	
Trabajadores 21	1	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Trabajadores 22	3	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	
Trabajadores 23	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	
Trabajadores 24	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	
Trabajadores 25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	
Trabajadores 26	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	3	5	5	5	4	5	4	
Trabajadores 27	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Trabajadores 28	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	
Trabajadores 29	4	3	3	3	5	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	
Trabajadores 30	5	4	3	4	3	2	4	3	5	3	2	4	4	4	3	3	5	3	5	
Trabajadores 31	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	
Trabajadores 32	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5	
Trabajadores 33	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	
Trabajadores 34	4	3	4	4	3	4	4	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4	
Trabajadores 35	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2	
Trabajadores 36	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	3	4	4	3	5	4	5	5	5	
Trabajadores 37	5	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	5	4	3	5	
Trabajadores 38	4	5	5	3	5	4	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	

- **Data de procesamiento de puntajes obtenidos en de la aplicación de instrumentos a 130 trabajadores (por dimensiones)**

	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo correctivo	Liderazgo	Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales	Clima laboral	var	var	var	var	var	var
1	83	75	65	223	48	39	46	39	55	227						
2	90	79	70	239	45	39	44	42	56	226						
3	83	75	66	224	41	31	39	35	47	193						
4	84	72	58	214	43	34	36	32	56	201						
5	56	57	41	154	10	9	10	9	12	50						
6	66	58	47	171	18	11	13	15	18	75						
7	62	56	44	162	12	10	12	9	14	57						
8	51	54	38	143	17	14	15	15	18	79						
9	48	45	36	129	44	38	44	42	50	218						
10	75	62	54	191	37	29	36	30	44	176						
11	84	76	59	219	42	42	40	37	50	211						
12	61	54	47	162	33	27	29	30	36	155						
13	29	25	22	76	19	16	15	16	23	89						
14	71	57	47	175	30	28	32	32	39	161						
15	81	68	62	211	40	38	42	33	45	198						
16	33	31	25	89	22	21	22	23	28	116						
17	55	49	42	146	28	25	25	24	30	132						
18	20	18	15	53	19	14	15	16	22	86						
19	79	68	57	204	47	44	43	43	52	229						
20	52	45	36	133	33	28	34	29	38	162						
21	33	29	25	87	20	16	22	17	24	99						

	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo correctivo	Liderazgo	Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales	Clima laboral	var	var	var	var	var	var
25	36	33	27	96	18	18	14	14	21	85						
26	78	70	59	207	41	36	36	31	44	188						
27	55	57	42	154	25	21	25	21	29	121						
28	31	31	25	87	21	19	21	20	24	105						
29	63	65	53	181	25	20	22	23	32	122						
30	50	49	37	136	29	25	29	24	39	146						
31	71	60	53	184	35	34	35	31	46	181						
32	23	21	18	62	10	9	10	9	12	50						
33	71	59	48	178	32	23	30	23	34	142						
34	27	21	19	67	10	9	10	9	12	50						
35	79	72	63	214	41	39	43	39	49	211						
36	43	39	31	113	14	11	11	13	13	62						
37	28	24	19	71	10	9	10	9	12	50						
38	62	58	45	165	32	30	35	30	38	165						
39	34	33	24	91	20	15	20	16	22	93						
40	40	36	29	105	18	16	14	16	21	85						
41	68	59	49	176	28	24	28	23	32	135						
42	24	24	19	67	20	17	18	15	23	93						
43	85	78	67	230	38	37	37	36	47	195						
44	78	73	62	213	45	37	37	36	50	205						
45	58	60	48	166	30	25	30	29	33	147						

- Data de prueba piloto de confiabilidad de instrumentos (103 ítems)

