



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE  
EMPRESAS PYMES DE LIMA METROPOLITANA”**

Trabajo de Investigación presentado para optar por el grado de Bachiller en Administración  
con mención en Dirección de Empresas que presenta:

Mónica Esther Liliana Capuñay Geng

Asesor: Pablo Alfredo Boza Torrejón

Lima – Perú

Marzo de 2019

## ÍNDICE

RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.1. Descripción de la situación problemática. ....	7
1.2. Formulación del problema. ....	10
1.2.1. Problema de Investigación General.....	10
1.2.2. Problemas de Investigación Específicos .....	10
1.3. Objetivos de Investigación.....	10
1.3.1. Objetivo de la Investigación General. ....	10
1.3.2. Objetivos de la Investigación Específicos.....	10
1.4. Justificación de la Investigación. ....	10
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Bases Teóricas. ....	12
2.1.1. Clima Organizacional.....	12
2.1.2. Factores del clima organizacional.....	14
2.1.3. Liderazgo.....	15
2.2. Antecedentes de la Investigación.....	18
2.2.1. Liderazgo y el Clima Organizacional.....	18
2.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional.....	19
2.2.2.1 Las dimensiones en el modelo de Likert. ....	19
2.2.2.2 Dimensiones en el modelo de Fernando Toro. ....	20
2.2.2.3 Dimensiones en el modelo de Litwin y Stinger.....	21
2.2.2.4 Dimensiones en el modelo de Guillermo García.....	22
2.2.2.5 Dimensiones en el modelo de Carlos Méndez.....	23
2.3. Contexto de las PYMES en el Perú. ....	26
2.4. Planteamiento de hipótesis.....	29
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	30
3.1. Diseño de la investigación. ....	30
3.2. Población y muestra.....	31
3.2.1. Población Objetivo.....	30
3.2.2. Metodo de muestreo.....	30
3.2.3. Tamaño de la muestra.....	31

3.3	Método de recolección de datos.....	32
3.3.1.	Instrumento de medición.....	31
3.4	Método de análisis de datos. ....	34
4.	CAPÍTULO IV: PRUEBA PILOTO .....	37
4.1	Validación de instrumentos por expertos.....	37
4.2	Desarrollo de la Prueba Piloto. ....	40
4.3	Resultados Preliminares de la Prueba Piloto. ....	41
5.	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES .....	44
6.	CAPÍTULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	45

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca el estudio del liderazgo de los microempresarios peruanos respecto al clima organizacional en las empresas pertenecientes al sector PYME; teniendo como finalidad determinar el impacto que genera el liderazgo en el clima organizacional de las empresas PYMES en Lima Metropolitana. En la presente investigación se estudiaron cinco empresas del sector PYME, con un total de 52 colaboradores a los cuales se les aplicó una encuesta de 52 preguntas de acuerdo al modelo del Instrumento para medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), diseñado por Méndez (2005); el cual mide siete dimensiones, tales como liderazgo, objetivos empresariales, cooperación, toma de decisiones, motivación, control y relaciones interpersonales. Además, se determinará la percepción que tienen los colaboradores acerca del liderazgo ejercido por sus superiores y se establecerá cuál de las dimensiones del Clima Laboral es más importante para ellos.

Los hallazgos obtenidos fueron que el liderazgo tiene un impacto considerable con un efecto positivo sobre el clima organizacional, por lo que se debe tener en cuenta para la medición del Clima Organizacional y los líderes deben reconocer que son parte importante de la organización y que tienen un alto grado de incidencia sobre el clima laboral de sus empresas. De la misma manera, se logró determinar que la percepción que tienen sobre el liderazgo de sus superiores, dando como una percepción *neutral* y la dimensión del clima laboral más importante para los colaboradores es la del Liderazgo.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Clima Laboral, Liderazgo, Dimensiones Del Clima Organizacional, PYME, IMCOC.

## ABSTRACT

This research paper addresses the study of the leadership of Peruvian micro-entrepreneurs regarding the organizational climate in companies belonging to the SME (Small and Medium Enterprises) sector; its purpose is to determine how leadership impacts in the organizational climate of the SMEs in Lima Metropolitan area. The investigation studies five companies of the SME sector, with a total of 52 employees to whom a survey of 52 questions was applied, according to the model of the Instrument to measure the Climate in the Colombian Organizations (IMCOC), designed by Mendez (2005); which measures seven dimensions, such as leadership, business objectives, cooperation, decision making, motivation, control, and interpersonal relationships. In addition to that, the employees' perception of the leadership exercised by their superiors will be determined and it will be established which of the dimensions of the Work Climate is more important for them.

The findings obtained were that leadership has a considerable impact with a positive effect on the organizational climate; therefore, it must be considered for the measurement of the Organizational Climate. Leaders must recognize that they are an important part of the organization and that they have a high degree of incidence on the labor climate of their companies. In the same way, it was possible to determine that the perception they have about the leadership of their superiors, resulting in *neutral perception* and the most important dimension for the employees is leadership.

