

Universidad Nacional Autónoma de Honduras  
Dirección de Investigación Científica y del Sistema de Postgrado  
Facultad de Ciencias Sociales  
Maestría en Psicología Industrial y Organizacional



Tesis de Maestría

**Liderazgo y su influencia en el Clima Laboral en la Vicerrectoría de Orientación  
y Asuntos Estudiantiles de la UNAH en el año 2018**

**Tesista**

Sindy Arely Ruiz Rodríguez

**Tegucigalpa M.D.C., febrero del 2019**



Universidad Nacional Autónoma de Honduras  
Dirección de Investigación Científica y del Sistema de Postgrado  
Facultad de Ciencias Sociales  
Maestría en Psicología Industrial y Organizacional



Tesis de Maestría

**Liderazgo y su influencia en el Clima Laboral en la Vicerrectoría de Orientación  
y Asuntos Estudiantiles de la UNAH en el año 2018**

**Tegucigalpa M.D.C., febrero del 2019**

**Autoridades Universitarias**

Francisco Herrera

**Rector**

Emma Virginia Rivera Mejía

**Secretaria General**

Santiago Ruiz

**Director de Investigación Científica**

Martha Lorena Suazo Matute

**Decana Facultad  
de Ciencias Sociales**

Fabio Andrade

**Coordinador de la Maestría en Psicología Industrial y Organizacional**

## **Dedicatoria**

La presente tesis se la dedico a Dios, mi guía fundamental, quien es mi guía y ayudador, dándome el aliento para vencer cada prueba y reto en la vida.

A mi esposo Josué Humberto Alemán, y mis hijos Josué Andrés Alemán y Abigail Alemán siendo ellos mi motivación diaria, para alcanzar cada una de las metas que me propongo en cada área de mi vida, ya que me alientan, me tienen paciencia y me regalan el tiempo que es de ellos para poder cumplir mis sueños.

Gracias también a mis padres y hermanos que me motivan a seguir adelante y a mostrarme que si uno anhela un sueño se puede hacer realidad a cambio del sacrificio y el empeño mío.

A mis amigas que en cada plática me consultan sobre los avances de la presente y me alientan a seguir adelante.

## **Agradecimiento**

Agradezco el apoyo, la paciencia, la motivación que me dio mi asesor de tesis, que se movía bajo mi tiempo y energía, sin cansarse y motivándome cada vez que me estancaba en algún proceso de la misma. Gracias al Doctor Edwin Medina.

Agradezco al Máster Fabio Andrade quien nos daba la apertura para hacer catarsis y escucharnos. Una persona admirable y de buen espíritu, quien durante los dos años de clases nos guío y motivó y nos brindó su mayor apoyo cada día, quien se suma a cada uno de nuestros éxitos.

Agradezco a la Máster Nohemy Ayes, quien se sumó al reto de apoyar al Master Fabio y quien nos atiende sin importar el horario y nos motiva de manera constante.

Agradezco al Abogado Ayax Irías, por darme la oportunidad de hacer mi investigación dentro de su Vicerrectoría, sin limitación alguna, y es una persona que me ha apoyado bastante en mi carrera profesional, depositando su confianza a mi persona.

## Tabla de Contenidos

Introducción.....	1
Capítulo 1. Planteamiento del Problema .....	4
1.1 Situación Problemática .....	4
1.2 Objetivos .....	7
1.2.1 Objetivo General .....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.2.3 Preguntas de investigación .....	8
1.3 Justificación .....	8
1.4 Delimitación del Problema .....	10
1.5 Hipótesis .....	10
Capítulo 2. Fundamentación Teórica .....	10
2.1 Estado del Arte sobre Liderazgo y Clima Laboral .....	10
2.2. Clima Laboral.....	16
2.2.1 Características del Clima Laboral .....	19
2.3 Dimensiones del Clima Laboral.....	24
2.4 Teoría del Clima Organizacional de Likert .....	27
2.4.1 Tipos de Clima Organizacional de Likert.....	29
2.5 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.....	31
2.6 Antecedentes del Liderazgo.....	33
2.7 Liderazgo .....	36
2.8 Características del Liderazgo.....	37
2.9 Enfoques y Teorías sobre el Liderazgo.....	38
2.9.1 Enfoque en los Rasgos .....	38
2.9.2 Enfoque Conductual.....	39
2.9.3 Enfoque en la Contingencia .....	42
2.9.4 Enfoque Contemporáneo .....	45
2.10 Estilos de Liderazgo .....	47
2.10.1 Estilo Autoritario o Coercitivo .....	47
2.10.2 Líder Democrático.....	48

2.10.3 Líder Concesivo-Liberal o Laissez-Faire.....	50
Capítulo 3. Marco Contextual.....	51
3.1 Área de Desarrollo Humano.....	51
3.1.1 Programa de Atención Socioeconómica y Estímulos Educativos (PASEE).....	52
3.1.2 Programa de Voluntariado.....	53
3.1.3 Movilidad Académica y Escuela de Liderazgo.....	54
3.2 Área de Orientación y Asesoría Académica.....	54
3.3 Área de Cultura y Deportes.....	54
3.4 Área de Salud.....	55
Capítulo 4. Metodología de la Investigación.....	55
4.1 Enfoque.....	55
4.2 Tipo de estudio.....	56
4.3 Tipo de diseño.....	56
4.4 Variables.....	57
4.5 Matriz de variables.....	58
4.6 Población y muestra.....	59
4.7 Técnicas de recolección de datos.....	60
Capítulo 5. Análisis y Discusión de Resultados de la Investigación.....	61
5.1 Datos generales de la población.....	61
5.2 Sobre el Clima Laboral.....	63
5.3 Sobre liderazgo.....	75
5.4 Análisis de Correlación y Regresión.....	85
Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones.....	88
6.1 Conclusiones.....	88
6.2 Recomendaciones.....	90
Bibliografía.....	91
Anexos.....	95
<b>Anexo 1.</b> Declaración de Ética de la Investigación.....	95
<b>Anexo 2.</b> Consentimiento Informado.....	96
<b>Anexo 3.</b> Cuadro Resumen sobre Tipos de Clima Organizacional basado en el Modelo de Likert.....	103



## Introducción

En la actualidad, el clima laboral influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones (Ponce et al., 2014) Entonces, se puede asumir que una organización que permite que sus empleados se mantengan satisfechos al cubrir sus necesidades básicas, podrá obtener un mejor desempeño de esa persona en sus actividades normales dentro de la misma, lo que beneficia positivamente el clima organizacional, mientras que si falla al no cubrir dichas necesidades se reflejará en aspectos negativos afectando la organización y su ambiente laboral.

Por otro lado, el liderazgo es un factor crucial para poder crear un clima laboral positivo y es que, desde tiempos antiguos, han existido líderes en la sociedad, sirviendo de guías para el beneficio de todos (Barroso & Salazar, 2010). Por tanto, poder lograr objetivos organizacionales el ser humano debe agruparse con demás miembros interesados en un propósito en común, ya que de manera individual se vuelve más arduo alcanzar la meta o muchas veces inalcanzable. Se podría decir entonces que la vida del ser humano se basa en las interacciones con los individuos y sus lugares de trabajo, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí para poder alcanzar objetivos comunes (Rodríguez, 2016).

La parte fundamental de las organizaciones es el capital humano, convirtiéndose en su motor productivo, por lo que las instituciones deben visualizar y monitorear el ambiente de trabajo para identificar el comportamiento que a diario

tienen sus empleados, las percepciones sobre su equipo de trabajo, jefes y demás miembros de la organización.

Este estudio busca conocer el tipo de liderazgo que se manifiesta en la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles y a la vez identificar el efecto de éste en las actitudes, percepciones y desempeño de todo el personal de trabajo, llámese clima laboral; todo esto dividido en cuatro grandes capítulos. Es así que en el primer capítulo se plantea la situación problemática de la presente investigación, sus objetivos y el por qué se quiso analizar si existe o no relación entre el liderazgo y el clima organizacional.

En el segundo capítulo, se incluyen algunas investigaciones relacionadas al tema de investigación hechas por diferentes autores en la última década. Esta recopilación de investigaciones se hizo con el fin de tener una visión más detallada acerca del tema y así poder hacer comparaciones y seleccionar la metodología pertinente para este trabajo investigativo. Además, se presenta el marco teórico del estudio para tener un conocimiento amplio de las teorías y enfoques existentes y, de esta manera, describir los resultados encontrados basados en un referente teórico.

El tercer capítulo incluye los aspectos metodológicos del estudio, siendo éste un trabajo cuantitativo con un diseño no experimental de tipo transversal. Asimismo, contiene la operacionalización de las variables, de la cual se pasa del constructo teórico a los indicadores que generaron la selección y adaptación de un cuestionario. Este cuestionario está dividido en dos partes; una de liderazgo y otra de clima laboral. Además, fue aplicado a todo el personal que labora en la Vicerrectoría de

Orientación y Asuntos Estudiantiles de la UNAH. Luego se procedió a la digitalización con la ayuda de la herramienta de análisis estadístico SPSS. El análisis de la información recolectada es de tipo descriptivo-correlacional haciendo uso de porcentajes y medidas de tendencia central.

En el cuarto capítulo se muestran los resultados encontrados en este estudio investigativo. Asimismo, se incluyen los datos generales de la población estudiada y los principales hallazgos encontrados en esta investigación. Adicionalmente, se plantean las conclusiones del estudio generadas a partir de los datos obtenidos y se propone una lista de recomendaciones para no solo mantener sino también mejorar el clima laboral dentro de la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles en Ciudad Universitaria de la UNAH. Finalmente se presentan los anexos del estudio.

## Capítulo 1. Planteamiento del Problema

### 1.1 Situación Problemática

Hoy en día, muchas empresas tanto estatales como privadas, carecen de un ambiente laboral pleno en el que sus colaboradores puedan sentirse cómodos y motivados por sus jefes, y no sólo rodeados de un ambiente grávido de acciones a seguir. Es por eso que el clima laboral es de suma importancia, ya que éste puede definir el futuro de una empresa. Sin embargo, en algunas ocasiones, muchas personas consideran que su empleo es símbolo de necesidad, lo que repercute de manera negativa en el éxito del mismo. Del otro lado están los que consideran que su empleo es símbolo de superación, deseo o compromiso y sienten la necesidad de crecer y hacer crecer la empresa para la que laboran.

Es así, que todo esto también se ve ligado a las actitudes de las autoridades que están a cargo de otras personas en la empresa. Si un jefe no motiva a sus colaboradores, estos se envuelven con la misma actitud, lo que genera un mal desempeño de los mismos dentro de la empresa u organización. Es por eso que no siempre un jefe es un líder. Bertrand Regader (2017), psicólogo educativo, plantea que:

Un jefe es la persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir sus trabajos o sus actividades. A diferencia de este, un líder inspira, guía y dirige un grupo para alcanzar un objetivo en común, de manera que sus subalternos lo siguen por cuenta propia. (p.94)

Por otro lado, desde los años sesenta del pasado siglo, algunas celebridades como Likert y Mc Gregor ya hablaban de clima laboral, el cual también es llamado clima organizacional, ellos quisieron conocer cómo era la manera en que los directivos y autoridades organizacionales desarrollaban el clima en sus empresas y de qué manera influía en las labores de sus subordinados, así como el grado en que resultaban competentes en sus tareas y la amplitud de influencia positiva y ascendente que ejercían sobre estos. En consecuencia, se vuelve notorio la cercana relación que, desde esos tiempos, se da entre liderazgo y clima laboral, conociendo la importancia que presentan los mismos para el desarrollo de la organización en su totalidad (Peralta & Besio, 2007).

Por lo tanto, el clima laboral permite identificar, de manera global, todas las características de la empresa u organización por parte del empleado. Las impresiones que éste obtenga del ambiente que lo rodea crearán la interacción de manera positiva o negativa entre todos los miembros de la empresa, reuniendo sus características personales y las de la empresa; por lo que, al tener claro los intereses individuales de cada uno, es más fácil llegar a la integración de todo el grupo.

Por consiguiente, se deduce que un clima laboral placentero equivale a una de las mayores fortalezas de las organizaciones, por lo que, debe verse como el éxito profesional y empresarial (Serna 1997, p.105). Para el desarrollo de un buen clima laboral es necesario conectar los propósitos de la organización con la motivación y la conducta de los colaboradores, siendo el liderazgo un factor importante del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados. Por lo tanto, con la

existencia de múltiples estilos de liderazgo, lo esencial es crear equilibrio en cada situación una vez que se reconocen las necesidades de cada colaborador, esto dependerá del contexto y la interacción entre colaboradores y jefes (Reddin, 2004).

Sin embargo, en Honduras, los estudios relacionados con la temática del clima laboral y su relación con el liderazgo son muy limitados y se han enfocado en estudiar otros puntos relacionados a éste, como, por ejemplo, la influencia del clima laboral sobre la satisfacción de los empleados. Valga como ejemplo un estudio realizado en Choloma, Departamento de Cortes, por Olga Villamil y Wilfredo Sánchez en el 2012. Esta investigación tomó como base ocho dimensiones para la variable clima laboral (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y para la variable satisfacción laboral seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado, y con la relación remuneración); dando como resultado que existe un 64% de influencia del clima laboral sobre la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma.

Ahora bien, en el caso del área de Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles (VOAE), al ser ésta la responsable de dirigir, orientar y promover el mejoramiento continuo e integral de los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, tanto en sus quehaceres académicos como en brindar salud integral, becas, estímulos educativos y atención inclusiva con el fin de lograr el desarrollo estudiantil, se busca identificar el clima laboral dentro de ésta y conocer si existe una relación entre las variables del estudio (Portal UNAH, 2017).

Por consiguiente, al no existir un estudio que demuestre la relación directa entre el liderazgo y el clima laboral dentro del área de VOAE, además de reconocer la importancia de esta área, ya que apoya los procesos que se dan en cada una de las unidades que dispone la misma, garantizando un servicio de calidad y una colaboración gratificante a toda la población estudiantil de esta universidad, es indispensable conocer cuál es el tipo de liderazgo que proyectan los jefes hacia sus subalternos y el efecto de éste en las actitudes y desempeño de todo el personal administrativo de esta área. Por lo que es de suma importancia analizar, ¿cuál es la relación entre liderazgo y clima laboral en el Área de Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la UNAH en el año 2018?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar la relación entre liderazgo y clima laboral en el Área de Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la UNAH en el año 2018.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar el clima laboral en la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de Ciudad Universitaria de la UNAH en el año 2018.
- b) Identificar el tipo de liderazgo en la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de Ciudad Universitaria de la UNAH en el año 2018.
- c) Determinar la influencia del tipo de liderazgo sobre el clima laboral en la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de Ciudad Universitaria de la UNAH en el año 2018.

### 1.2.3 Preguntas de investigación

- a) ¿Cómo es el clima laboral en la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de Ciudad Universitaria de la UNAH en el año 2018?
- b) ¿Cuál es el tipo de liderazgo en la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de Ciudad Universitaria de la UNAH en el año 2018?
- c) ¿Cuál es el grado de influencia del tipo de liderazgo sobre el clima laboral en el área de Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de ciudad Universitaria de la UNAH en el año 2018?

### 1.3 Justificación

La investigación posee una gran envergadura dentro de la realidad social, no solo porque expande el conocimiento en el área que se investiga, sino también porque abarca la solución de problemas encontrados a través de la misma. Por lo cual, el estudio de la relación que existe entre clima laboral y liderazgo es de suma importancia debido a que éste permite conocer cómo es percibida la empresa u organización por sus colaboradores; logrando determinar las fortalezas o aspectos bien valorados sobre el liderazgo y cómo éste influye en el clima laboral; así como identificar las flaquezas que, muchas veces, contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización (Jones & James, 1979).

Asimismo, el hacer hincapié en la relación entre clima laboral y liderazgo permite analizar de manera confiable, si aumenta o disminuye el rendimiento de la empresa. Si los empleados se sienten integrados a la empresa y el liderazgo se lleva a cabo de manera asertiva, es muy probable que sean más eficientes a la hora de



trabajar, por otra parte, un empleado que no se siente realmente satisfecho con su entorno laboral, reflejará un menor rendimiento.

Es por eso que con el desarrollo de este estudio investigativo se obtendrá información referente a la identidad de la VOAE, desde el liderazgo del jefe inmediato, liderazgo de alta gerencia, trabajo en equipo, beneficios, relaciones interpersonales, hasta peculiaridades del personal a cargo, desarrollo profesional, reconocimiento y otras condiciones de trabajo. Todo esto formará un proceso de análisis detallado que permitirá establecer tanto las fortalezas como debilidades encontradas lo que a su vez coadyuvará a la toma de acciones para el mejoramiento de un clima laboral pleno, de manera que contribuya al éxito profesional e individual de todo el personal administrativo que labora en la VOAE.

De igual manera, cabe mencionar que hay otros elementos que también contribuyen al buen o mal funcionamiento de la empresa, por ejemplo, los aspectos de tipo psicológicos, los cuales están ligados al funcionamiento interno de la organización. Estos aspectos varían de persona a persona, por lo que el ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, se considera importante incluir el análisis de estos factores en este estudio investigativo, ya que en la VOAE al pertenecer a una institución educativa que recibe confluencia de personas con diferentes tipos de trámites académicos y que están en un proceso de formación, debe ofrecer atención de calidad en todas sus unidades, y a través de este trabajo se prevé fortalecer cada una de las mismas.

#### **1.4 Delimitación del Problema**

**Conceptual:** este estudio se realizó desde el área de estudio de la psicología industrial y organizacional con el fin de analizar la relación entre liderazgo y clima laboral, así como la influencia de este sobre el clima organizacional en la VOAE.

**Espacial:** para este estudio investigativo se trabajó con todos los empleados de las diferentes áreas de la VOAE en Ciudad Universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, ya sea de modalidad permanente o todos aquellos empleados cuya contratación por servicios profesionales sea mayor a tres meses.

**Temporal:** el presente estudio se llevó a cabo durante el periodo de tiempo comprendido de julio a septiembre del año 2018.

#### **1.5 Hipótesis**

**H<sub>A</sub>:** El liderazgo de los jefes influye en el clima laboral de la VOAE de Ciudad Universitaria en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

**H<sub>o</sub>:** El liderazgo de los jefes no influye en el clima laboral de la VOAE de Ciudad Universitaria en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

### **Capítulo 2. Fundamentación Teórica**

#### **2.1 Estado del Arte sobre Liderazgo y Clima Laboral**

En los últimos años, muchos investigadores de diferentes países del mundo a través de la psicología han realizado estudios sobre el clima laboral y su relación con el liderazgo, es así que para tener una visión más amplia sobre esta temática se plantean algunas investigaciones de años recientes que abordan este tema.

En el 2015, resultó de mucha relevancia conocer la influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional de las carreras de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca. En este estudio, el propósito primordial fue identificar el tipo de liderazgo ejercido por las autoridades de tres áreas; económica, contable y humanidades, así como la influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional. En este estudio, directores y docentes sirvieron de muestra con un total de 296 personas, las cuales fueron evaluadas por medio de cuestionarios. Fue así que los resultados demostraron que el área de Humanidades es la única que presenta un liderazgo transformacional, siendo el liderazgo transaccional predominante en las demás áreas. Respecto a la influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional no se evidenció relación alguna ya que la variable clima organizacional puede ser influida por otras variables además del liderazgo (Camacho, Corso, & Escalier, 2015).