DATA PRUEBA PILOTO.sav [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

9: VAR00006 4 Visible: 103 de 103 variables

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022
1	4	3	2	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4
2	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4
3	3	2	4	4	2	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3
4	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1
5	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3
6	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
7	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	2	4	2	4
8	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2
9	3	3	3	2	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	2
10	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1
11	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
12	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2
13	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3
14	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2
15	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3
16	4	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
17	4	5	4	5	4	3	3	3	4	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
19	3	3	2	3	3	2	4	2	2	3	3	3	4	3	2	3	2	2	4	4	3	2
20	5	4	5	5	4	3	3	4	4	3	5	3	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2
22	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5	3	3	3	5	5	3	3
23	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
24	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	5	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4
26	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	2
27	3	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2
28	4	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	4
29	5	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4

Vista de datos Vista de variables

DATA PRUEBA PILOTO.sav [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

9: VAR00006 4 Visible: 103 de 103 variables

	VAR00082	VAR00083	VAR00084	VAR00085	VAR00086	VAR00087	VAR00088	VAR00089	VAR00090	VAR00091	VAR00092	VAR00093	VAR00094	VAR00095	VAR00096	VAR00097	VAR00098	VAR00099	VAR00100	VAR00101	VAR00102	VAR00103
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
5	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
6	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
7	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
8	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2
9	3	4	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3
12	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
13	2	4	4	4	4	2	3	3	2	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	4	4
14	3	2	4	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2	2
15	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
16	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5
17	5	3	4	4	5	4	4	3	3	5	3	4	4	3	5	5	4	4	5	4	3	5
18	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4
19	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	2
20	4	4	5	4	4	5	4	3	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3
21	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1
22	3	4	5	3	5	3	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
23	4	3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	4	3	2	3	2	4	3	2	3	2	4
24	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2
25	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
26	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	4	3
27	2	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3
28	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2
29	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	3	4	3	4	4
30	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2
31																						
32																						

Vista de datos Vista de variables

- **Data de resultados de confiabilidad de instrumentos (prueba piloto)**

**Confiabilidad**

[ConjuntoDatos1] D:\DATA PRUEBA PILOTO.sav

**Variable: Liderazgo ( CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL MLQ – 5X)**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	30	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.992	53

de casos

**Confiabilidad**

**Variable: CLIMA LABORAL (ESCALA DE CLIMA LABORAL CL - SPC)**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	30	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.990	50

## Anexo 08. Consentimiento informado



**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**  
**DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Luego de haber sido debidamente informada/o de los objetivos, procedimientos y riesgos hacia mi persona como parte de la investigación denominada “Liderazgo y clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021”, mediante la firma de este documento acepto participar voluntariamente en el trabajo que se está llevando a cabo conducido por los investigadores responsables: “Gamarra Jimenez Kevin y Santillán Gonzales Gabriela”

Se me ha notificado que mi participación es totalmente libre y voluntaria y que aún después de iniciada puedo rehusarme a responder cualquiera de las preguntas o decidir suspender mi participación en cualquier momento, sin que ello me ocasione ningún perjuicio. Asimismo, se me ha dicho que mis respuestas a las preguntas y aportes serán absolutamente confidenciales y que las conocerá sólo el equipo de profesionales involucradas/os en la investigación; y se me ha informado que se resguardará mi identidad en la obtención, elaboración y divulgación del material producido.

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que todas las preguntas acerca del estudio o sobre los derechos a participar en el mismo me serán respondidas.

Ayacucho, ..... de noviembre de 2021.



\_\_\_\_\_  
 (PARTICIPANTE)

Apellidos y nombres: .....

N° DNI: .....

#### 1. Responsable de investigación

Apellidos y nombres: .....

D.N.I. N° .....

N° de teléfono/celular: .....

Email: .....

Firma: .....

#### 2. Responsable de investigación

Apellidos y nombres: .....

D.N.I. N° .....

N° de teléfono/celular: .....

Email: .....

Firma: .....

#### 3. Asesor(a) de investigación

Apellidos y nombres: .....

D.N.I. N° .....

N° de teléfono/celular: .....