De igual manera, en el año 2014 un estudio sobre satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas evaluó 145 personas (docentes de educación pública y privada) utilizando como técnicas de recolección un cuestionario que incluía ocho factores: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación con el jefe, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la autonomía y satisfacción con el reconocimiento. Todo esto con el objetivo de analizar la relación entre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo en 145 docentes de instituciones de educación pública y privada en Chile. En general, los niveles de percepción de la satisfacción laboral en

los profesores de la muestra, están sobre la media (3, en una escala que va del 1 al 5), es decir, no hay resultados que indiquen niveles de satisfacción bajos (Chiang, Gómez, & Salazar, 2014).

Asimismo, se realizó una investigación titulada *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*, cuyos objetivos eran, en primer lugar, examinar la multidimensionalidad y las características fundamentales de las variables de clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud; y segundo, diseñar un modelo teórico sobre la relación que existe entre estas dos variables. Para lograr estos objetivos se planteó un diseño hermenéutico-dialéctico, extrayendo la información de diferentes bases de datos como el Proquest Psychology Journals, Social Science Citation Index, EBSCOhost Research Databases, Elsevier Instituciones, Scientific Electronic Library, entre otras, de acuerdo a los criterios de selección ya mencionados (Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2015).

Como resultado de lo antes mencionado, se demostró que los enfoques presentados por diversos autores referentes a los conceptos, características y modelos de medición de las variables estudiadas presentan similitud en sus investigaciones, al coincidir que las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad son las más utilizadas en la evolución del clima organizacional para este tipo de instituciones. En tanto que para la valoración de la calidad de los servicios públicos de salud la literatura los investigadores mencionan que los factores de medición más recurrentes

son empatía, capacidad de respuesta, elementos tangibles, confiabilidad y seguridad (Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2015).

Por otra parte, en Cuba se realizó una investigación en el cual los autores se dieron a la tarea de estudiar la relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en un hotel de la cadena cubana Islazul, en la región oriental de ese mismo país. Sin embargo, los resultados no fueron del todo favorables debido a que se evidencia el vínculo entre clima organizacional y la satisfacción del cliente, reflejado en el alto grado de compromiso tanto individual como colectivo con la satisfacción del cliente. Para llegar a esta conclusión se realizó un análisis bibliométrico con el cual se evaluaron 68 personas (trabajadores) que laboraban para esta cadena cubana (Guisado & García, 2014).

De igual manera, en el 2012 con el objetivo de analizar la relación entre el clima organizacional de innovación, los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH características de una organización, se seleccionó una muestra de 429 personas (hombres y mujeres), a las que se les aplicó un cuestionario. El análisis de correlaciones refleja, en cuanto a las dimensiones de liderazgo, que las cinco dimensiones transformacionales muestran relaciones positivas con el clima organizacional, en torno a .50, siendo la más alta la de inspiración ( $r = .535$ ,  $p < .01$ ), tal como se planteó en las hipótesis (Ramos & Pons, 2012).

Además, se han realizado diagnósticos relacionados a la temática, pero en diferentes áreas de estudio. Para el año 2009 se llevó a cabo un estudio titulado *Diagnóstico del Clima Organizacional. Estrategia para medir el marketing interno de*

*una institución educativa particular del nivel básico de Ciudad Obregón.* El instrumento utilizado fue un cuestionario en el que participaron 8 personas del personal docente, con el fin de determinar los factores que influyen en el comportamiento, como primer momento del marketing interno de la institución. Los resultados obtenidos demostraron que existen factores que necesitan atención y que afectan al clima organizacional, entre los que se encuentran el reconocimiento, capacitación y el sueldo, por lo que a partir de estos datos diseñaron propuestas de mejora (Guzmán, 2009).

Por otra parte, dentro del área de salud diferentes autores han indagado sobre los estilos de liderazgo dentro de estas instituciones. Es por eso que, en el 2009 en Colombia, se realizó un estudio con el objetivo de describir el clima organizacional, los factores de riesgo psicosocial y los estilos de liderazgo. Para este se contó con una muestra de 400 empleados de Entidades Promotoras de Salud (EPS), a los cuales se les aplicó un cuestionario. De acuerdo con los resultados, los participantes presentaron riesgos psicosociales de diversa índole, siendo más relevantes los referidos a las relaciones interpersonales. También se encontraron diferencias significativas en la mayoría de las variables estudiadas, lo cual se relaciona al efecto de aspectos culturales (Contreras, Barbosa, & Uribe, 2009).

De igual forma, un año antes en el municipio de Chía, en Colombia se quiso establecer la adaptación que tienen los colaboradores y supervisores dentro de una empresa. La muestra fue de 90 personas (colaboradores y supervisores), a las cuales se les realizó una entrevista semiestructurada que reflejó que el total de los

colaboradores entrevistados se sienten satisfechos con sus compañeros de trabajo, debido al compañerismo y colaboración que existe entre ellos, igualmente expresaron tener buenas relaciones según algunos testimonios (Forero, Morales, & Velandia, 2008).

Anteriormente, en el 2007, Alejandro Peralta y Constanza Veloso realizaron una investigación sobre liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones, tratando de comprobar las relaciones existentes entre variables asociadas al liderazgo e indicadores subjetivos de satisfacción y clima. La muestra fue de 149 empleados del sector público y privado. En relación a las ocho hipótesis planteadas se puede observar que todas fueron confirmadas por el análisis estadístico realizado. Otra relación interesante fue la correlación de liderazgo general (que corresponde a la suma simple de liderazgo transformacional, transaccional, consideración y estructura) con clima general y satisfacción laboral general, la cual fue de .70 y .56, siendo ambas estadísticamente significativas (Peralta & Veloso, 2007).

Finalmente, Arménio Rego y Solange Souto en el año 2004 hicieron un estudio sobre *la relación entre los climas organizacionales auténticos y las variables intención de salida de la organización, el compromiso organizacional y el estrés*, con el propósito de estudiar el funcionamiento de las organizaciones, para la comprensión de las razones subyacentes a las actitudes y a los comportamientos de las personas, así como para la detección de factores potencialmente conducentes al desempeño y a la salud organizacional.

Por lo cual, en esta investigación se aplicaron cuestionarios a una muestra de 321 personas. Este estudio encontró que el clima organizacional auténtico es un constructo multidimensional que involucra seis dimensiones: espíritu de camaradería, credibilidad del superior, comunicación abierta/franca con el superior; oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal, equidad y conciliación trabajo-familia (Rego & Souto, 2004).

## **2.2. Clima Laboral**

El clima laboral es una temática que se planteó en el siglo XX junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

Sin embargo, comúnmente se suele confundir cultura organizacional con ambiente laboral, también conocido como clima laboral, este último hace referencia al conjunto de características que pueden ser medidas de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, es decir los empleados en cada uno de sus ámbitos desde los administrativos hasta los empleados de servicio. En este sentido se entiende que es la totalidad de los empleados y sus percepciones la que determinará las características del clima laboral en la institución.

Por lo tanto, el clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. Con respecto a su definición sobre este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos



objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

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

Según la escuela de Gestalt cada persona visualiza el mundo que le rodea basado en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que todo depende de la manera que se percibe su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (Brunet, 1987).

Por otro lado, para Chiavenato (1992):

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización.

Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las

metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (p.231)

Además, Anzola, (2003) plantea que “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra” (p.118).

De igual manera, Seisdedos (1996) lo califica como “un conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos” (p.178). Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Por otro lado, para Dessler (1979) no existe un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, y asegura que las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, Méndez (2006) se refiere al clima organizacional como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables

(objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p.301)

En conclusión, el clima laboral es un conjunto de percepciones compartidas que poseen cada una de las personas que labora para determinada organización acerca de sus procesos organizacionales. Cabe destacar cada colaborador percibe de manera distinta el clima en la organización, lo que influye en su desenvolvimiento dentro de la misma y varía de una organización a otra.

### **2.2.1 Características del Clima Laboral**

Al estudiar el clima laboral se hace una caracterización desde lo planteado por Navarro (2015), en su artículo *Reglas de oro en un buen clima laboral*, en el cual plantea que “es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano”. Este ambiente, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Tanto el clima laboral como la cultura organizacional están relacionados con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Por tanto, se habla del manejo del personal y de todos los suministros requeridos por la empresa para el desarrollo óptimo de la productividad, se analiza el manejo del talento humano y de los recursos materiales, ya que se debe recordar que, si los directivos y/o administrativos de las empresas son asertivos, esto influirá

positivamente en el personal y por ende en la productividad debido al ambiente agradable que se generará en la institución.

Entre los principales componentes del clima laboral se consideran:

- a) Independencia.** La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. En este sentido, el buen clima laboral se verá favorecido por el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
- b) Condiciones físicas.** Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Se ha demostrado a través de varios estudios sobre la temática, por ejemplo, que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.
- c) Liderazgo:** como se menciona en Navarro (2015) la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores es muestra de un liderazgo flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada empleado, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.
- d) Relaciones:** en este sentido se analizan tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. A partir de los resultados se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca, aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera.

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes, de ahí su importancia para el desempeño de la misma. (Lozano, 2013)

- e) **Organización:** La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos establecidos de organización del trabajo. Existen funciones y normas establecidas en base a los modelos de gestión institucionales, lo que permite contar con indicadores de cumplimiento y además realizar correctivos en caso de ser necesario.
- f) **Reconocimiento.** Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo, estableciendo premios anuales para los mejores (Navarro, 2015). Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.
- g) **Remuneraciones:** un dicho francés, al referirse a las empresas, plantea que “Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos” (Navarro, 2015). El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al

respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento según (Lozano, Chacón & Sanduvete, 2013).

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

En muchos artículos se hace referencia a que el clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Independientemente de la mecanización de las empresas como consecuencia de la globalización, el ser humano sigue el centro del trabajo, es lo más importante, ya que el manipula máquinas, dirige personal, ejecuta tareas, analiza resultados, entre otras cosas y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas y procesos de gestión.

Hoy en día se habla de que existen muchas empresas que descuidan el clima laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pensamiento que gracias a la realización de diversos estudios debe considerarse erróneo, ya que las consecuencias de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que puede generar que haya consecuencias negativas desde la perspectiva económica y de recurso humano.

Por tanto, para que un empleado se desempeñe efectivamente, para que logre alcanzar todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No es suficiente

con que tenga el conocimiento, entrenamiento y las herramientas necesarias. Es necesario también que se sienta a gusto con su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y, sobre todo, con sus jefes o líderes.

Asimismo, como lo menciona Sara Barrios y Tatiana Paravic (2006) la empresa no debe procurar un clima laboral saludable por humanidad, debe hacerlo por objetivos financieros prácticos y tangibles, puesto que así los empleados rendirán más y la empresa ganará más dinero.

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva (1996) anota las siguientes:

1. Es externo al individuo
2. Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto
3. Existe en la organización
4. Se puede registrar a través de procedimientos varios
5. Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

1. Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
2. El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
3. El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
4. Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
5. Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
6. Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

### **2.3 Dimensiones del Clima Laboral.**

Las dimensiones del clima laboral son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. (Likert, 1967). Dicho lo anterior, el estudio de las dimensiones ha sido investigadas por con el fin de definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

a) Dimensiones del clima organizacional según Likert.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.



2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada

Por otro lado, Pritchard y Karasick (1993) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

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

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo (León, 2013).

#### **2.4 Teoría del Clima Organizacional de Likert**

A partir de 1946, Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Fue así, que, al observar resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que antepusieron el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que

se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores (León, 2013).

Además, Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional. Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones.

1. Flujo de comunicación
2. Práctica de toma de decisiones
3. Interés por las personas
4. Influencia en el departamento
5. Excelencia tecnológica
6. Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó *Sistemas de Administración*, que describen los diferentes tipos de líder.

El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El superior que administra mediante el sistema 2

es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Bajo el sistema de administración 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert (León, 2013).

#### **2.4.1 Tipos de Clima Organizacional de Likert.**

Brunet (1987) menciona:

Se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. (p.119)

a) Clima de Tipo Autoritario: Sistema LI Autoritarismo Explotador.

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las

necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas

b) Clima de Tipo Autoritario: Sistema LII - Autoritarismo Paternalista.

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

c) Clima de Tipo Participativo: Sistema LIII - Consultivo

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

#### d) Clima de Tipo Participativo: Sistema LIV - Participación En Grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica (Brunet, 1987, p.36).

### **2.5 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral**

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

#### **a) Satisfacción del Trabajo**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis & Newstrom (1991), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el

contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

### **b) Autoestima**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

### **c) Trabajo en Equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los



trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

#### **d) Capacitación del Trabajador**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett, 1992, p.4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. Según Nash, “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos (Nash, 1989, p.229). El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”.

### **2.6 Antecedentes del Liderazgo**

A lo largo de la historia se ha venido considerando que los líderes son raros en la naturaleza humana, que los líderes nacen, no se hacen; que los líderes son carismáticos, dinámicos, magnetizan, son joviales, optimistas, poseen fortaleza, fuerza, que solo existen en las cúspides organizacionales, controlan, manipulan, etc. Esto es lo que pensaba la mayoría de la gente hasta que los científicos sociales

comenzaron a hacer del liderazgo un tema legítimo de investigación intensiva, con el fin de clarificar un tema de tanta trascendencia en la vida de las organizaciones.

Hace muchos años, cuando las fuertes barreras de las clases sociales hacían casi imposible que alguien se convirtiera en líder, para muchas personas resultaba claro que el liderazgo se heredaba, especialmente en la época de los reyes y de la aristocracia, donde sus vasallos se entregaban ciegamente por una monarquía absoluta, y a los que la Iglesia un guía solemnemente.

Cuando esta época se derrumbó, se hizo obvio que los líderes provenían, de todos los estratos sociales, y esta experiencia nos enseñó que el liderazgo era algo más complejo que haber nacido con los genes adecuados, aunque por supuesto no dejamos de reconocer que algunas personas nacen con algunos dones naturales que les facilitan su relación con los demás, pero tampoco significa que esto les asegure un liderazgo de por vida.

Por otro lado, años atrás el líder era percibido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos o dones especiales de los dioses, es decir, nacían con ellos, y al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en su líder. Por tanto, los grandes líderes eran tan raros como los artistas extraordinarios o los grandes actores. Sin embargo, no deja de sorprendernos la existencia de individuos que en su trabajo no destacan pero son gentes connotadas dirigiendo en sus horas libres organizaciones religiosas, de alcohólicos anónimos, ecologistas o artistas y deportivas, lo cual nos indica que la acción del líder es

parecida a la de ser padre madre de familia, es decir que está implícita en la naturaleza humana la posibilidad del liderazgo.

De igual manera, por años se ha pensado por tradición que solamente es líder aquel que está en la cumbre. Es indiscutible que quien ostente la máxima jerarquía en cualquier tipo de organización es el líder máximo, pero se ve obligado a delegar su liderazgo en otros subordinados, quienes, a su vez, dependiendo del tamaño de la organización, se verán obligados delegar parte de su liderazgo, ya que dirigir significa fundamentalmente hacer a través de los demás, lo cual se traduce en que cualquiera que tenga subordinados adquiere una condición de líder.

Sin embargo, un líder no necesita ser jefe, en efecto, los líderes no siempre son las personas con mayor jerarquía dentro de las organizaciones, los líderes, son quienes saben hacia donde quieren ir y transmiten esta seguridad a las personas que los rodean.

Como vemos la búsqueda de líderes a menudo se ha organizado hacia la identificación de las personas que poseen bien desarrollado este rasgo, sin embargo, parecería que la realidad de la situación es muy distinta. De hecho, concebido en la relación con el individuo el liderazgo no es un atributo de la personalidad, sino una cualidad de su rol.

Es por ello que los estudiosos del tema han realizado minuciosos análisis para identificar los rasgos universales del líder a través de la investigación sistemática, mediante la cual se ha podido comprobar que las principales capacidades y

habilidades de un líder se pueden aprender; demostrando que la educación es mucho más importante que el don natural (Gutierrez, 1999).

## **2.7 Liderazgo**

Si bien es cierto no existe una definición única de liderazgo que satisfaga a todos los investigadores, por lo que a continuación se citan algunas definiciones o creencias comunes sobre este tema:

- a) "... Líder es aquella persona la que un grupo sigue, reconociéndola como orientador o jefe" (Real Academia Española , 2010).
- b) El diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorece la guía y el control de una o varias metas.
- c) Es aquella persona que va a la cabeza y sobre sí tiene la responsabilidad de llevar adelante las aspiraciones del grupo.
- d) Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen sus metas (Chacón, 2011).
- e) Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos.
- f) Es un proceso a través del cual una persona asegura la cooperación de sus seguidores (Castro, 2006).

## 2.8 Características del Liderazgo

Según diferentes autores un líder debe tener una serie de características que define su personalidad, entre las cuales se encuentran:

- a) El líder debe tener carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) El líder no resultará por sus rasgos individuales, únicos o universales; sino que surge en la medida que sobresale en algo que le interesa al grupo. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- c) El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- d) Debe tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de liderar.
- e) El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Todas estas cualidades que caracterizan al líder y que son esenciales para ejercer un adecuado liderazgo se pueden aprender y desarrollar a través de la educación y de la experiencia. Un líder se lo puede entrenar y potenciar mediante una formación especial, que beneficie a la sociedad (Angarita, 2008).

## **2.9 Enfoques y Teorías sobre el Liderazgo**

El liderazgo involucra las habilidades que posee una persona para influenciar a otras, independientemente sin importar su rol, cargo que ostente o el lugar donde se desenvuelve, sin embargo, un líder no puede transferir sus habilidades a todos los contextos donde actúa con la misma efectividad, lo cual equivale a decir que debe conocer y dominar la situación donde está inmerso y principalmente ser reconocido como tal por sus seguidores (McGregor, 1960).

Inicialmente se afirmaba que el líder nacía con las habilidades como tal y posteriormente se reconoció que estas se podían llegar a formar y perfeccionar. En este sentido, distintos especialistas que han estudiado esta temática generaron variadas teorías que han sido clasificadas por otros estudiosos en función al enfoque predominante de su contenido (Angarita, 2008).

### **2.9.1 Enfoque en los Rasgos**

Este enfoque tuvo su auge aproximadamente entre 1900 a 1950. Esta Teoría se caracterizó por diferenciar a los líderes en función a los rasgos físicos, intelectuales y personales que poseían, de allí consideraban que estos nacen con esta condición. Sus máximos representantes son: Ralph Stogdill quién indicó que todo líder posee fundamentalmente inteligencia, personalidad, confiabilidad, sabiduría, condición social y experiencia, lo que los hace diferentes a los que no son líderes; Edwin Ghiselli quien concluyó que los rasgos de la personalidad varían desde muy importante hasta sin ninguna importancia; Kikpatrick y Locke, quienes identifican como principales características de los líderes a su impulso para lograr los

cambios, el deseo para incidir sobre otros, la honradez, autoconfianza, la inteligencia, persistencia y competencia para manejar la situación.

De igual manera, este enfoque busca el conjunto de atributos o características de la personalidad, tanto: físicos, sociales o intelectuales que permitan describir a los líderes y poder diferenciarlos de los no líderes, a través de cinco características como ser ambición y energía; deseo de dirigir; honradez e integridad; confianza en sí mismo e inteligencia y conocimientos adecuados para el puesto.

Según esta teoría si se está en presencia de un sujeto que reúna dichas características se estaría en presencia de un verdadero líder. Sin embargo, se decía que la mayor parte de los líderes eran inteligentes, dominantes, seguros de sí mismos, dotados de alto nivel de energía, y de conocimientos relevantes sobre la tarea. Pero también se observaba que el hecho de poseer estas características no garantizaba que la persona fuera líder.

### **2.9.2 Enfoque Conductual**

El enfoque conductual tuvo su auge aproximadamente entre 1940 a 1960. Postula que el estilo de liderazgo varía en función al énfasis de la conducta. Este enfoque no considera que el líder nace como tal, sino que puede aprenderse esta habilidad, lo que amplía la visión sobre el tema. Surge debido al poco éxito de la teoría de los rasgos. La misma que busca demostrar si el comportamiento tiene que ver directamente con el desarrollo del liderazgo.

Los investigadores de La Universidad del Estado de Ohio, en Estados Unidos, identificaron dos dimensiones independientes en el comportamiento de los líderes:

1. La estructura de inicio, que estaba referida al grado que tiene un líder para definir y estructurar su función y la función de sus subordinados o equipo de trabajo para poder alcanzar sus objetivos. Este líder se identifica por las formas en que asigna las responsabilidades o tareas a sus subalternos, siendo estas tareas específicas, y por la forma como espera que los trabajadores desarrollen esas pautas dadas, así como el efectivo cumplimiento del trabajo en el tiempo estipulado.
2. La consideración, es la forma o nivel en el cual el líder desarrolla las relaciones con sus subalternos en un ambiente óptimo marcado por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los integrantes de su equipo y el interés por sus problemas y sentimientos. Según esta investigación los líderes que desarrollan efectivamente los comportamientos propios de la estructura inicial y la consideración, son sujetos que por lo general logran alcanzar todas las metas propuestas y la satisfacción de sus equipos de trabajo u organización. Otra investigación, pero esta vez realizada en *Survey Research Center* de la Universidad de Michigan (1960), observó y estableció otras dimensiones del comportamiento de liderazgo:
  - a) Liderazgo orientado a los empleados, que se caracterizaba por desarrollar una conducta de interés hacia la relación con sus empleados, en sus necesidades y presto a aceptar las diferencias entre cada uno de ellos.
  - b) Liderazgo orientado a la producción, donde la conducta desarrollada por el líder le otorgaba más importancia a la producción y a la forma de llevar a cabo el trabajo por sus subalternos, sin interesarse en ellos, sus empleados solo



eran un medio para producir. Este estudio demostró que el liderazgo cuyo comportamiento estaba orientado hacia el empleado fue más efectivo, puesto que a ese modelo se asoció una mayor productividad y mayor satisfacción por parte de los subalternos.

Bajo este enfoque pueden considerarse tres teorías siguientes:

- a) **Teoría del comportamiento**, propugna que la acción del líder está determinada por su orientación hacia el individuo o hacia el puesto de trabajo, siendo posible enseñar a los administradores a ser líderes. Fueron sus principales representantes Kart Lewin, Lippit y White de la Universidad de Iowa quienes señalaron tres estilos básicos de liderazgo: autócrata, laissez-faire y demócrata.
- b) **Teoría Gerencial**: su aporte consistió en la presentación de una red que señala ochenta y un diferentes posibilidades de estilos de liderazgo, combinando las dos dimensiones, el interés por las personas y por la producción. Sus principales representantes fueron Robert Blake y Jane Mouton.
- c) **Estudios de Escandinavia** (Suecia y Finlandia): Adicional a las dos dimensiones antes citadas, consideraron que los líderes deberían tener también una tendencia orientada al desarrollo, ya que los cambios del entorno y del mundo en general así lo exigían. Esta nueva dimensión amplió la concepción sobre el liderazgo y reafirmó la visión positiva de los subordinados sobre ellos (Chiang, Gómez, & Salazar, 2014).

### 2.9.3 Enfoque en la Contingencia

El enfoque de contingencia surge de 1960 a 1990 aproximadamente. Éste señala que el liderazgo exitoso depende de la situación donde está inmerso el líder. Las teorías que se desligan de este enfoque son:

- a) **Modelo de Contingencia:** en este modelo, la efectividad del líder depende básicamente del control e influencia que le proporciona la situación, por tanto no existe un estilo único de liderazgo sino que este va a depender de las relaciones que tenga con el grupo y las contingencias que se le presenten.

Este modelo fue desarrollado por Fred Fiedler en el año 1967 y plantea que los grupos eficaces dependen sin duda, de la relación e interacción del líder y sus subordinados. Para Fiedler “el estilo de liderazgo es individual y por tanto fijo, de allí que el líder debe ser cambiado cuando la situación así lo requiera”. (p.245)

Fiedler (1989) desarrolló su estudio a través de un cuestionario llamado Cuestionario del compañero menos preferido (CMP). El mismo tenía por objeto medir si los sujetos se orientaban a las relaciones o a las tareas. A través de este cuestionario se determinó que el/o los sujetos que evaluaban al compañero menos preferido en términos favorables con una puntuación alta, se determinaba que dicho sujeto estaba orientado a las relaciones; mientras que el sujeto que ve al compañero en términos desfavorables y la calificación obtenida era baja se determinaba que ese sujeto estaba más dado a la productividad o estaba orientado a la tarea. Una vez evaluado este aspecto fue necesario equiparar al líder con la situación, y en este sentido Fiedler observó 3 puntos importantes:

1. Relaciones líder-miembro, referido al grado de confianza y respeto que los subordinados desarrollan hacia el líder.
2. Estructura de la tarea, referido al procedimiento usado en la asignación del trabajo.
3. Poder del puesto, referido al poder que tiene el líder en la contratación, despido, disciplina, ascensos, entre otros.

Si las relaciones entre el líder y los subalternos eran buenas, la estructura del trabajo organizado y el poder del líder fueron amplios, entonces se puede desarrollar de forma excelente la influencia y control del líder sobre el grupo.

**b) Teoría de los recursos cognitivos:** es una reformulación de la teoría anterior, realizada por Fred Fiedler y Joe García, quienes se centraron en la incidencia negativa del estrés en la situación y su manejo en función a la inteligencia y experiencia del líder.

**c) Teoría de liderazgo situacional (TLS):** Concebida por Paul Hersey y Ken Blanchard tiene tres (3) versiones, la inicial se denominó teoría del ciclo vital del liderazgo (1969), la segunda situacional (1982) y la tercera situacional (1984).

Los investigadores señalan que existen cuatro estilos de liderazgo asociados a igual número de conductas que determinan el comportamiento. Estos estilos dependen de la madurez que poseen los líderes en el ejercicio de un cargo y de los subordinados que poseen, aclarando que ningún estilo es mejor que el otro, por tanto, el éxito depende de la selección del estilo más adecuado a la situación y a la

aceptación o rechazo de sus seguidores. Aunado a ello, brindan la oportunidad del aprendizaje para lograr un liderazgo eficaz.

- d) Teoría del intercambio de líder y miembros (ILM):** Postula que el líder, en su relación con sus seguidores, va generando una especie de preferencia por unos en comparación con los otros y los clasifica casi inconscientemente en los preferidos (camarillas) y no preferidos (periferia), por lo general lo hacen en función al nivel de competencia o por las actitudes y características que le son semejantes a las suyas.
- e) Teoría de la Trayectoria a la meta de Robert House.** Indica que el líder debe apoyar, respaldar y dirigir a sus seguidores para que logren sus propios objetivos en congruencia con los de la organización. House catalogó en cuatro los estilos de liderazgo: director, apoyo, participativo y orientado hacia los logros; todos los puede poseer una misma persona y utilizar separadamente dependiendo de la situación que se le presente. En todo caso el líder debe ofrecer recompensas a sus subordinados, permitiéndoles y orientándolos a lograr los objetivos organizacionales.
- f) Modelo de participación del líder de Víctor Vroom y Phillip Yetton.** Estos investigadores disertaron sobre la participación de los seguidores en la toma de decisiones que el líder les puede permitir, pudiendo seleccionar la opción que considere más adecuada y variando por tanto el estilo de liderazgo en función a la decisión a tomar. Posteriormente Víctor Vroom y Arthur Jago revisaron y ampliaron este modelo manteniendo la idea original de la

participación de los seguidores en la toma de decisiones, pero con una mayor gama de alternativas posibles.

#### **2.9.4 Enfoque Contemporáneo**

A diferencia de los enfoques de décadas pasadas, éste considera otros aspectos del liderazgo, como lo moral y lo ético, lo holístico, la complejidad e incertidumbre, así como la consideración en la capacidad de los subordinados para desarrollarse y considerar no solo sus intereses personales, sino también los del grupo, organización y sociedad. En este enfoque se pueden mencionar las siguientes teorías o corrientes de investigación:

- a) Liderazgo carismático:** Refiere la importancia de la motivación y conducta del líder y sus seguidores para obtener un desempeño excepcional. Entre las principales cualidades de los líderes se mencionan las siguientes: adecuada visión de futuro, asumen riesgos, consideran las limitaciones ambientales, las necesidades de sus subordinados y tienen un comportamiento fuera de lo común. En general fortalecen la autoestima de sus colaboradores, tiene las metas bien definidas y son constantes en alcanzarlas.

El principal representante de esta teoría es Burns, quien introduce en su discurso los términos de liderazgo transaccional y transformacional. Este tipo de liderazgo tiene una fuerte influencia en sus seguidores, estos líderes arrastran y mueven masas, pero son líderes que surgen por lo general en determinados ámbitos como la política, la religión, la guerra o cualquier otra circunstancia en la cual los sujetos ven perdidas sus esperanzas y confianza. Se puede decir que estos líderes responden a

una necesidad de tipo social, religiosa, política, empresarial o cualquier otra, y su labor de liderazgo pierde eficacia una vez satisfecha esta urgencia; además este tipo de líder por excesiva confianza en sí mismo puede ser un problema cuando para sus seguidores ya haya cumplido su labor.

- b) Liderazgo Transaccional:** Se fundamenta en las adecuadas relaciones interpersonales entre el líder y sus seguidores, mediante la retroalimentación, bien sea como estímulo o correctivo, siempre en función al logro de las metas previa definición de objetivos y metas. Es la tendencia que han propuesto las teorías descritas en los tres enfoques anteriores. Se constituye en la base del liderazgo transformacional (Gutiérrez, 1999).
- c) Liderazgo transformacional:** el líder, además de ser carismático presta especial atención a los intereses y las necesidades de desarrollo personal de sus colaboradores, los impulsan a trascender de sus intereses individuales por los grupales. Está en permanente búsqueda de conocimientos y avances a través de reflexiones sobre cómo mejorar lo existente (Bernard, 1981).

Asimismo, “el liderazgo transformacional se correlaciona más que el transaccional con tasas bajas de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados” (Robbins, 2004, p.118).

- d) Liderazgo visionario:** Propugna que el líder debe combinar adecuadamente sus habilidades, talentos, recursos, emociones y energía propia y de sus colaboradores, para propiciar logros previstos. Es definido por Robbins, (2004) como “la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble

del futuro de la organización o la unidad organizacional que cree y mejora a partir del presente” (p.46).

El líder visionario debe poseer mínimo tres cualidades: explicar su visión a las personas, tener un comportamiento cónsono con la visión propuesta y extender esta visión más allá del ámbito donde ejerce su función y liderazgo.

## **2.10 Estilos de Liderazgo**

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores y será el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias. Los estilos son diversos y complementarios, y pueden existir otros que a continuación no se consideran.

### **2.10.1 Estilo Autoritario o Coercitivo**

Este estilo de liderazgo se caracteriza por dar órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que éstas se cumplan, se limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Dirige el grupo, pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad, esta clase de liderazgo no dirige, sino que manda.

Este modo de liderar demuestra ciertas características:

1. En general son individuos de personalidad fuerte, dominante y agresiva.
2. Toda actividad la realizan a su modo.

3. No preguntan más allá del trabajo, y por tanto no comparte visión de futuro con sus equipos, lo que transforma a este líder en ajeno a las personas.
4. Considera a sus subordinados más como empleados que como personas.
5. En general no están preparados para dar oídos a los puntos de vista diferentes a los suyos.
6. No genera un trabajo en equipo porque centraliza su poder.
7. No le gusta ver que los empleados tengan mucha amistad los unos con los otros, porque esa cercanía puede poner en riesgo su autoridad.
8. Tiene una actitud orientada hacia el trabajo y los negocios poniéndolos estos en primer lugar. El estilo autoritario o coercitivo es el menos efectivo, en la mayoría de las situaciones. Las personas se sienten vulneradas en su respeto y no son capaces de actuar por iniciativa propia, son meros ejecutores de una decisión que llegó de arriba, por lo tanto, no se dan cuenta que su desempeño depende de ellos mismo. El equipo se transforma en un grupo de personas resentidas y por lo tanto resignadas, es decir, van a hacer sólo lo que les pidan, ni un centímetro más. Este estilo además hace que las personas sólo trabajen por el dinero. Sin embargo, este estilo, puede ayudar frente a la inercia del día a día de un empleado problemático, ya que el liderazgo autoritario o coercitivo romperá hábitos (Castro, 2006).

### **2.10.2 Líder Democrático**

El líder democrático parte del supuesto de que éste, para ejercer su liderazgo, considera puntualmente los intereses, las opiniones y, el rango de autoridad del



grupo, autoridad de la que el líder pasa a operar como representante. Las características que distinguen a los líderes democráticos son:

1. No dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo.
2. En general se muestran tan preocupados por la manutención de la eficiencia del grupo como con relación al término de las tareas que están en ejecución.
3. Encauza las distintas tendencias y opiniones, sin imponer las soluciones, sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo.
4. Incentiva a los miembros de su grupo para que expresen sus ideas y sentimientos, para crear un clima con mayor creatividad y compromiso.
5. Frente a los problemas, tratan de ayudar al grupo a eliminar la resistencia o a resolver los conflictos.
6. Están convencidos que la responsabilidad de la realización de una tarea yace tanto en el grupo como en ellos mismos.
7. Permite que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando hayan demostrado su capacidad de hacerlo.
8. Cree que sus subordinados mientras más comprometidos estén, trabajarán en conjunto, permitiendo tener una mayor potencialidad.
9. Tiene plena confianza en sus empleados, y ellos tienen plena confianza en su líder lo que provoca que se sientan muy identificados con la institución en la que trabajan. Promueve la comunicación en todos los niveles; Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten

responsables de su logro. Por lo tanto, este estilo de liderazgo da gran importancia a los consensos de grupo, lo que le ayuda a trabajar en equipo para la consecución y el logro de objetivos comunes.

### **2.10.3 Líder Concesivo-Liberal o Laissez-Faire.**

En este estilo de liderazgo, el llamado líder deja en manos de su equipo las funciones que él como líder debería llevar a cabo, y de hecho espera que sus subalternos se responsabilicen por su propia motivación y control, y espera que lleven a cabo con éxito todas las labores encargadas. En este tipo de liderazgo quienes integran el equipo u organización deben ser sujetos altamente calificados para que la actividad encomendada tenga éxito. Se puede definir como: aquel sujeto que delega a su equipo de trabajo o subalternos la autoridad para tomar decisiones. Podríamos citar algunas características propias de esta clase de liderazgo:

1. No se compromete con la determinación de metas y políticas.
2. Da total libertad al grupo.
3. No le interesa las discusiones, sólo le interesa que se sientan bien anímicamente.
4. No estimula la productividad del grupo (León, 2013).

### **Capítulo 3. Marco Contextual**

La Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles (VOAE), siendo por ley la instancia académica de la UNAH responsable de la generación de políticas de atención y desarrollo relacionadas con la vida estudiantil, ofrece distintos servicios académicos y administrativos, que le permitan a mediano y largo plazo un abordaje integral del estudiante para el logro de su excelencia académica.

Según el acta N° 300, Consejo Universitario, la finalidad con la que fue creada la Dirección de Servicios Estudiantiles es la de “procurar el bienestar físico, mental, social y académico del estudiante con miras a convertirlos en sujetos científicamente capaces y útiles a la sociedad”.

En el marco de la implementación de la IV Reforma Universitaria en el año 2005, se modifica el nombre de Dirección de Desarrollo Estudiantil y se titula con el nombre de Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles (VOAE).

Actualmente está encargada de las siguientes áreas:

#### **3.1 Área de Desarrollo Humano**

Como producto del proceso de la reforma universitaria que exige a la UNAH transformaciones académicas, administrativas y organizativas, se plantea la revisión y modificación integral de su Ley Orgánica, misma que fue aprobada por decreto 209-2004 del Congreso Nacional de la República y publicada en la Gaceta en el numeral 30621 de fecha 12 de febrero de 2005, surgiendo así la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles, instancia comprometida con el fortalecimiento

académico e investigativo, la formación integral del estudiante así como su sentido de pertenencia a la universidad y vinculación con la sociedad.

Según el plan estratégico de la VOAE 2014-2018 el Área se encuentra como Órgano de conducción estratégico-organizativo: En este nivel se integran todas las Coordinaciones de las distintas áreas que conforman la Vicerrectoría (Orientación y Asesoría, Desarrollo Humano, Salud y Cultura y Deportes).

Respondiendo al Objetivo estratégico “contribuir al mejoramiento de la calidad de vida estudiantil mediante la promoción de espacios y beneficios que le permitan el desarrollo de sus potencialidades bajo la perspectiva de equidad e inclusión” y el Objetivo estratégico “Readecuar las normas, funciones y estructuras de los distintos programas del área para dinamizar la movilidad, solidaridad, los beneficios y servicios en su cobertura, acceso e inclusión”.

Según el Plan estratégico en el Área de Desarrollo Humano funcionan los programas:

### **3.1.1 Programa de Atención Socioeconómica y Estímulos Educativos (PASEE)**

Es la entidad encargada de dirigir las políticas que están relacionadas con el desarrollo humano y académico de la población estudiantil.

El programa de becas nace según el art. N° 54 de la Ley Orgánica de 1958, que es el contexto en el que se funda el Programa de Crédito Educativo “La universidad dará protección a sus alumnos y procurara su bienestar y mejoramiento”.

En el año de 1960 se creó una unidad de servicio que ofrece financiamiento educativo a estudiantes universitarios, este servicio se brindó a través del Departamento de Bienestar Universitario, el cual fue creado en el año de 1959 por el Honorable Claustro Pleno Universitario, quien aprobó la asignación presupuestaria a fin de que esta unidad cumpliera la función primordial de atender los diversos problemas y necesidades de los estudiantes, basándose en el Artículo N° 54 de la ley orgánica en ese contexto histórico. Dicho departamento, tenía dentro de sus programas lo que en ese tiempo era el Servicio de Asistencia Económica, En sus inicios, el servicio de asistencia financiera contaba con un presupuesto de L. 25,000.00 beneficiándose únicamente 20 estudiantes.

### **3.1.2 Programa de Voluntariado**

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras por medio de la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles desde el año 2013 institucionalizó el Programa de Voluntariado con el propósito de fortalecer los grupos de trabajo estudiantil y con el fin de potenciar, consolidar y apoyar la planificación y ejecución de proyectos iniciales como tutorías estudiantiles, promoción de centros de estudio, mejoramiento del medio ambiente, promoción de los servicios entre otros.