Email: .....

Firma: .....



**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**  
**DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Luego de haber sido debidamente informada/o de los objetivos, procedimientos y riesgos hacia mi persona como parte de la investigación denominada "Liderazgo y clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021", mediante la firma de este documento acepto participar voluntariamente en el trabajo que se está llevando a cabo conducido por los investigadores responsables: "Gamarra Jimenez Kevin y Santillán Gonzales Gabriela"

Se me ha notificado que mi participación es totalmente libre y voluntaria y que aún después de iniciada puedo rehusarme a responder cualquiera de las preguntas o decidir suspender mi participación en cualquier momento, sin que ello me ocasione ningún perjuicio. Asimismo, se me ha dicho que mis respuestas a las preguntas y aportes serán absolutamente confidenciales y que las conocerá sólo el equipo de profesionales involucradas/os en la investigación; y se me ha informado que se resguardará mi identidad en la obtención, elaboración y divulgación del material producido.

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que todas las preguntas acerca del estudio o sobre los derechos a participar en el mismo me serán respondidas.

Ayacucho, .....<sup>15</sup> de noviembre de 2021.



*[Handwritten Signature]*

(PARTICIPANTE)



**1. Responsable de investigación**

Apellidos y nombres: Gamarra Jimenez Kevin Jhosef  
 D.N.I. N°: 70419217  
 N° de teléfono/celular: 988-882801  
 Email: jhogeps3091@hotmail.com  
 Firma: ..... *[Handwritten Signature]*

**2. Responsable de investigación**

Apellidos y nombres: Santillán Gonzales Gabriela  
 D.N.I. N°: 73017555  
 N° de teléfono/celular: 976-700002  
 Email: gabrielasantillang.gs@gmail.com  
 Firma: ..... *[Handwritten Signature]*

**3. Asesor(a) de investigación**

Apellidos y nombres: Vilchez Galarza Nilton David  
 D.N.I. N°: 41665934  
 N° de teléfono/celular: 966658111  
 Email: d.nvilchez@upla.edu.pe  
 Firma: ..... *[Handwritten Signature]*



**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**  
**DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Luego de haber sido debidamente informada/o de los objetivos, procedimientos y riesgos hacia mi persona como parte de la investigación denominada "Liderazgo y clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021", mediante la firma de este documento acepto participar voluntariamente en el trabajo que se está llevando a cabo conducido por los investigadores responsables: "Gamarra Jimenez Kevin y Santillán Gonzales Gabriela"

Se me ha notificado que mi participación es totalmente libre y voluntaria y que aún después de iniciada puedo rehusarme a responder cualquiera de las preguntas o decidir suspender mi participación en cualquier momento, sin que ello me ocasione ningún perjuicio. Asimismo, se me ha dicho que mis respuestas a las preguntas y aportes serán absolutamente confidenciales y que las conocerá sólo el equipo de profesionales involucradas/os en la investigación; y se me ha informado que se resguardará mi identidad en la obtención, elaboración y divulgación del material producido.

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que todas las preguntas acerca del estudio o sobre los derechos a participar en el mismo me serán respondidas.

Ayacucho, ...15... de noviembre de 2021.



*[Handwritten signature]*  
 (PARTICIPANTE)

**1. Responsable de investigación**

Apellidos y nombres: Gamarra Jimenez Kevin Josef  
 D.N.I. N°: 70419217

N° de teléfono/celular: 988-882801

Email: jhogeps3091@hotmail.com

Firma: ..... *[Handwritten signature]* .....

**2. Responsable de investigación**

Apellidos y nombres: Santillán Gonzales Gabriela  
 D.N.I. N°: 73017555

N° de teléfono/celular: 976-700002

Email: gabrielasantillang.gs@gmail.com

Firma: ..... *[Handwritten signature]* .....