Actualmente la demanda de participación estudiantil voluntaria se ha diversificado, especialmente para apoyar en eventos institucionales macro como ferias, congresos, maratones, campañas, etc., con temáticas en salud, orientación académica, cultura, Arte y deporte, ciudadanía y ambiente o para incorporarse a

proyectos que responden a una necesidad específica con el propósito de intervenir en el desarrollo social.

**3.1.3 Movilidad Académica y Escuela de Liderazgo**, los dos últimos en proceso de construcción.

### **3.2 Área de Orientación y Asesoría Académica**

Orienta a los estudiantes universitarios en una forma integral cubriendo los aspectos: académicos, psicológicos, profesionales y sociales, para lograr una mejor adaptación al ambiente universitario. Además, busca que el estudiante se auto desarrolle y culmine con éxito sus estudios. Esta área incluye los siguientes servicios:

3.2.1 Curso de Introducción a la Vida Universitaria (CIVU)

3.2.2 Feria vocacional

3.2.3 Orientación profesional

3.2.4 Jornadas de inducción

3.2.5 Orientación pedagógica

3.2.6 Orientación psicológica

3.2.7 Mediación de conflictos estudiantiles

### **3.3 Área de Cultura y Deportes**

Es responsable de promover la realización de actividades socioculturales y deportivas tanto recreativas, competitivas y de Intercambio estudiantil universitario.

### **3.4 Área de Salud**

Esta área cuenta con dos programas. Uno en Recuperación en Salud que incluye: Atenciones Médicas, Atenciones Odontológicas, Atenciones Psicológicas, Servicio de Laboratorio, Servicio de Farmacia. Y, el segundo en Promoción de la Salud, el cual cuenta con Clínica anti-tabaco, Clínica de Atención a la Mujer, clínica de Estilos de Vida Saludable, clínica de VIH/SIDA-ITS, fumigaciones, evaluación y regulación de locales comerciales, ferias de la salud y charlas en educación en salud a las diferentes carreras.

## **Capítulo 4. Metodología de la Investigación.**

En cuanto a los procesos metodológicos empleados en el desarrollo de un proceso investigativo, Bravo (1997) plantea que “ni la ciencia ni los procedimientos metodológicos empleados, son asépticos, puros y objetivos.” (p.49) Esto significa que lo que llamamos conocimiento es un término que se basa en la construcción constante y éste parte de las necesidades naturales de la especie humana que se configuran a través de las condiciones históricas y sociales. De ahí que el conocimiento científico y sus métodos son solo una manera, pero no la única de comprender la realidad. Por tanto, la metodología empleada para la presente investigación se detalla a continuación.

### **4.1 Enfoque**

La presente investigación se realizó desde el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo. De acuerdo a éste, el estudio consiste en la recolección y análisis de datos para contestar a las preguntas de investigación aquí planteadas y

así probar la hipótesis establecida previamente. Este enfoque confía en la numeración, el conteo, y el uso de métodos estadísticos para establecer patrones de comportamiento en una población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Este tipo de enfoque se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular. Por consiguiente, estudia conductas u otros fenómenos observables; y es a partir de esta observación que se generan datos estadísticos que comprueban la realidad que vive el ambiente que es objeto de estudio.

#### **4.2 Tipo de estudio**

El presente estudio es una investigación de tipo descriptivo-correlacional, ya que responde a las preguntas de investigación, con el propósito de analizar la relación entre liderazgo y clima laboral en la VOAE dentro de un contexto particular.

Este tipo de investigación implica observar y describir el comportamiento de los individuos que están siendo estudiados, sin influir en sus preceptos o decisiones. Asimismo, el investigador recolecta la información y la analiza de manera cuidadosa para extraer resultados significativos que puedan contribuir al conocimiento del contexto (Meyer & Dalen, 1978).

#### **4.3 Tipo de diseño**

El diseño de la siguiente investigación es no experimental porque no se manipula ninguna variable de acuerdo a Hernández et al. (2014). Es decir, se trata de un estudio donde no varían en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. En este tipo de investigación no hay condiciones ni



estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural.

También, este estudio tiene un alcance transversal ya que los datos fueron recolectados en un momento y tiempo único. Debido a lo enunciado anteriormente, este alcance se centra en analizar cuál es el nivel o estado de las variables planteadas en la investigación y así demostrar cuál es su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2014).

#### **4.4 Variables**

De igual manera, se utilizaron variables discretas y continuas para medir cuál es la relación entre liderazgo y clima laboral en la VOA E. Para el presente estudio se plantean las siguientes variables:

- Clima Laboral (variable dependiente)
- Liderazgo (variable independiente)

Cada una de estas variables contiene una lista de indicadores que se encuentran detallados en la matriz de operacionalización del estudio. Estos indicadores contribuyeron a la adaptación de un cuestionario, previo al análisis correlacional del estudio.

#### 4.5 Matriz de variables

A continuación, se presenta la matriz de operacionalización con los indicadores correspondientes a cada variable del estudio.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Indicadores
<p><b>1. Identificar el clima laboral en el área de Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la UNAH en el año 2017.</b></p>	Clima Laboral	<p>Se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra (Anzola, 2003).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de comunicación interna.</li> <li>• Tipo de relaciones interpersonales.</li> <li>• Desarrollo Personal y Profesional.</li> <li>• Salario y beneficios.</li> <li>• Condiciones de trabajo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Debilidades y fortalezas de la empresa.</li> <li>• Tipo de identidad organizacional</li> </ul>
<p><b>2. Identificar el tipo de liderazgo en el área de Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la UNAH en el año 2017.</b></p> <p><b>3. Determinar la influencia del tipo de liderazgo sobre el clima laboral en el área de Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la UNAH en el año 2017.</b></p>	Tipo de Liderazgo	<p>Forma de ejercer una responsabilidad con un estilo gerencial que canaliza adecuadamente la inteligencia emocional para el buen desarrollo de la actividad educativa (Gutierrez, 1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo alta gerencia.</li> <li>• Liderazgo jefe inmediato.</li> <li>• Nivel de comunicación.</li> <li>• Nivel de motivación.</li> <li>• Tipo de selección del personal.</li> <li>• Nivel de resolución de problemas.</li> </ul>

#### 4.6 Población y muestra

La población que sirvió de estudio para esta investigación fueron los empleados de la VOAE de Ciudad Universitaria en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, ya sea de modalidad permanente o todos aquellos empleados cuya contratación por servicios profesionales sea mayor a tres meses. La población encuestada corresponde a un total de sesenta y tres (63) colaboradores.

Tabla 1.  
*Porcentaje de encuestados por área en que labora*

<b>Área en la que labora</b>	<b>Porcentaje</b>
Administración	3.2%
Área de Desarrollo Humano	7.9%
Área de Inclusión	11.1%
Área de Orientación y Asesoría Académica	17.5%
Departamento de Cultura y Deporte	9.5%
Área de Salud	44.5%
Unidad de Comunicación	1.6%
PROSENE	1.6%
NR	3.2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Las fuentes de información que sirvieron de estudio para el análisis de la presente investigación están divididas en primarias y secundarias y se detallan a continuación:

**Primarias:** empleados de la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

**Secundarias:** las fuentes secundarias sirvieron para obtener información relacionada con el problema de estudio, las cuales sustentaron el marco teórico desde el punto de vista de diferentes autores.

#### **4.7 Técnicas de recolección de datos**

Para la recolección de los datos se utilizó una adaptación del *cuestionario de descripción de comportamiento de líder* o *LBDQ* (Leader Behavior Description Questionnaire) validado por Félix (2009), sobre liderazgo y una adaptación del *cuestionario del clima organizacional*, validado por Ministerio de Salud de Perú, (2009); con el fin de obtener información veraz en forma individualizada. Dicho cuestionario está orientado a conocer la influencia de liderazgo sobre clima laboral en la VOA, siendo medido a través de una escala de Likert en cada una de sus preguntas y de esta manera poder medir las variables cualitativas del presente estudio.

Por otro lado, para la recolección de los datos se contó con el acceso tanto de jefes como demás empleados involucrados en este estudio, quienes proporcionaron un espacio, de no más de diez minutos para la aplicación del cuestionario.

#### **3.8 Análisis de datos**

Una vez recolectada la información se procedió a elaborar una base de datos basada en la aplicación de los cuestionarios a todo el personal de la VOA, haciendo uso de la herramienta estadística SPSS. A partir de esta base de datos se llevó a cabo el análisis descriptivo-correlacional de la información recolectada ya que es importante determinar el grado de correlación que hay entre las dos variables de interés en una

misma muestra de sujetos de estudio. Además, se determinó la influencia de la variable dependiente e independiente por medio de un análisis de regresión lineal.

Dicho lo anterior, el análisis de la información se realizó a través de la regresión lineal simple identificando el coeficiente de determinación entre liderazgo y clima laboral.

## Capítulo 5. Análisis y Discusión de Resultados de la Investigación

En el capítulo que se presenta a continuación se exponen los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los colaboradores de la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la UNAH.

### 5.1 Datos generales de la población

Se recopilaron algunos datos demográficos de los encuestados como el género, edad, área en la que labora y el tiempo de laborar en dicha área. El gráfico 1, muestra que, del total de los encuestados, el 68.3% de los encuestados son mujeres y el 31.7% son varones.

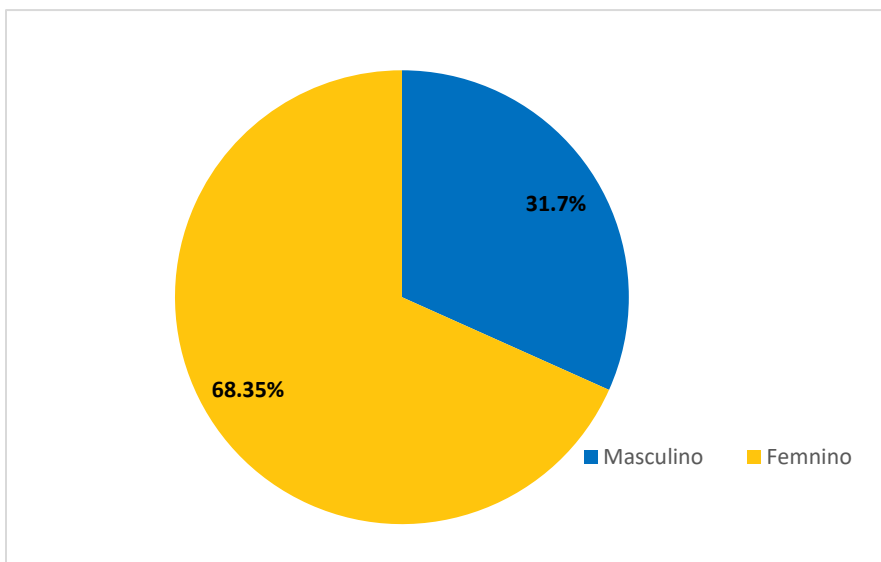


Gráfico 1. Género del encuestado.

Además, se puede observar en la tabla no.2 que todos los colaboradores son mayores de 23 años, mostrando porcentajes bajos entre 23 y 27 años con un porcentaje de 6.3% del total de los encuestados. Un 12.7% entre 28 y 32 años; el 15.9% tiene entre 33 y 37 años; el 11.1% entre 38 y 42 años; el 6.3% entre 43 y 47 años; el 9.5% entre 48 y 52 años; el 20.6% entre 53 y 57 años y el 14.3%, 58 años o más. El valor de la moda es de 53, lo que significa que la mayoría de los empleados de la VOAE tienen 53 años de edad. Además, el promedio de edad de la población es de 44 años.

Tabla 2.  
*Edad de los encuestados*

Edad	Porcentaje
23 – 27 años	6.3%
28 – 32 años	12.7%
33 – 37 años	15.9%
38 – 42 años	11.1%
43 – 47 años	6.3%
48 – 52 años	9.5%
53 – 57 años	20.6%
58 años o más	14.3%
NR	3.2%
Total	100%

En cuanto al tiempo de laborar en la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles, la tabla no.3 refleja que el 38% tiene entre 1 y 6 años de antigüedad; el

7.9%, entre 7 y 11 años y el 35.1% de los encuestados tienen entre una y tres décadas de antigüedad laboral.

Tabla 3.  
*Tiempo de laborar en la VOA E*

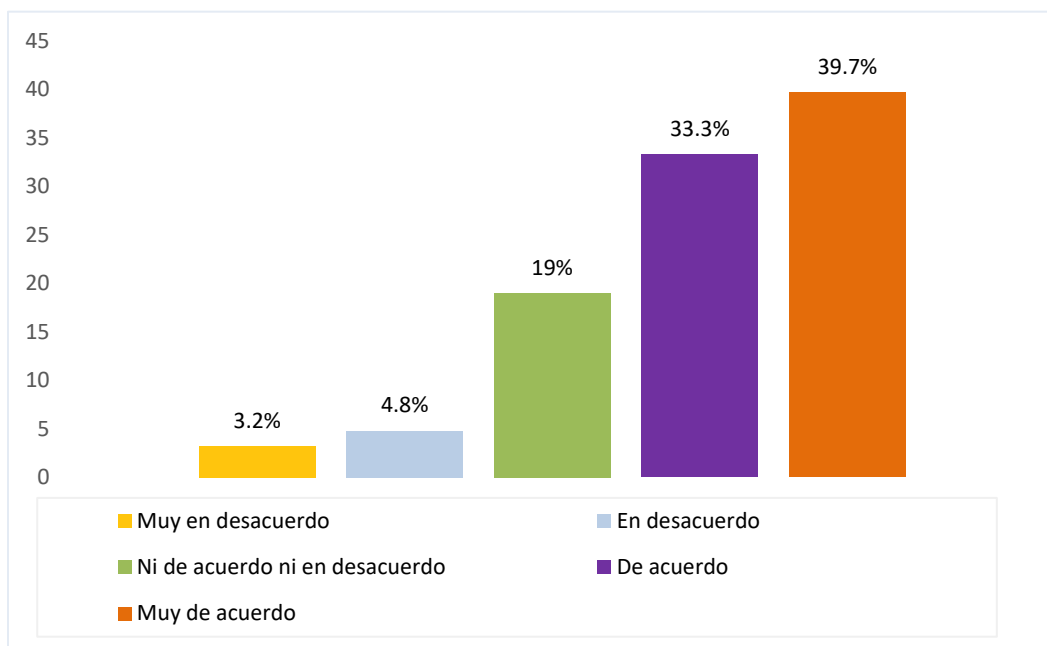
<b>Años</b>	<b>Porcentaje</b>
1 - 6 años	38%
7 – 11 años	7.9%
12 – 16 años	11.1%
17 – 21 años	11.1%
22 – 26 años	6.4%
27 – 31 años	4.8%
32 – 36 años	11.1%
37 años o más	1.7%
NR	7.9%

## **5.2 Sobre el Clima Laboral**

Con el propósito de describir el clima laboral de la VOA E, se tomaron indicadores como el tipo de relaciones interpersonales, preocupación por el desarrollo personal y profesional, salarios y beneficios, el trabajo en equipo y cualquier debilidad o fortaleza encontrada entre los participantes del estudio en pro de la VOA E.

El gráfico no.2, refleja que el 73% de los encuestados respondió que su jefe inmediato se encuentra disponible ante cualquier necesidad que se presente, lo que se ve reflejado, en muchas ocasiones, en la productividad y resultados positivos de la

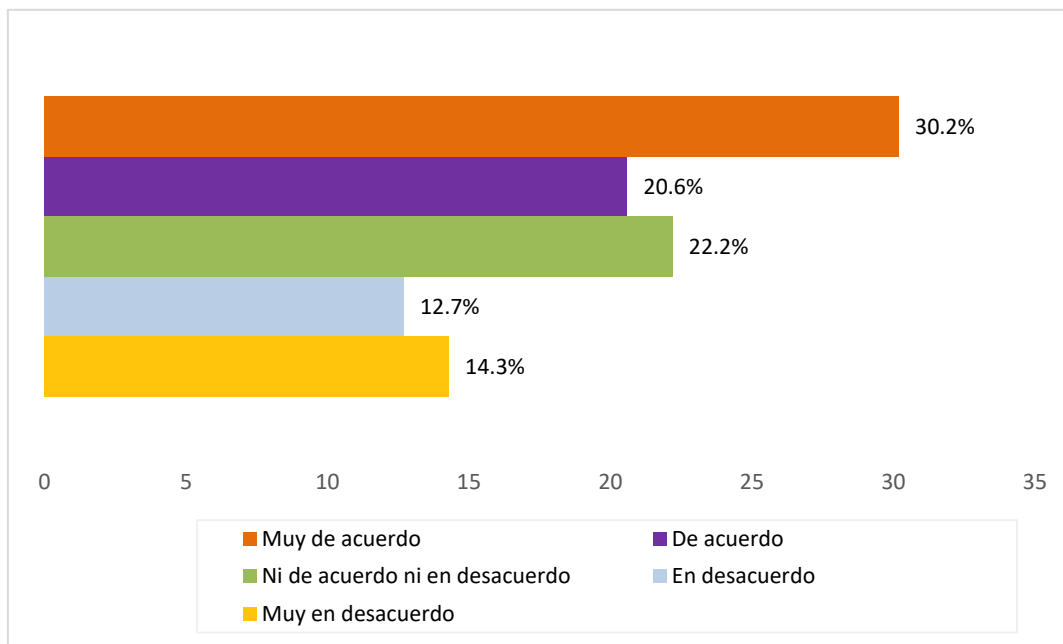
Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles, por el compromiso mostrado por la jefatura. Por otro lado, el 19% de los colaboradores de las diferentes áreas de VOAE, manifestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo ante la interrogante, lo que podría estar relacionado con las reuniones planificadas y no planificadas que se presentan. No obstante, un 8% manifestó que la jefatura no está disponible cuando se le necesita.



*Gráfico 2. Mi jefe está disponible cuando se le necesita.*

Asimismo, el 50.8% de los encuestados manifestó que las decisiones tomadas en su área se toman en el nivel que se debe, sin embargo, el 27% dijo no estar de acuerdo con la interrogante, ya que las decisiones de su área las toman personas ajenas al asunto a tratar. Esto podría tener repercusiones negativas en las metas planteadas por el área de trabajo o, a la vez, provocar negatividad en el grupo de colaboradores. El 22.2% restante de los encuestados no se pronunció ni de acuerdo ni en desacuerdo ante la cuestión, como se puede observar en el gráfico no.3.





*Gráfico 3. Las decisiones se toman en el nivel que deben tomarse.*

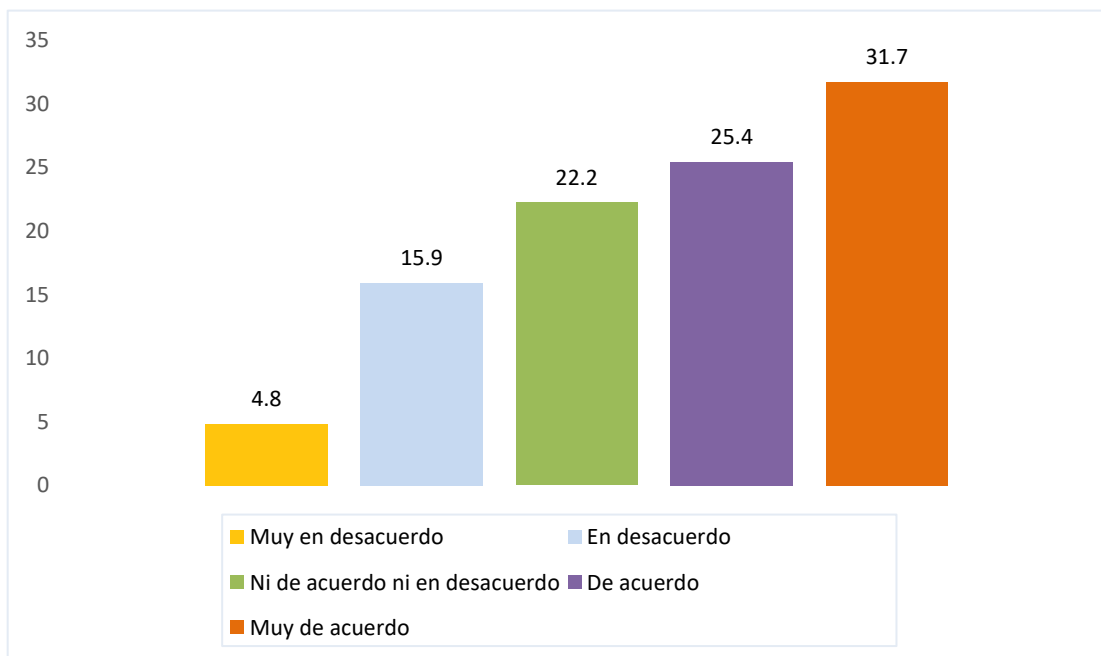
Al consultarle a los colaboradores de las diferentes áreas de VOAE sobre las acciones que toman sus jefes para manejar conflictos, el 31.7% se pronunció muy de acuerdo con cómo solventan los problemas que se presenten, el 25.4% de acuerdo, lo que suma un total de 57.1% de respuestas positivas. Por otro lado, el 20.7% de los encuestados no estaban de acuerdo con la manera en que su jefe maneja los conflictos en el trabajo. Además, un 22.2% no se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante (gráfico no.4).

Es importante que los colaboradores de la empresa se sientan satisfechos con el ambiente laboral ya que es donde pasan la mayor parte del día y las personas con las que más conviven.

Como lo manifiesta Davis & Newstrom (1991) en relación a la satisfacción del trabajo:

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa; es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento y estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

(p.225)

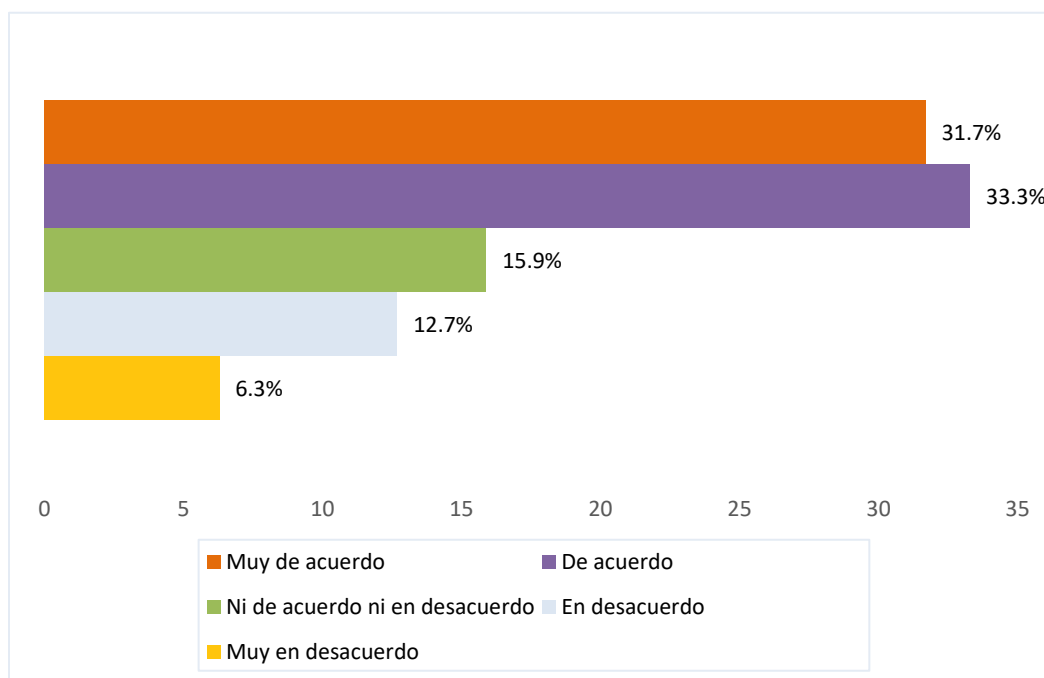


*Gráfico 4. Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.*

Por otro lado, para Chiavenato (1992) “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe

en cada organización”. (p.231) Por lo tanto, se debe crear un ambiente laboral agradable para poder potenciar al máximo la eficacia de los colaboradores.

En la VOA E, el 31.7% de los encuestados dijo estar muy de acuerdo al consultarle si su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable dentro del área en la que trabaja, el 33.3% contestó estar de acuerdo, el 15.9% no se pronunció ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante y finalmente el 17% restante no considera que su jefe trata de crear un ambiente propicio entre los colaboradores y la jefatura (gráfico no.5).



*Gráfico 5. Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.*

En muchas ocasiones es importante la retroalimentación de la labor realizada en cierto periodo de tiempo, de manera que se pueda llegar a la mejora continua en el desempeño laboral. Es aquí que los jefes juegan un papel importante porque

deben reconocer el buen desempeño o interferir en aquellos que lo necesiten. Al consultar a los encuestados si su jefe le comunica si realiza bien o mal su trabajo, el 42.3% dijo estar muy de acuerdo, el 25.4% está de acuerdo el 20.6% no se pronunció ni de acuerdo ni en desacuerdo. Además, el 9.5% respondió estar en desacuerdo y un 3.2% muy en desacuerdo (gráfico no.6).

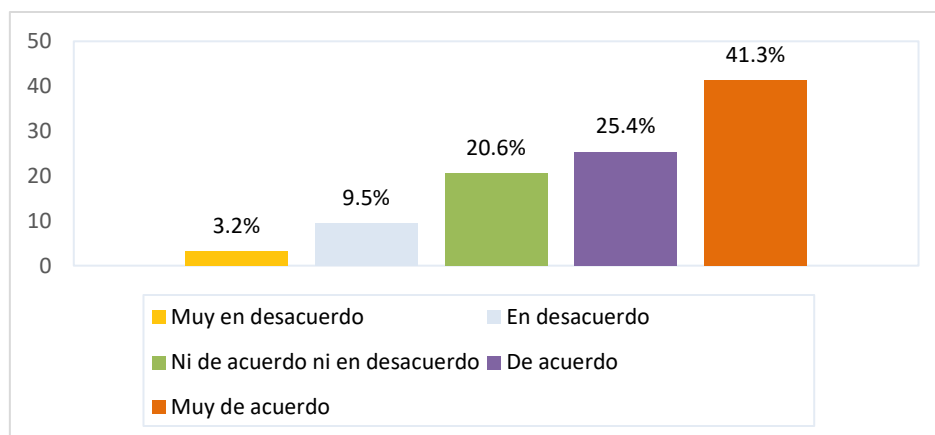


Gráfico 6. **Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.**

Adicionalmente, el 19% de los encuestados consideran que hay una sana competencia entre sus compañeros de trabajo, el 33.3% dijo estar de acuerdo y otro 33.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sin embargo, el 14.2% no considera que existe una sana relación entre los diferentes colaboradores (gráfico no.7).

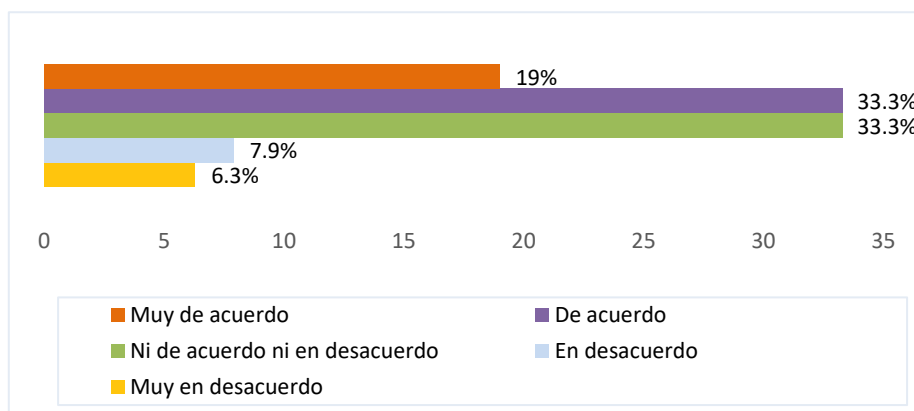
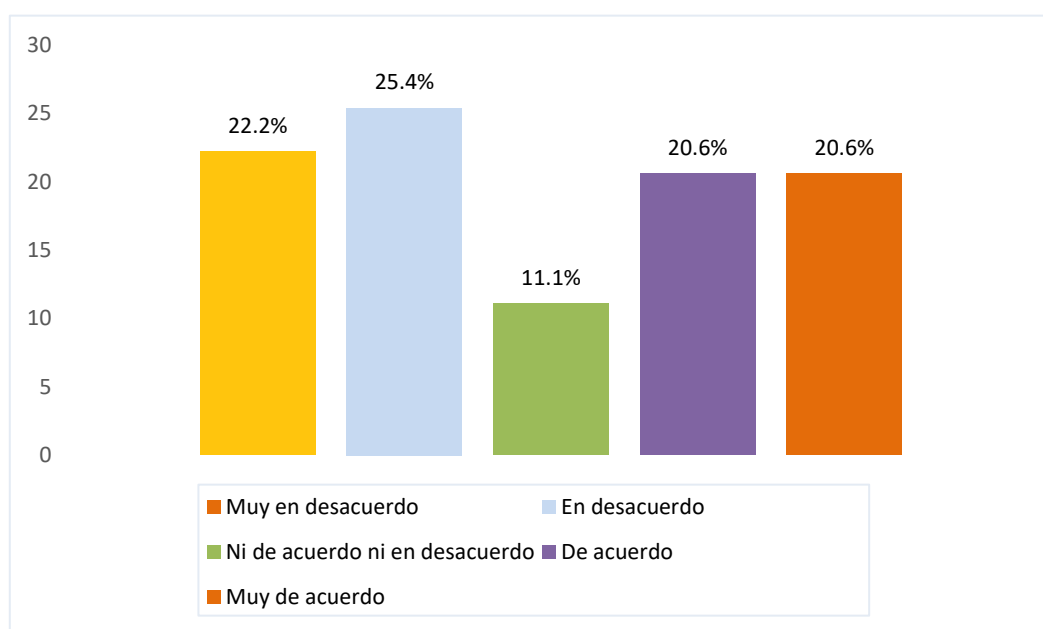


Gráfico 7. **Existe sana competencia entre mis compañeros.**

Se debe tener presente que además de las actividades laborales, es necesario crear lazos de confianza entre los colaboradores y para esto se deben hacer actividades recreativas para generar un mejor clima laboral. Sin embargo, en la VOAE el gráfico no.8 muestra que el 47.6% de los encuestados respondió que no se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses y el 41.2% aseguró haber realizado ese tipo de actividades lúdicas.

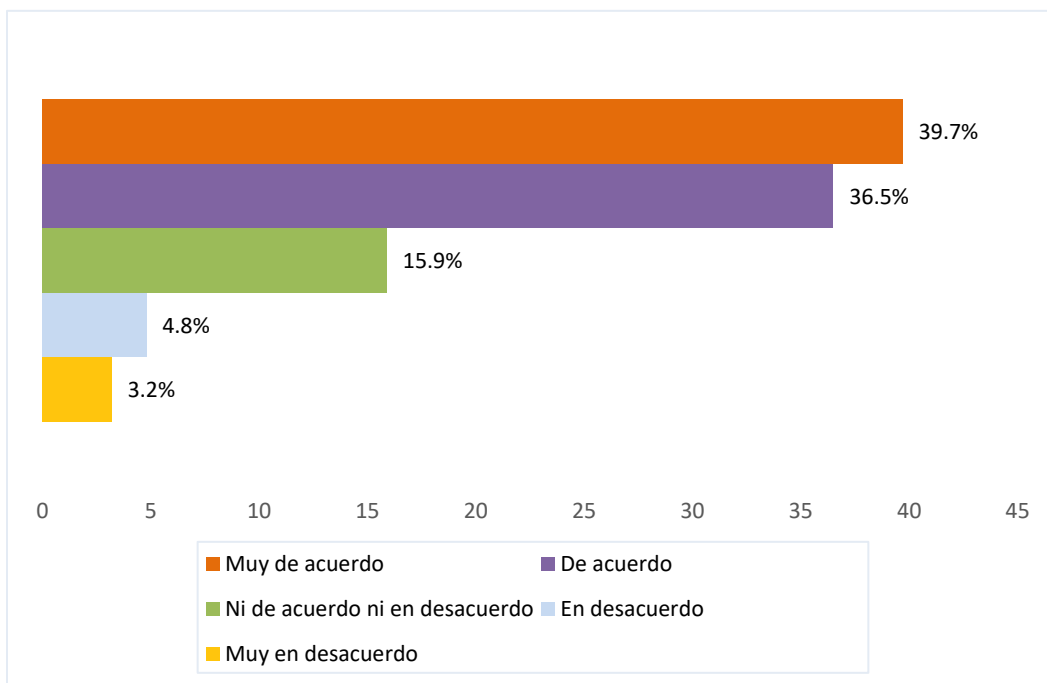


*Gráfico 8. Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.*

Por otro lado, las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo; la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, el equipo, entre otros, aumentan significativamente la productividad (Lozano, Chacón & Sanduvete, 2013).

En la VOAE el 76.2% de los encuestados considera que la limpieza de sus espacios de trabajo es adecuada. Además, el 15.9% considera que se necesita

mejorar la limpieza en los ambientes en que trabajan. Y el 8% de los encuestados no está de acuerdo con que la limpieza de los espacios es la adecuada.

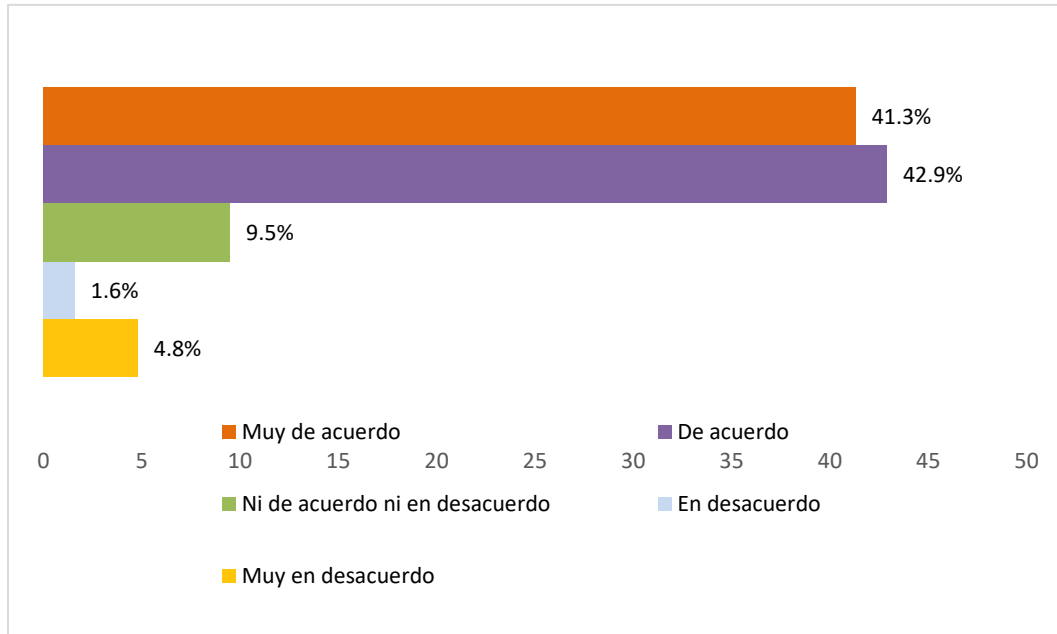


*Gráfico 9. La limpieza de los ambientes es adecuada.*

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación y las acciones de sus integrantes (Lozano et al., 2013).

Un buen equipo de trabajo es un elemento clave para un clima laboral agradable. Y, en la VOAE, la mayoría de los encuestados (84.2%) mantiene buenas relaciones con los miembros de su equipo de trabajo; solamente un 6.4% no puede establecer una relación amena con sus compañeros de trabajo. El 9.5% restante

considera que su relación con los compañeros está en un punto medio (gráfico no.10).

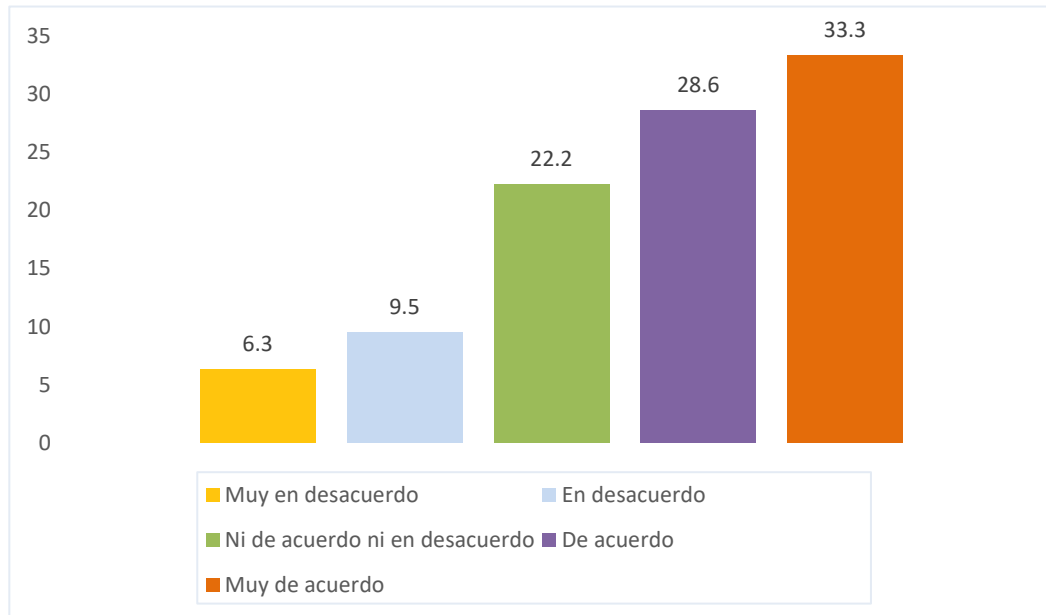


*Gráfico 10. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi equipo de trabajo.*

La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes. De ahí su importancia por crear un ambiente propicio entre colaboradores (Lozano et al., 2013).

Es importante respetar las ideas de cada uno de los compañeros de trabajo. Dentro de la VOAE, el gráfico no. 11, muestra que el 33.3% de los encuestados dijo estar muy de acuerdo con que, en su equipo de trabajo, se puede expresar su punto de vista, aun cuando esté en contra con lo planteado por otro colega. El 28.6% se pronunció de acuerdo, sumando un 61.9% de respuestas positivas. Por otro lado, un porcentaje bajo (15.8%) respondió que, en su área, difícilmente se puede divergir con los demás miembros del grupo, por lo que su punto de vista no es respetado.