**3. Asesor(a) de investigación**

Apellidos y nombres: Vilchez Galarza Nilton David  
 D.N.I. N°: 41665934

N° de teléfono/celular: 966658111

Email: d.nvilchez@upla.edu.pe

Firma: ..... *[Handwritten signature]* .....



**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Luego de haber sido debidamente informada/o de los objetivos, procedimientos y riesgos hacia mi persona como parte de la investigación denominada "Liderazgo y clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021", mediante la firma de este documento acepto participar voluntariamente en el trabajo que se está llevando a cabo conducido por los investigadores responsables: "Gamarra Jimenez Kevin y Santillán Gonzales Gabriela"

Se me ha notificado que mi participación es totalmente libre y voluntaria y que aún después de iniciada puedo rehusarme a responder cualquiera de las preguntas o decidir suspender mi participación en cualquier momento, sin que ello me ocasione ningún perjuicio. Asimismo, se me ha dicho que mis respuestas a las preguntas y aportes serán absolutamente confidenciales y que las conocerá sólo el equipo de profesionales involucradas/os en la investigación; y se me ha informado que se resguardará mi identidad en la obtención, elaboración y divulgación del material producido.

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que todas las preguntas acerca del estudio o sobre los derechos a participar en el mismo me serán respondidas.

Ayacucho, ...16... de noviembre de 2021.



*[Handwritten Signature]*  
\_\_\_\_\_  
(PARTICIPANTE)

**1. Responsable de investigación**

Apellidos y nombres: Gamarra Jimenez Kevin Jhosef  
D.N.I. N°: 70419217  
N° de teléfono/celular: 988-882801  
Email: jhogeps3091@hotmail.com  
Firma: .....

*[Handwritten Signature]*

**2. Responsable de investigación**

Apellidos y nombres: Santillán Gonzales Gabriela  
D.N.I. N°: 73017555  
N° de teléfono/celular: 976-700002  
Email: gabrielasantillang.gs@gmail.com  
Firma: .....

*[Handwritten Signature]*

**3. Asesor(a) de investigación**

Apellidos y nombres: Vilchez Galarza Nilton David  
D.N.I. N°: 41665934  
N° de teléfono/celular: 966658111  
Email: d.n.vilchez@upla.edu.pe  
Firma: .....

*[Handwritten Signature]*



**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**  
**DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Luego de haber sido debidamente informada/o de los objetivos, procedimientos y riesgos hacia mi persona como parte de la investigación denominada "Liderazgo y clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021", mediante la firma de este documento acepto participar voluntariamente en el trabajo que se está llevando a cabo conducido por los investigadores responsables: "Gamarra Jimenez Kevin y Santillán Gonzales Gabriela"

Se me ha notificado que mi participación es totalmente libre y voluntaria y que aún después de iniciada puedo rehusarme a responder cualquiera de las preguntas o decidir suspender mi participación en cualquier momento, sin que ello me ocasione ningún perjuicio. Asimismo, se me ha dicho que mis respuestas a las preguntas y aportes serán absolutamente confidenciales y que las conocerá sólo el equipo de profesionales involucradas/os en la investigación; y se me ha informado que se resguardará mi identidad en la obtención, elaboración y divulgación del material producido.

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que todas las preguntas acerca del estudio o sobre los derechos a participar en el mismo me serán respondidas.

Ayacucho, .....<sup>16</sup> de noviembre de 2021.



*[Handwritten signature]*

(PARTICIPANTE)