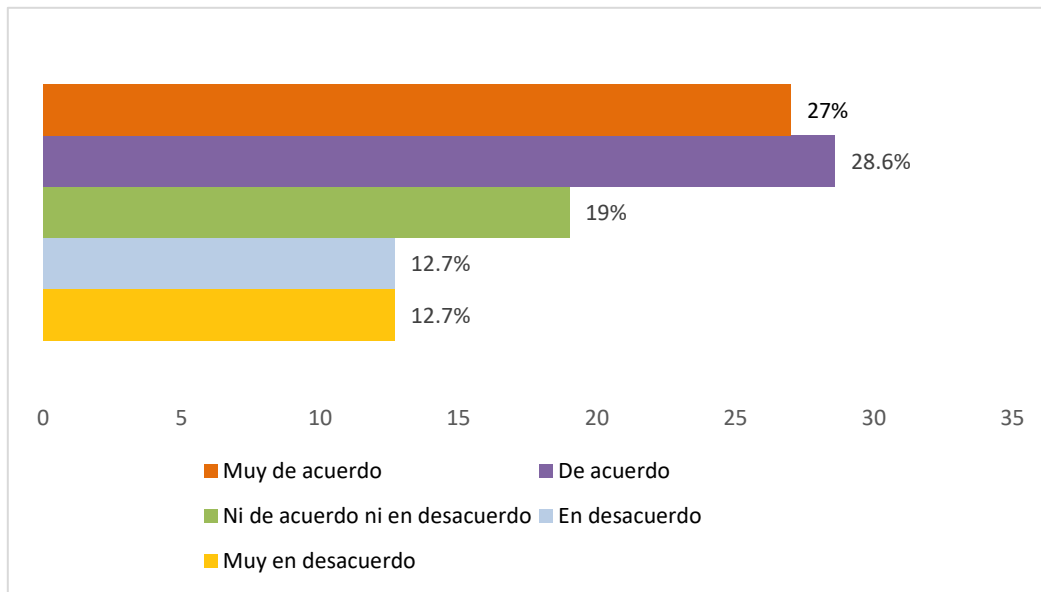
Finalmente, un 22.2% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante planteada.



**Gráfico 11. En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.**

Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente. En la VOAE, el 27% de los encuestados respondió estar muy de acuerdo a preguntársele si en su organización, reconocen la buena labor realizada, seguido de un 28.6% que dijo estar de acuerdo. No obstante, un porcentaje el 25.4% considera que la organización se muestra indiferente a pesar de su buena labor en la institución.





*Gráfico 12. En mi organización, reconocen la buena labor realizada.*

Igualmente, el sistema de remuneración es fundamental. Lozano, Chacón & Sanduvete, (2013) plantean:

Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto; la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. (p.85)

Respecto a la equidad en las remuneraciones, el gráfico no. 13 refleja que el 46% de los participantes de este estudio creen que existe equidad en las remuneraciones y el mismo porcentaje considera que su salario es adecuado en relación con el trabajo que realiza (Ver tabla no.4). En contraste, el 38.1% no está satisfecho con la equidad en las remuneraciones y un 15.9% no se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo con la cuestión.

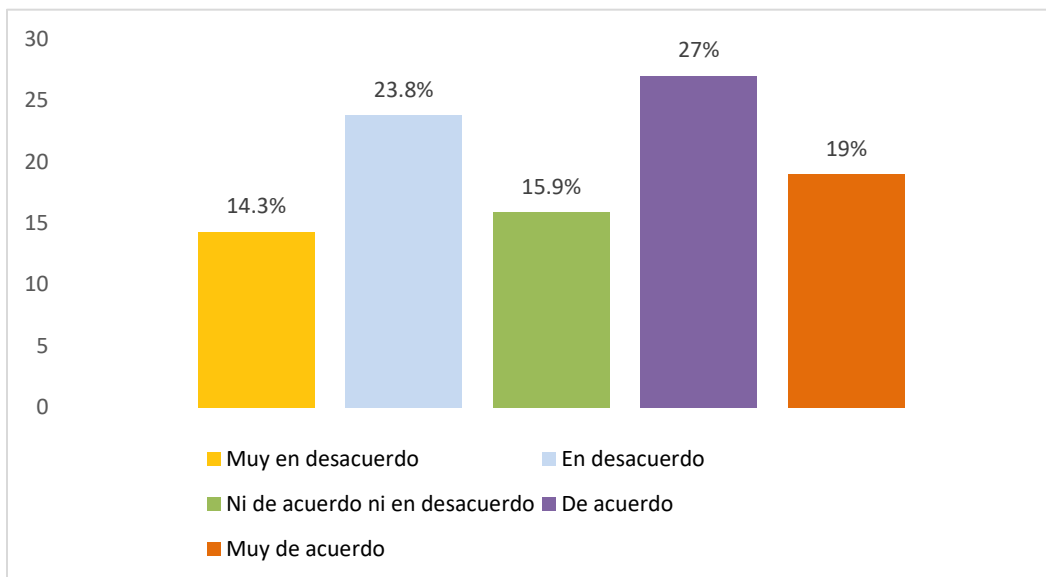


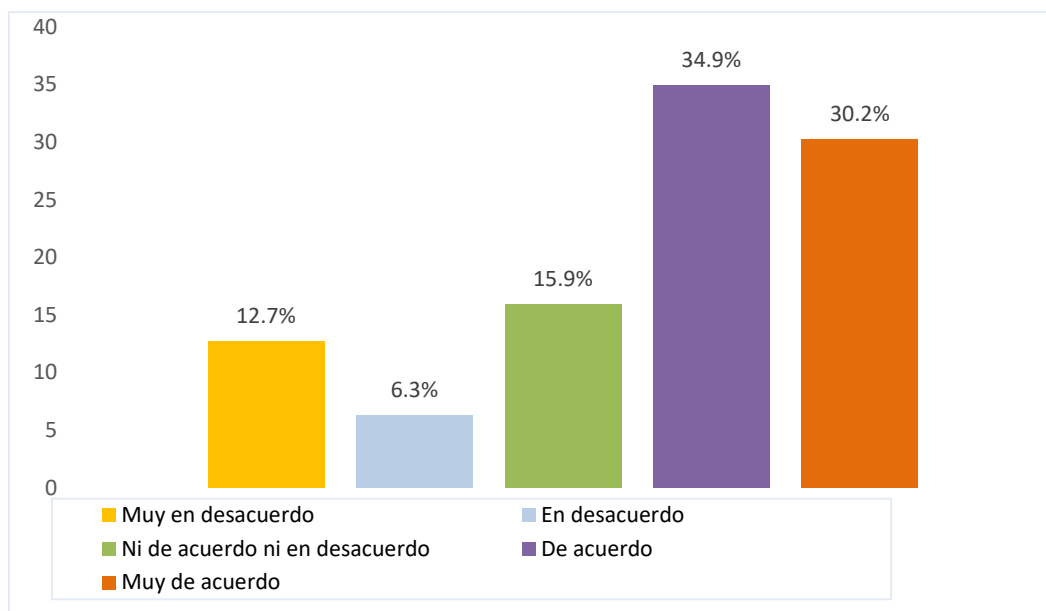
Gráfico 13. Existe equidad en las remuneraciones.

El 28.5% de los encuestados no está de acuerdo con la remuneración que se le paga, ya que considera que ésta no es adecuada en relación con el trabajo realizado. Y un porcentaje muy similar dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con su sueldo.

Tabla 4.  
*Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo*

Muy en desacuerdo	6.3%
En desacuerdo	22.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25.4%
De acuerdo	25.4%
Muy de acuerdo	20.6%
Total	100%

En síntesis, el 30.2% de los encuestados se está muy de acuerdo con su clima laboral, el 34.9% dijo estar de acuerdo; el 6.3% se manifestó en desacuerdo con su ambiente de trabajo y el 12.7% muy en desacuerdo. Y el otro 15.9% de los colaboradores de la VOAE no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo con su clima laboral.



*Gráfico 14. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.*

### 5.3 Sobre liderazgo

McGregor (1960) plantea que:

El liderazgo está asociado a las habilidades que posee una persona para influenciar a otras, independientemente del rol que ejerza, cargo que ostente o del lugar donde se desenvuelve, no obstante, se dice que un líder no puede transferir sus habilidades a todos los contextos donde actúa con la misma efectividad, lo cual equivale a decir que debe conocer y dominar la situación

donde está inmerso y principalmente ser reconocido como tal por sus seguidores. (p.226)

En el gráfico no.15, se muestra que los colaboradores de la VOAE, aseguran que su jefe directo demuestra interés en sus subalternos, ya que al consultarles si éste le presta atención a las necesidades que él/ella pueda tener, el 34.9% respondió que lo hace siempre, el 27% dijo que casi siempre y otro 27% respondió que algunas veces. Por otro lado, un porcentaje bajo de 4.8% aseguró que casi nunca su jefe le presta atención a sus necesidades y el 6.3% restante dijo que nunca.

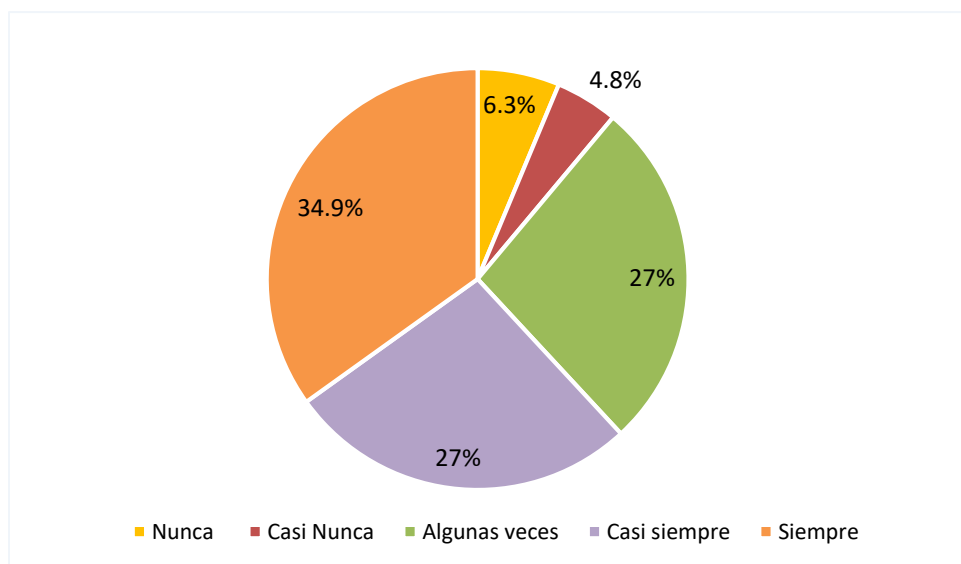
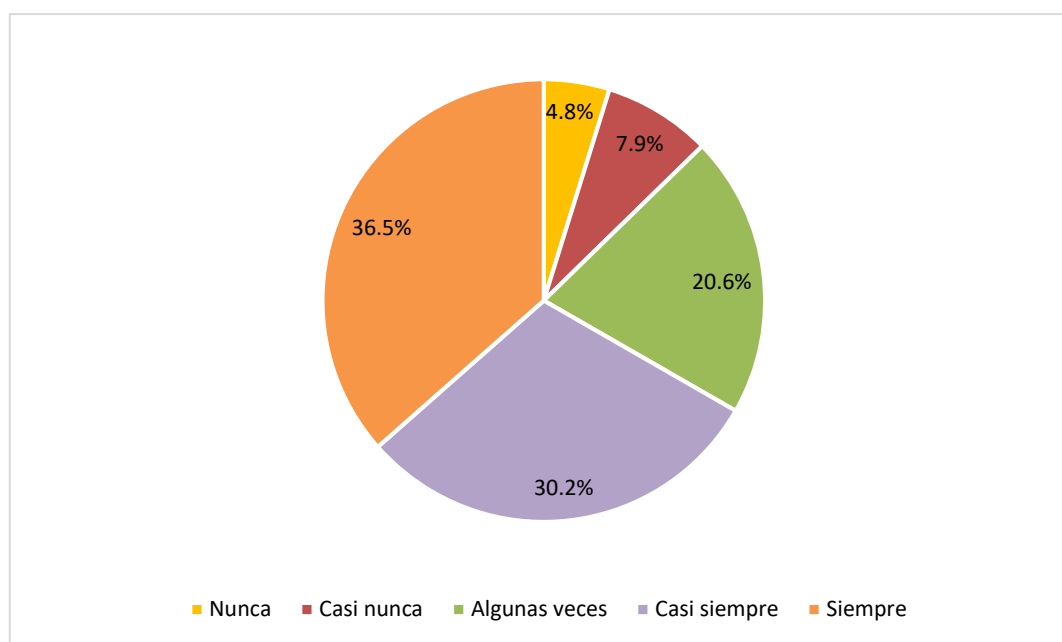


Gráfico 15. ¿Su Responsable directo le presta atención a las necesidades que usted pueda tener?

Entre las características de un líder cabe destacar que este no resulta de sus rasgos individuales, únicos o universales; sino que surge en la medida que sobresale en algo que le interesa al grupo. Además, el líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga y con una visión clara a largo plazo (Castro, 2006).

Es así que en el gráfico no.16, el 36.5% de los encuestados respondió que considera que su jefe siempre tiene una visión de futuro clara y el 30.2% dijo que casi siempre, sumando un 66.8% de respuestas positivas. Adicionalmente, el 20.6% respondió que solamente observa esta visión a largo plazo, algunas veces; por otro lado, el 7.9% aseguró que casi nunca y el 4.8%, nunca.

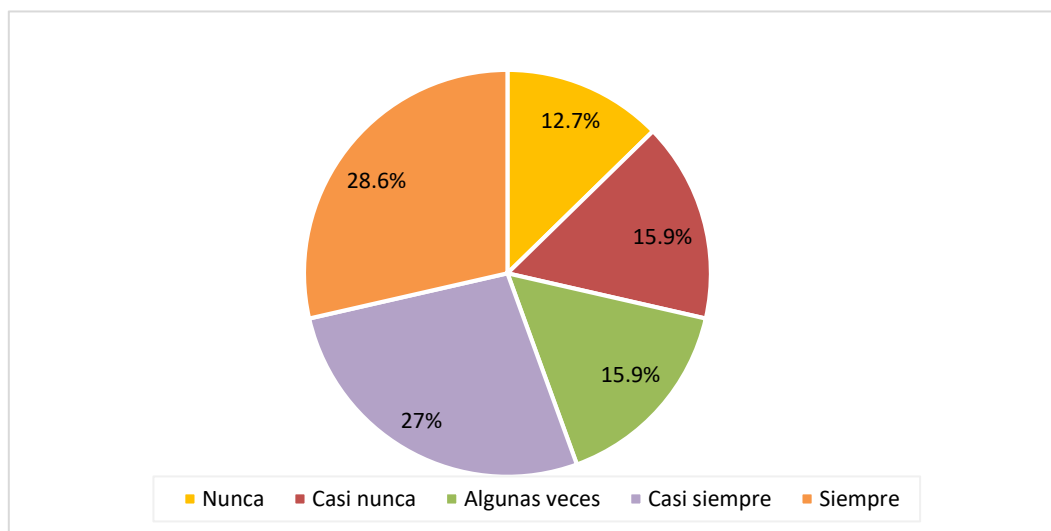


**Gráfico 16. ¿Cree que su Responsable directo tiene una visión de futuro clara?**  
(Entiéndase por visión de futuro el objetivo que se quiere lograr, lo que se quiere conseguir, a dónde se quiere llegar a largo plazo.)

La formación académica no solo es la recepción de datos y acumulación de títulos, sino que es parte de un proceso de crecimiento intelectual que permite a la persona desarrollar su capacidad analítica y crítica, y al mismo tiempo estar preparado para la resolución de problemas (Gaviria, 2017).

Relacionado a lo expuesto anteriormente, el gráfico no.17, refleja que el 28.6% de los encuestados dijo que su responsable directo siempre muestra interés en seguir formándose yendo a cursos de formación o conferencias, el 27% respondió

que casi siempre y el 15.9% dijo que solamente algunas veces. En contraste a este dato, el 15.9% de los encuestados dijo que su jefe casi nunca muestra interés en seguir formándose ya sea por medio de cursos de formación o conferencias y el 12.7% nunca lo hace.



**Gráfico 17. ¿Su Responsable directo muestra interés en seguir formándose yendo a cursos de formación o conferencias?**

Además, en el gráfico no.18 se muestra que el 30.2% de los colaboradores de la VOAE aseguró que su jefe siempre le da importancia en formarle y enseñarle a sus subordinados; el 23.8% dijo que casi siempre y la misma cantidad respondió que solo algunas veces. Asimismo, el 7.9% aseguró que casi nunca se le brinda formación o retroalimentación por parte de su jefe y el 14.3% aseguró que nunca, sumando un 22.2% de respuestas negativas.

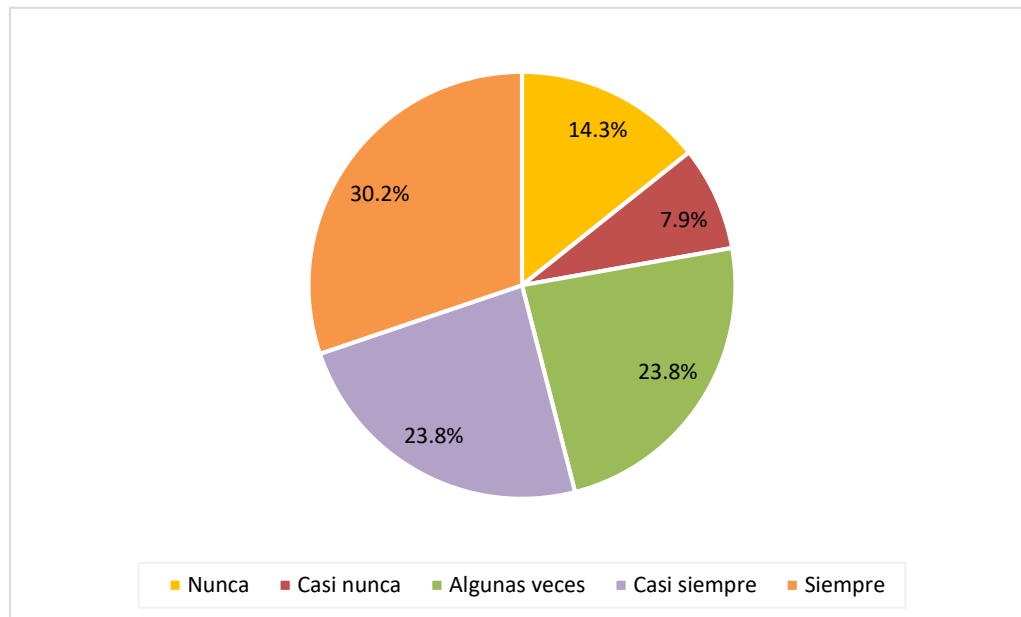
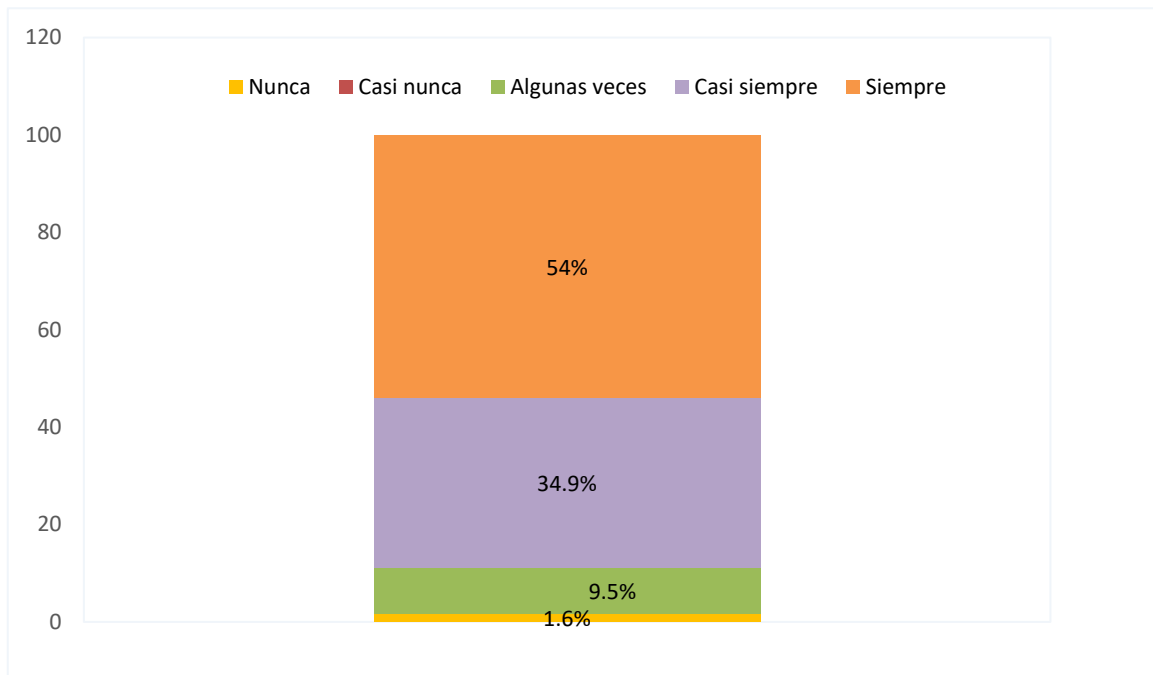


Gráfico 18. ¿Le da importancia a formarle y enseñarle (a usted)?