**1. Responsable de investigación**

Apellidos y nombres: Gamarra Jimenez Kevin Jhosef

D.N.I. N°: 70419217

N° de teléfono/celular: 988-882801

Email: jhogeps3091@hotmail.com

Firma: ..... *[Handwritten signature]*

**2. Responsable de investigación**

Apellidos y nombres: Santillán Gonzales Gabriela

D.N.I. N°: 73017555

N° de teléfono/celular: 976-700002

Email: gabrielasantillang.gs@gmail.com

Firma: ..... *[Handwritten signature]*

**3. Asesor(a) de investigación**

Apellidos y nombres: Vílchez Galarza Nilton David

D.N.I. N°: 41665934

N° de teléfono/celular: 966658111

Email: d.nvilchez@upla.edu.pe

Firma: ..... *[Handwritten signature]*



**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**  
**DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Luego de haber sido debidamente informada/o de los objetivos, procedimientos y riesgos hacia mi persona como parte de la investigación denominada "Liderazgo y clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021", mediante la firma de este documento acepto participar voluntariamente en el trabajo que se está llevando a cabo conducido por los investigadores responsables: "Gamarra Jimenez Kevin y Santillán Gonzales Gabriela"

Se me ha notificado que mi participación es totalmente libre y voluntaria y que aún después de iniciada puedo rehusarme a responder cualquiera de las preguntas o decidir suspender mi participación en cualquier momento, sin que ello me ocasione ningún perjuicio. Asimismo, se me ha dicho que mis respuestas a las preguntas y aportes serán absolutamente confidenciales y que las conocerá sólo el equipo de profesionales involucradas/os en la investigación; y se me ha informado que se resguardará mi identidad en la obtención, elaboración y divulgación del material producido.

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que todas las preguntas acerca del estudio o sobre los derechos a participar en el mismo me serán respondidas.

Ayacucho, ...16..... de noviembre de 2021.



*Mariana Santillán*

(PARTICIPANTE)

**1. Responsable de investigación**

Apellidos y nombres: Gamarra Jimenez Kevin Jhosef

D.N.I. N°: 70419217

N° de teléfono/celular: 988-882801

Email: jhogepe3091@hotmail.com

Firma: .....

**2. Responsable de investigación**

Apellidos y nombres: Santillán Gonzales Gabriela

D.N.I. N°: 73017555

N° de teléfono/celular: 976-700002

Email: gabrielasantillang.gs@gmail.com

Firma: .....

**3. Asesor(a) de investigación**

Apellidos y nombres: Vilchez Galarza Nilton David

D.N.I. N°: 41665934

N° de teléfono/celular: 966658111

Email: d.nvilchez@upla.edu.pe

Firma: .....

**Anexo 09: Declaración de confidencialidad**

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**  
**DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**

---

**DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD**

Yo Kevin Jhosef Gamarra Jimenez, identificado (a) con DNI N° 70419217, egresado de la escuela profesional de Psicología vengo implementando el proyecto de tesis titulado “Liderazgo y clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021”, en ese contexto declaro bajo juramento que los datos que se generen como producto de la investigación, así como la identidad de los participantes serán preservados y serán usados únicamente con fines de investigación de acuerdo a lo especificado en los artículos 27 y 28 del Reglamento General de Investigación y en los artículos 4 y 5 del Código de Ética para la investigación Científica de la Universidad Peruana Los Andes, salvo con autorización expresa y documentada de alguno de ellos.

Huancayo, 12 de octubre de 2021.



---

Gamarra Jimenez Kevin Jhosef  
**Responsable de investigación**



**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**  
**DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**

---

### **DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD**

Yo Gabriela Santillán Gonzales, identificado (a) con DNI N° 73017555, egresada de la escuela profesional de Psicología vengo implementando el proyecto de tesis titulado “Liderazgo y clima laboral en la empresa Diamanta S.A.C. de la ciudad de Ayacucho, 2021”, en ese contexto declaro bajo juramento que los datos que se generen como producto de la investigación, así como la identidad de los participantes serán preservados y serán usados únicamente con fines de investigación de acuerdo a lo especificado en los artículos 27 y 28 del Reglamento General de Investigación y en los artículos 4 y 5 del Código de Ética para la investigación Científica de la Universidad Peruana Los Andes, salvo con autorización expresa y documentada de alguno de ellos.

Huancayo, 12 de octubre de 2021.