Goleman, Boyatzis y McKee (2002) en su libro *El Líder Resonante* señalan la importancia de las emociones y cómo, su aprovechamiento, puede ayudar a crear organizaciones emocionalmente inteligentes. En él, se manifiesta como el liderazgo interior debe sobresalir en un buen líder y que por medio de este tipo de liderazgo se muestra la honestidad que permite aprovechar mejor los recursos de forma natural y dirigir todo lo que se hace orientado a los objetivos (Carbajo, 2015).

En la VOAE el liderazgo interior se hace notar, y es que la mayoría de los colaboradores (88.9%) de las diferentes áreas respondieron que consideran a sus jefes honestos y que cumplen con su deber, un 9.5% de colaboradores manifestaron

que esta honestidad solo se muestra algunas veces y un porcentaje muy bajo (1.6%) dijo que nunca (gráfico no.19).

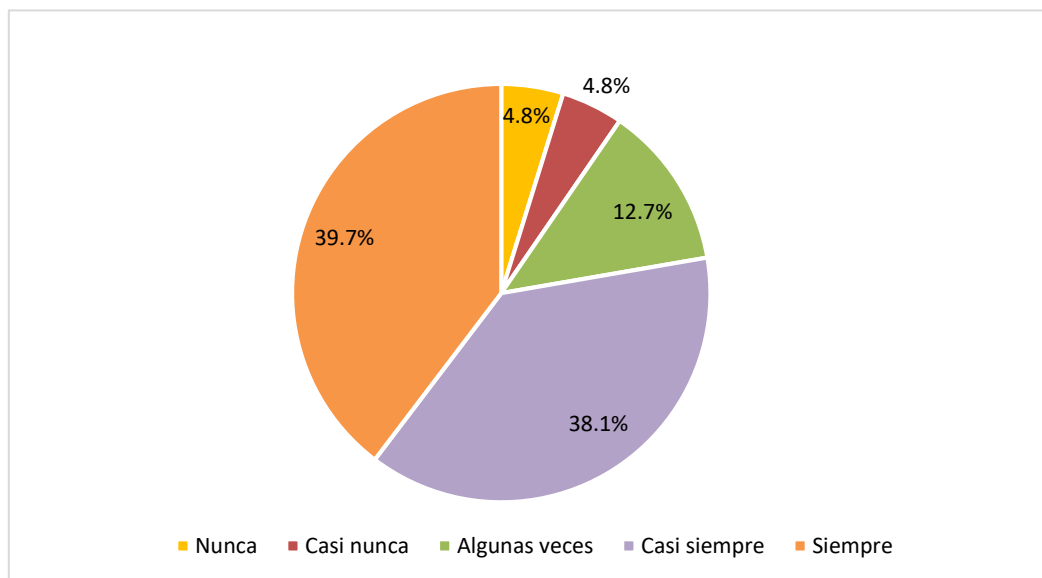


*Gráfico 19. ¿Le considera honesto, es decir, que cumple con su deber?*

La Universidad del Estado de Ohio, en Estados Unidos, identifica dos dimensiones independientes en el comportamiento de los líderes: la primera, es la estructura de inicio, que está referida al grado que tiene un líder para definir y estructurar su función y la función de sus subordinados o equipo de trabajo para poder alcanzar sus objetivos. Y la segunda, es la consideración, la cual es la forma o nivel en que el líder desarrolla las relaciones con sus subalternos en un ambiente óptimo marcado por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los integrantes de su equipo y el interés por sus problemas y sentimientos (Jones & James, 1979).



En concordancia con lo anterior, en la VOAE se refleja que existe un líder que define y estructura funciones en su área poder alcanzar los objetivos planteados. Y es que el 39.7% de las respuestas apuntan a que siempre demuestra ambición cuando se habla de objetivos que se persiguen y el 38.1% asegura que casi siempre. El 12.7% de los encuestados no ven esa ambición permanentemente por lo que su respuesta fue algunas veces y el 4.8% considera que casi nunca. Finalmente, otro 4.8% de los encuestados respondieron que su jefe nunca demuestra ambición a lograr los objetivos.



**Gráfico 20. ¿Su responsable directo demuestra ambición cuando se habla de objetivos que se persiguen?**

Se debe hacer hincapié que existen cualidades complementarias en un líder. Un líder debe ser realista y conocer las dificultades que conllevan sus objetivos, el esfuerzo que exige a los colaboradores, por lo que también debe conocer sus propias limitaciones.

En el caso de la VOA E, el 63.5% de los colaboradores considera que su jefe conoce sus propias limitaciones y el 22.2% cree que solo lo hace algunas veces. El porcentaje restante (14.2%) considera que su jefe no conoce sus propias limitaciones por lo que es difícil exigir a sus subalternos (gráfico no.21).

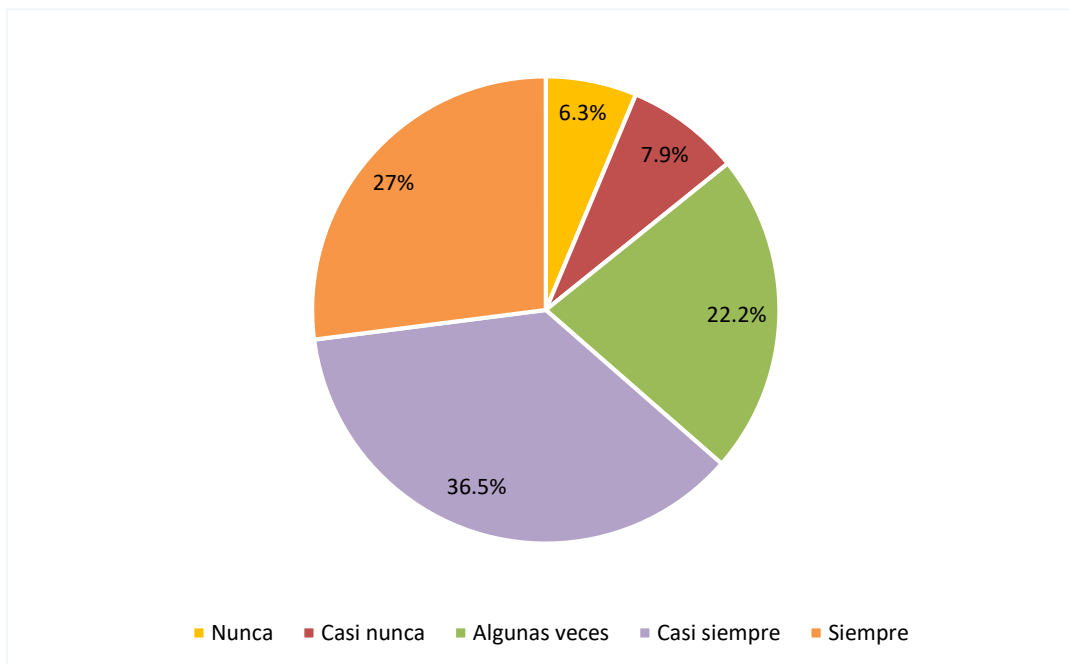


Gráfico 21. ¿Cree que su responsable directo conoce sus propias limitaciones?

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser semejante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas.

Lo anterior podría verse relacionado con el entusiasmo que se muestra en la institución u organización. Es necesario tener una autoestima bien desarrollada para evitar flaquezas y no lograr permitir que el estrés laboral acabe con un buen clima

organizacional. Si un líder posee buena autoestima, esta se verá relacionada con el entusiasmo que muestre a sus subalternos y usuarios. En la VOA E, el gráfico no.22, detalla que el 42.9% de los jefes siempre transmite entusiasmo a su equipo de trabajo que tiene a cargo, además de un 15.9% que lo hace casi siempre. El 23.8% transmite entusiasmo algunas veces, el 7.9% casi nunca y el 9.5% de los jefes nunca lo hace.

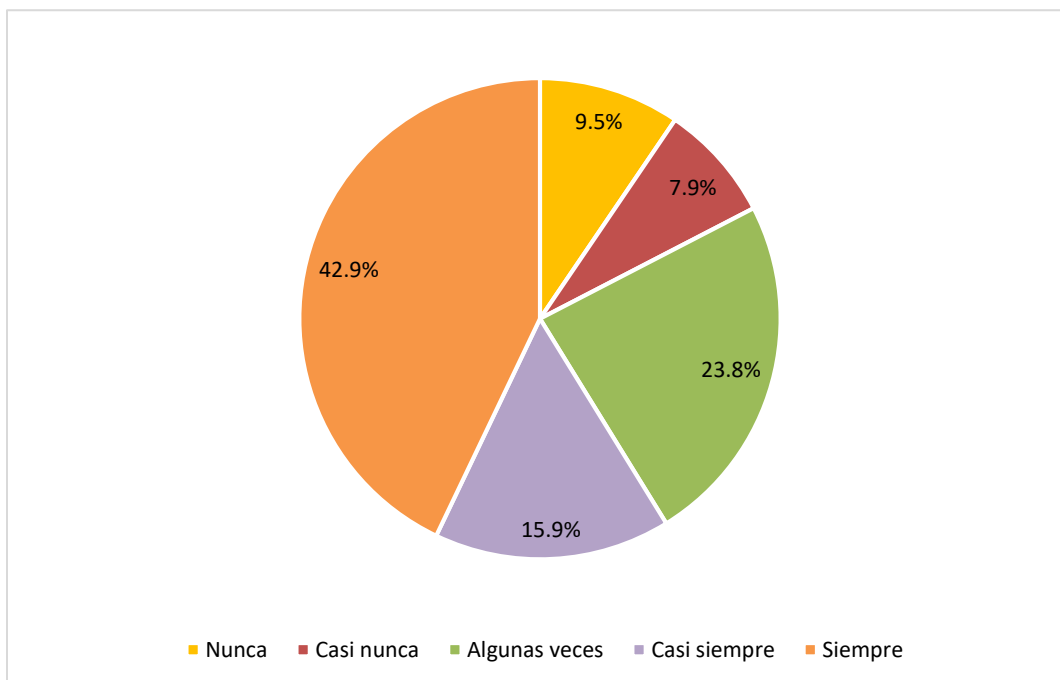
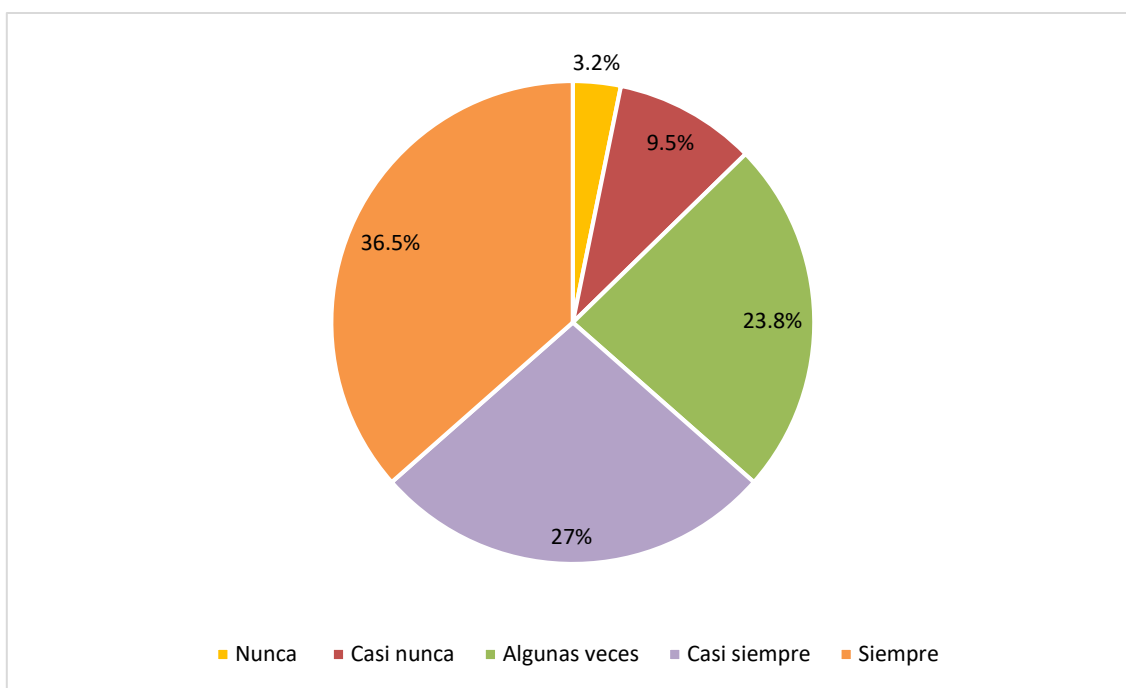


Gráfico 22. ¿Le transmite entusiasmo?

Brunet (1987) menciona "... el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional". (p.119)

En síntesis, el gráfico no. 23 muestra que el 36.5% de los encuestados considera a su responsable directo un buen líder y otro 27% cree que casi siempre lo es. Asimismo, el 23.8% considera que el liderazgo de su jefe se ve reflejado algunas veces y el 9.5% considera que casi nunca cumple con un papel de liderazgo efectivo. Por último, un porcentaje bajo de encuestados (3.2%) considera que su responsable directo nunca ha desempeñado un papel de liderazgo a pesar de ser el encargado de toda su área de trabajo.



*Gráfico 23. ¿Considera a su responsable directo un buen líder?*

#### 5.4 Análisis de Correlación y Regresión

La correlación trata de establecer la relación o dependencia que existe entre las dos variables que intervienen en una distribución bidimensional (Webster, 2000). Es decir, determinar si los cambios en una de las variables influyen en los cambios de la otra. Si esto ocurre, se dice que las variables están correlacionadas o que hay correlación entre ellas.

En este estudio, la variable clima laboral se convierte en la variable dependiente y liderazgo en la independiente. La correlación es representada por la letra R y los valores que puede tomar R son:  $-1 \leq R \leq 1$ . Este resultado surge de la fórmula presentada a continuación:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \varepsilon$$

De esta surge el Coeficiente de Correlación de Pearson, que explica el porcentaje de intensidad que hay entre las dos variables:

$$R = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

La tabla no.5 muestra el resultado de la correlación entre la variable dependiente *clima laboral* y la variable independiente *liderazgo*, mostrando que el liderazgo y el clima laboral están significativamente correlacionadas  $R=.886$  y  $p < .05$ , lo que quiere decir que existe una correlación positiva fuerte entre las dos variables.

Tabla 5.  
*Correlación*

		Liderazgo	Clima Laboral
Liderazgo	Pearson Correlación	1	.866**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	63	63
Clima Laboral	Pearson Correlación	.866**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	63	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Los métodos de regresión estudian la construcción de modelos para explicar o representar la dependencia entre una variable dependiente (Y) y la variable explicativa o dependiente, (X). El coeficiente de determinación puede interpretarse como la proporción de variabilidad de (Y) que es explicada por (X).

Al hacer el análisis de regresión lineal entre las variables liderazgo y clima laboral, la recta de regresión muestra que existe una relación directa, lo que significa que si mejora el liderazgo, también mejora el clima laboral.

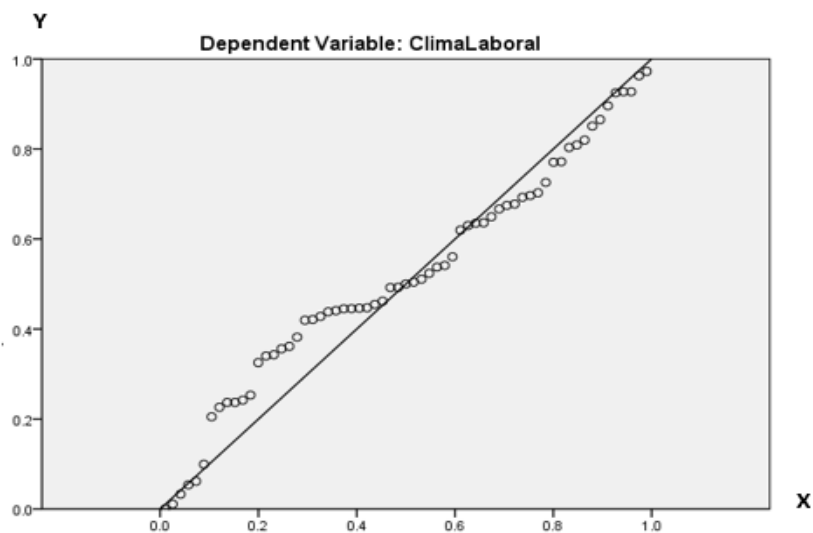


Gráfico 24. Diagrama de dispersión entre liderazgo y clima laboral

Este análisis de regresión lineal fue utilizado para probar si el liderazgo influye significativamente en el clima laboral, encontrándose que la variable liderazgo explica el 75% del clima laboral ( $R^2=.750$ ), Ver tabla no.6.

Tabla 6.  
*Resumen del Modelo<sup>b</sup>*

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	.866 <sup>a</sup>	.750	.746	.40650

a.Predictors: (Constant), Liderazgo

b.Dependent Variable: Clima Laboral

## Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

Es imprescindible que las buenas prácticas de los líderes mejoran el desempeño de sus subordinados. Esto a su vez, beneficia el clima laboral de las organizaciones ofreciendo servicios de calidad a todos sus clientes o usuarios.

En el caso de la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, se ha logrado identificar un clima laboral agradable y propicio para el buen desempeño de los colaboradores y este se ve influenciado por el buen desempeño de los jefes de las diferentes áreas de la organización. Como se muestra en el análisis de correlación, existe una relación significativa fuerte entre estas dos variables, por tanto, se rechaza la hipótesis nula planteada en el presente estudio.

Asimismo, se plantean las siguientes conclusiones que responden a los objetivos de este estudio investigativo:

1. Likert (1967) plantea que la comunicación, la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización, el reparto de funciones, la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices, la planificación, así como la formación deseada, genera un clima laboral favorable.

En el área de Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la UNAH, se hace notorio el grado de motivación de los empleados, siendo éste proporcionado por diversos factores positivos como ser una buena



comunicación entre colaboradores, objetivos y metas claras, así como buenas relaciones interpersonales dentro de las diferentes áreas.

2. En contraste con lo planteado por Chacón (2011), que define el liderazgo como “un proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades (...) para que alcancen sus metas” (p.97), el liderazgo en el área de Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la UNAH es manifiesto por medio de esas cualidades, identificando un liderazgo transformacional, donde el líder es el jefe del área, quien presta atención a los intereses y las necesidades de desarrollo personal de sus colaboradores y los impulsa a trascender de sus intereses individuales por los grupales; además de ser un líder transaccional que retroalimenta, bien sea como estímulo o correctivo, siempre en función al logro de las metas de la organización.
3. Finalmente, la influencia que ejerce el tipo de liderazgo en el clima laboral de la Vicerrectoría de Orientación de Asuntos Estudiantiles es significativa con una relación directa, es decir que a medida que mejore el liderazgo, mejorará el clima laboral en las diferentes áreas de VOAE.

## 6.2 Recomendaciones

1. El presente estudio demostró que el liderazgo influye en un 75% sobre el clima laboral en el área de Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, por lo cual se recomienda capacitar constantemente a los jefes en competencias de liderazgo y dar seguimiento para verificar el avance durante el proceso formativo de los mismos. De esta manera, no solo aumentará el buen liderazgo, sino también mejorará el clima laboral dentro de la VOAE.
2. Asimismo, se recomienda realizar reuniones trimestrales, una vez capacitados los líderes de la VOAE. Esto servirá de apoyo entre áreas, ya que se pueden identificar errores, carencias y fortalezas que vendrán a fortalecer a toda la Vicerrectoría y no solo de manera aislada.
3. Por último, se sugiere dar seguimiento y evaluación de las competencias laborales y las metas planteadas en la VOAE, tanto individual como grupalmente, con el propósito de dar retroalimentación a los colaboradores y de esta manera trabajar en la mejora continua de sus habilidades.

### Bibliografía

- Angarita, Z. (2008). *Liderazgo y Gerencia*. Venezuela.
- Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Editorial Universidad externado de Colombia.
- Barroso, & Salazar. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 67-96.
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Redalyc, Estudios Gerenciales*, 8-19.
- Bravo, C. (1997). *Investigacion Educativa 3ra Edición*. Sevilla: Alfar.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Camacho, G., Corso, G., & Escalier, S. (2015). Influencia del Liderazgo Transformacional en el Clima Organizacional de las Carreras de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca . *Revista Ciencia, Tecnología e Innovación*.
- Carbajo, O. (2 de marzo de 2015). <http://blog.talentoit.org>. Obtenido de <http://blog.talentoit.org/el-liderazgo-honesto/>
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. . *Redalyc*, 89-92.
- Chacón, A. (8 de 2 de 2011). *AJChacon*. Obtenido de <http://alvarojchacon.com/2011/02/eres-un-buen-lider-youre-a-good-leader/>
- Chiang, M., Gómez, N., & Salazar, C. (2014). Satisfacción Laboral y Estilos de Liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Revista Redalyc*, 65-74.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. D.F.: Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Contreras, F., Barbosa, D., & Uribe, A. (2009). Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Riesgos Psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 13-26.
- Correa, M. (2009). El cuento, la lectura y la convivencia como valor fundamental en la educación inicial. *Educere*, 89-98.

- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Editorial Prentice-Hall.
- Drovett, S. (1992). *Diversión de la Salud*. Buenos Aires: Editorial Maechi.
- Félix, A. A. (2009). *Análisis y Medición del Liderazgo en una empresa del Sector Automoción y Propuestas de Desarrollo*. España: Centro Politécnico Superior, Universidad de Zaragoza.
- Fiedler, F. (1989). *Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo manual*. PePSIC.
- Forero, M., Morales, X., & Velandia, M. (2008). *Motivación, Liderazgo y Sentido de Pertinencia. Clima Organizacional Flores La Valvanera Ltda*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Gaviria, A. (13 de 07 de 2017). <http://www.urosario.edu.co>. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/Home/Principal/noticias/La-importancia-de-la-formacion-academica-en-la-vid/>
- Guisado, B. P., & García, G. (2014). Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. Caso hotel de la cadena Islazul en el oriente cubano . *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Gutierrez, O. (1999). La Tendencia del Liderazgo: de liderazgo transaccional a liderazgo transformacional. *Revista Marina*.
- Guzmán, P. (2009). *Diagnóstico del Clima Organizacional, estrategia para medir el marketing interno de una institución educativa particular del nivel básico de Ciudad Obregón* . Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición: McGrawHill.
- Jones, A., & James, L. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. En *Organizational Behaviour and Human Performance*. (págs. 201-250).
- León, A. (2013). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170*. Lima, Perú: Tesis Magistral.
- Likert, R. (1967). El clima del trabajo en las organizaciones . En L. Brunet. Trillas.

- Likert, R. (1967). *The Human Organization: It's Management and Value*. McGraw-Hill Company.
- Logopedia del Ponce León. (2012). *www.ponceleon.org*. Obtenido de [www.ponceleon.org](http://www.ponceleon.org)
- McGregor, D. (1960). El lado humano de las organizaciones. En D. M. Gregor. McGraw Hill.
- Meyer, W., & Dalen, D. V. (1978). *Manual de técnica de la investigación educacional*. Editorial Paidós.
- Ministerio de Salud de Perú. (2009). *Documento Técnico: Metodología para el Estudio de Clima Organizacional*. Lima.
- Nash, M. (1989). *Cómo Incrementa la Productividad del Recurso Humano*. Colombia: Editorial Norma.
- Peralta, A. C., & Besio, C. V. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum N° 22 Vol.2*, 42-47.
- Peralta, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 43-58.
- Ponce, Pérez, Cartajuno, López, Álvarez, & Real. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1031-1036.
- Portal UNAH. (2017). *VOAE*. Obtenido de Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles: [voae.unah.edu.hn](http://voae.unah.edu.hn)
- Ramos, J., & Pons, F. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 81-98.
- Real Academia Española . (2010). <http://lema.rae.es>. Obtenido de <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=l%EDder>
- Reddin, W. (2004). *Para una dirección eficaz: Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad*. México: Trillas.
- Regader, B. (21 de enero de 2017). *psicologiyamente.net*. Obtenido de <https://psicologiyamente.net/organizaciones/10-diferencias-jefe-lider#!>

- Rego, A., & Souto, S. (2004). La relación entre los climas organizacionales autenticos y las variables intención de salida de la organización, el compromiso organizacional y el interés. . *Revista Latinoamericana de Administración*, 77-102.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México. D.F.: Editorial Alfaomega.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo.*, 16.
- Seisdedos. (1996). El clima laboral y su medida. *Revista "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones"*, Volumen 2.
- Webster, A. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Irwin McGraw Hill.

## Anexos

### Anexo 1. Declaración de Ética de la Investigación

El presente trabajo de investigación titulado “Liderazgo y su influencia en el Clima Laboral en la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la UNAH en el año 2018” ha sido diseñado, planificado y aplicado dentro de la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles en Ciudad Universitaria para que sea realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación.

En vista de lo anterior, yo, Sindy Arely Ruiz Rodríguez, psicóloga y estudiante de la Maestría en Psicología Industrial y Organizacional, con número de cuenta *MPI100117*, declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por la coordinación de la Maestría y mi asesor de tesis, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

En tal sentido, la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal, apegándome a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude.

---

Nombre y Firma

## Anexo 2. Consentimiento Informado



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS**

**Maestría en Psicología Industrial y Organizacional**

**Consentimiento Informado**

### **Estimado participante:**

Nos encontramos realizando un proyecto de investigación acerca del liderazgo y su influencia en el Clima Laboral en la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la UNAH.

El objetivo de la investigación es analizar la relación entre liderazgo y clima laboral en la VOAE. Por tanto, para el desarrollo de esta investigación se necesita la recolección previa de información sobre las variables antes mencionadas.

A continuación, se le aplicará un cuestionario con cien interrogantes por lo que le pedimos su apoyo con respuestas lo más honestas y sinceras posibles. La información aquí recolectada no será divulgada, ni usada con fines diferentes a los del estudio.

Agradecemos la atención y la colaboración prestada.

Departamento/Unidad\_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Firma del participante\_\_\_\_\_

Firma del maestrante\_\_\_\_\_



### Anexo 3. Cuestionario sobre Liderazgo y su influencia en el Clima Laboral



## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS

### Maestría en Psicología Industrial y Organizacional

#### Liderazgo y su influencia en el Clima Laboral en la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la UNAH

El presente cuestionario se compone de dos secciones que generan un conjunto de preguntas, las cuales tienen como objetivo recopilar datos que demuestren la relación que existe entre liderazgo y clima laboral en la VOA. Para llevar a cabo la encuesta es imprescindible su colaboración, por ello es necesario que conteste con sinceridad, objetividad y precisión a las preguntas que se presentan.

#### DATOS GENERALES

<b>Unidad en la que labora:</b>		
<b>Tiempo de laborar:</b>		
<b>1. Género del encuestado(a)</b>	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Masculino
<b>2. Edad: _____ años</b>		

#### Parte 1. Sobre Clima Laboral

**Instrucciones:** Las preguntas deben contestarse mediante la escala de Likert que se presenta a continuación. Procediendo con una "x" en la casilla deseada.

<b>1. Muy en Desacuerdo</b>	<b>2. En Desacuerdo</b>	<b>3. Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo</b>	<b>4. De Acuerdo</b>	<b>5. Muy de Acuerdo</b>
-----------------------------	-------------------------	--	----------------------	--------------------------

<b>1. Mi jefe está disponible cuando se le necesita.</b>	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

<b>2. Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.</b>	1	2	3	4	5
<b>3. Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.</b>	1	2	3	4	5
<b>4. Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.</b>	1	2	3	4	5
<b>5. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.</b>	1	2	3	4	5
<b>6. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.</b>	1	2	3	4	5
<b>7. Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.</b>	1	2	3	4	5
<b>8. Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.</b>	1	2	3	4	5
<b>9. Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de la organización.</b>	1	2	3	4	5
<b>10. Me interesa el desarrollo de mi organización.</b>	1	2	3	4	5
<b>11. Estoy comprometido con mi organización.</b>	1	2	3	4	5
<b>12. Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.</b>	1	2	3	4	5
<b>13. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de la organización.</b>	1	2	3	4	5
<b>14. Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.</b>	1	2	3	4	5
<b>15. Existe sana competencia entre mis compañeros.</b>	1	2	3	4	5
<b>16. Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.</b>	1	2	3	4	5
<b>17. Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.</b>	1	2	3	4	5
<b>18. Recibo mi pago a tiempo.</b>	1	2	3	4	5
<b>19. La limpieza de los ambientes es adecuada.</b>	1	2	3	4	5
<b>20. Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.</b>	1	2	3	4	5
<b>21. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi equipo de trabajo.</b>	1	2	3	4	5
<b>22. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.</b>	1	2	3	4	5

<b>23. Me siento a gusto de formar parte de la organización.</b>	1	2	3	4	5
<b>24. Mi organización se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan.</b>	1	2	3	4	5
<b>25. El jefe supervisa constantemente al personal.</b>	1	2	3	4	5
<b>26. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.</b>	1	2	3	4	5
<b>27. Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.</b>	1	2	3	4	5
<b>28. Recibo un buen trato en mi organización.</b>	1	2	3	4	5
<b>29. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización.</b>	1	2	3	4	5
<b>30. En mi organización participo en la toma de decisiones.</b>	1	2	3	4	5
<b>31. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.</b>	1	2	3	4	5
<b>32. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.</b>	1	2	3	4	5
<b>33. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.</b>	1	2	3	4	5
<b>34. Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.</b>	1	2	3	4	5
<b>35. En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.</b>	1	2	3	4	5
<b>36. En mi organización, reconocen la buena labor realizada.</b>	1	2	3	4	5
<b>37. Existe equidad en las remuneraciones.</b>	1	2	3	4	5
<b>38. Existe un ambiente organizado en mi organización.</b>	1	2	3	4	5
<b>39. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando lo necesito.</b>	1	2	3	4	5
<b>40. Los premios o reconocimientos son distribuidos en forma justa.</b>	1	2	3	4	5
<b>41. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.</b>	1	2	3	4	5
<b>42. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.</b>	1	2	3	4	5
<b>43. La innovación es característica de nuestra organización.</b>	1	2	3	4	5

44. Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	1	2	3	4	5
45. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.	1	2	3	4	5
46. El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.	1	2	3	4	5
47. Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	1	2	3	4	5
48. Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	1	2	3	4	5
49. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.	1	2	3	4	5
50. Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.	1	2	3	4	5
51. Mi salario y beneficios son razonables.	1	2	3	4	5
52. Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
53. El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.	1	2	3	4	5

## Parte 2. Sobre Liderazgo

**Instrucciones:** Las preguntas deben contestarse mediante la escala de Likert que se presenta a continuación. Procediendo con una "x" en la casilla deseada.

1. Nunca	2. Casi Nunca	3. Algunas Veces	4. Casi Siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------------	-----------------	------------

Interés					
1. ¿Su Responsable directo le presta atención a las necesidades que pueda tener usted?	1	2	3	4	5
2. ¿Le demuestra respeto?	1	2	3	4	5
3. ¿Le anima a resolver las cosas por usted mismo con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables?	1	2	3	4	5
4. ¿Le expresa reconocimiento y agradecimiento por su esfuerzo y por los resultados obtenidos?	1	2	3	4	5
5. ¿Su Responsable directo participa con usted en conversaciones sobre temas informales, (no laborales)?	1	2	3	4	5

6. ¿Su Responsable directo trabaja para aumentar su confianza y su autoestima así como de desarrollar y potenciar su talento?	1	2	3	4	5
7. ¿Se muestra cercano cuando usted busca su consejo o guía?	1	2	3	4	5
8. ¿Le proporciona apoyo y orientación en su trabajo?	1	2	3	4	5
9. ¿Prefiere evitar compartir información con usted?	1	2	3	4	5
10. Aunque finalmente tome la decisión que crea más oportuna, ¿escucha su opinión?	1	2	3	4	5
<b>Visión</b>					
11. ¿Cree que su Responsable directo tiene una visión de futuro clara? (Entiéndase por visión de futuro el objetivo que se quiere lograr, lo que se quiere conseguir, a dónde se quiere llegar a largo plazo.)	1	2	3	4	5
12. ¿Le comunica, inspira y consigue que usted se involucre hacia la visión y el objetivo de la empresa?	1	2	3	4	5
<b>Capacidad de Aprender y Hacer Aprender</b>					
13. ¿Su Responsable directo muestra interés en seguir formándose yendo a cursos de formación o conferencias?	1	2	3	4	5
14. ¿Le da importancia a formarle y enseñarle (a usted)?	1	2	3	4	5
15. ¿Su Responsable directo le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para conseguir los objetivos?	1	2	3	4	5
16. ¿Ha reconocido alguna vez alguno de sus defectos?	1	2	3	4	5
17. ¿Cree que su Responsable directo corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?	1	2	3	4	5
<b>Competencias</b>					
18. ¿Su Responsable directo toma sin demasiada demora las decisiones, aunque usted no esté de acuerdo?	1	2	3	4	5
19. ¿Considera que consigue los objetivos que se propone, es decir, es eficaz?	1	2	3	4	5
20. ¿Soluciona los posibles conflictos generados en torno a los trabajadores?	1	2	3	4	5
21. ¿Está abierto a la innovación, a nuevas soluciones, a puntos de vista novedosos y creativos?	1	2	3	4	5
22. ¿Cree que entre las aptitudes de su Responsable directo se encuentran el poder de persuasión y de negociación?	1	2	3	4	5
23. ¿Considera que realiza las tareas de manera eficiente?	1	2	3	4	5
24. ¿Le considera buen comunicador?	1	2	3	4	5

25. ¿Le deja claras las tareas, lo que tiene que hacer, para cuándo y qué espera de usted?	1	2	3	4	5
26. ¿Su Responsable directo evita realizar cambios en la forma de hacer las cosas?	1	2	3	4	5
27. ¿Le enseña, explica y prepara a la hora de implantar cambios?	1	2	3	4	5
<b>Compromiso</b>					
28. ¿Cree que su Responsable directo se esfuerza en las tareas que realiza?	1	2	3	4	5
29. ¿Considera que su Responsable directo da ejemplo?	1	2	3	4	5
30. ¿Cree que trata de evitar los problemas?	1	2	3	4	5
31. ¿Le transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?	1	2	3	4	5
32. ¿Trabaja menos horas que usted?	1	2	3	4	5
33. ¿Defiende y persigue sus propios intereses (los de su Responsable directo) antes que los de la organización?	1	2	3	4	5
34. ¿Cumple las promesas que le hace a usted?	1	2	3	4	5
<b>Sinceridad</b>					
35. ¿Le considera sincero?	1	2	3	4	5
36. ¿Le considera honesto, es decir, que cumple con su deber?	1	2	3	4	5
37. ¿Su Responsable directo goza de credibilidad para usted?	1	2	3	4	5
<b>Ambición</b>					
38. ¿Su Responsable directo demuestra ambición cuando se habla de objetivos que se persiguen?	1	2	3	4	5
39. ¿Evita asumir riesgos cuando se trata de aspirar a objetivos ambiciosos?	1	2	3	4	5
40. ¿Está dispuesto a sacrificarse lo que sea preciso para conseguir los objetivos marcados?	1	2	3	4	5
<b>Conocimiento de Sí Mismo</b>					
41. ¿Cree que su Responsable directo conoce sus propias limitaciones?	1	2	3	4	5
42. ¿Considera que su Responsable directo sabe lo que quiere?	1	2	3	4	5
<b>Entusiasmo</b>					

43. ¿Le transmite entusiasmo?	1	2	3	4	5
44. ¿Considera que su Responsable directo confía en que los objetivos se vayan a cumplir?	1	2	3	4	5
45. ¿Le comunica a usted una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo?	1	2	3	4	5
<b>Liderazgo</b>					
46. ¿Considera a su responsable directo un buen líder?	1	2	3	4	5
47. ¿Sigue usted sus indicaciones con la sensación de seguir un mandato, de obedecer órdenes?	1	2	3	4	5
48. ¿Intenta usted hacer el trabajo antes de lo establecido y mejor cuando se lo encarga su responsable directo?	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración

### Anexo 3. Cuadro Resumen sobre Tipos de Clima Organizacional basado en el Modelo de Likert

CLIMA AUTORITARIO-EXPLOTADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	.Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalcen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente-descendente y lateral.

Fuente: Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo (2016).