---

Santillán Gonzales Gabriela  
**Responsable de investigación**

### Anexo 10: Fotos de aplicación del instrumento

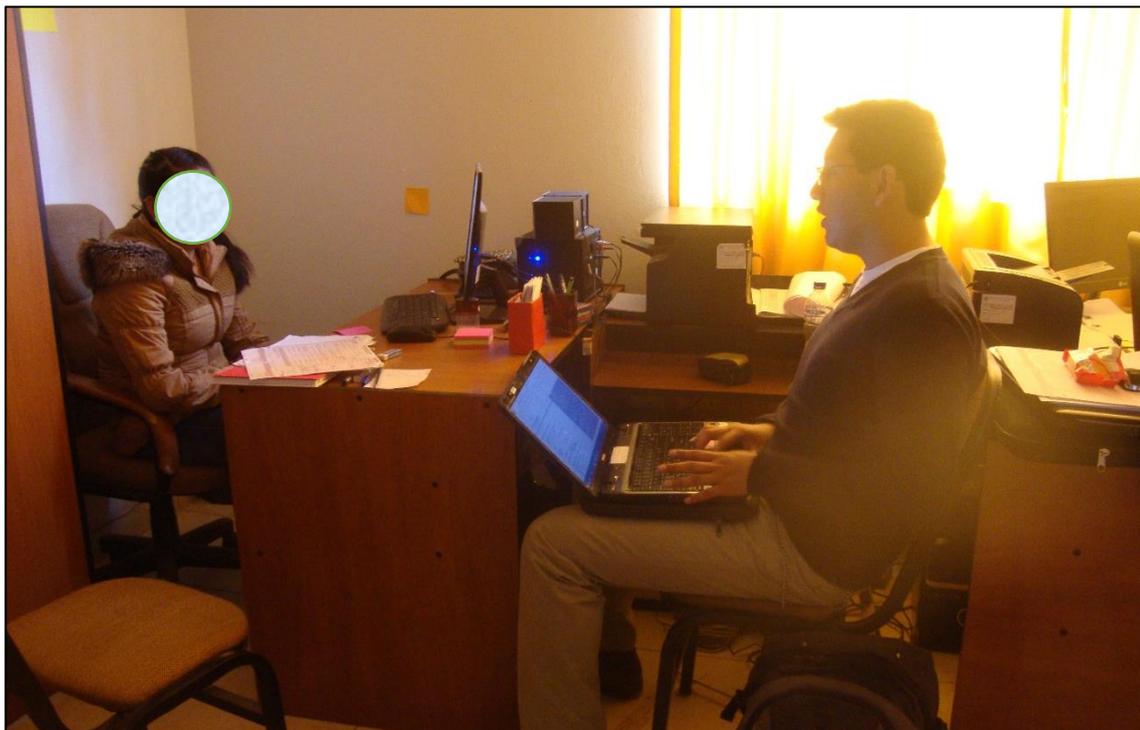


Foto N° 1: Reunión de coordinación con gerente de la empresa Diamanta, para aplicación de instrumento, a cargo del bachiller Kevin Gamarra Jiménez.



Foto N° 2: Primera aplicación de instrumentos al área de administración de la empresa Diamanta, a cargo del bachiller Kevin Gamarra Jiménez.



Foto N° 3: Segunda aplicación de instrumentos, realizado a trabajadores del área de producción, a cargo del bachiller Kevin Gamarra Jiménez.



Foto N° 4: Tercera aplicación de instrumentos, realizado a personal del área de tejido a mano, a cargo del bachiller Gabriela Santillán Gonzales.



Foto N° 5: Cuarta aplicación de instrumentos, realizado a personal de diversas áreas de la empresa Diamanta, a cargo del bachiller Gabriela Santillán Gonzales.



Foto N° 6: Explicación del procedimiento de aplicación de instrumentos al personal de planta. A cargo de los bachilleres Kevin Gamarra Jiménez y Gabriela Santillán Gonzales.