**Keywords:** Organizational climate, work climate, leadership, organizational climate dimensions, SMEs, IMCOC.

## INTRODUCCIÓN

El factor humano juega un rol muy importante e irremplazable en el mundo de los negocios, donde el talento de cada colaborador existente en la organización añade un valor agregado al desarrollo las empresas y estas, a su vez, están en constante evolución, actualmente nos encontramos en un mundo globalizado y la competencia profesional cada vez se hace más fuerte, así como la presión en las que viven las mismas compañías para ser cada vez más competitivas y puedan mantener una sostenibilidad en el mercado y esta realidad afecta a todas las empresas, independientemente del rubro, sector o tamaño; por ello es importante tener dentro de sus estrategias principales una adecuada administración del talento humano como un pilar fundamental de la misma organización.

El clima organizacional es una percepción en conjunto o colectiva de las personas que laboran dentro de una organización respecto a las políticas, lineamientos, normas, estructura, procesos y prácticas que se dan dentro de la misma.

El presente trabajo tuvo como principal objetivo el determinar el impacto que genera el liderazgo en el clima organizacional de las empresas PYMES en Lima Metropolitana y como objetivos específicos el determinar la percepción que tienen los colaboradores acerca del liderazgo que ejercen sus superiores, así como el establecer cuáles de las dimensiones que contempla el clima organizacional es la más importante según su consideración. La importancia de lograr los objetivos de la presente investigación radica en determinar si existe coherencia entre lo que los colaboradores perciben y consideran sobre los resultados de las encuestas realizadas por ellos mismos. Por otro lado, el valor del presente trabajo radica en pertinencia académica, además de la posibilidad de ofrecer a las micros y pequeñas empresas estudiadas un alcance sobre los resultados para que, en un futuro, puedan considerar en el diseño de sus estrategias respecto a su personal.

Se empleó una encuesta como instrumento de recolección de datos, los cuales se analizaron mediante los modelos para la obtención de los resultados.

## **1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

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

En el 2016, según informe económico del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (César Peñaranda Castañeda, 2016), el universo empresarial en el Perú estaba conformado por 2'124,280 (Dos Millones Ciento Veinticuatro Mil Doscientos Ochenta) empresas formales, de las cuales el 94.7% eran microempresas, el 4.4% pequeñas y el 0.6% se agrupaban como mediana y gran empresa; el 0.3% restante corresponde a entidades de administración pública. Las Micro y Pequeñas Empresas (PYMES) generaban el 60% de la PEA ocupada, por tal motivo, son consideradas como la mayor fuente generadora de empleo y 10 de cada 100 personas de la PEA ocupada son propietarios o gestores de una Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) formal. Además, en los últimos 15 años, el número de las empresas formales de este segmento vienen teniendo un crecimiento promedio anual de 7%, el cual es considerado bastante alto.

Entonces, las PYMES son de vital importancia en la dinámica de crecimiento mercado peruano, produciendo y ofertando bienes, así como contribuyendo con el empleo en el país. Pero ¿qué pasa con el clima organizacional o ambiente interno de estas pequeñas empresas? es evidente, que quienes desarrollan y generan el crecimiento de las PYMES son los trabajadores, es decir, son su principal activo y se debe tener en consideración de manera permanente.

En el mundo empresarial, una de las principales problemáticas que enfrentan los trabajadores de muchas empresas está vinculada con el clima organizacional. Según Macías (2011), en la actualidad existe una crisis laboral en Latinoamérica y "por más positiva que sea una persona, ante un mal ambiente laboral se apagará" (p. 89).

Caso Neira (2003) señala que "el reconocimiento es una poderosa palanca en la vida de todas las personas, tanto en lo profesional como en lo personal". En 1979, Kenneth Kovach preguntó a los directivos qué era lo que más solicitaban los trabajadores, a lo que respondió: salarios, seguridad en el trabajo, promoción y oportunidades de crecimiento, en ese orden.

Sin embargo, la misma pregunta se las hizo a los trabajadores, a lo que respondieron: aprecio por el trabajo realizado, la implicación y el apoyo en los problemas personales. Los sueldos pasaron al quinto lugar.

Entonces, se infiere que los trabajadores buscan reconocimiento por hacer su trabajo, esta variable vendría a ser una de las más importantes. Variable que se encuentra fuertemente vinculada con el liderazgo de los directivos. Cuando un empleado siente que no es apreciado y se le trata como si fuera descerebrado, se marcharía de la compañía si pudiera (K. Kovach, 1979).

Ochoa et al (2012) encontraron que el clima laboral es un aspecto a reforzar para incrementar la competitividad empresarial de las PYMES. Por otro lado, Demuner et. al (2010) encuentran que el éxito de las PYMES se basaba en la competitividad a través de los trabajadores y sus capacidades, de esta manera se logra una ventaja competitiva, y el objetivo es que esa ventaja sea sostenible y para ello aconseja que las empresas canalicen y enfatizen en la gestión administrativa (Demuner, Aguilera, & Hernández, 2010).

Además, (Daffey & Abratt, 2002), nos indica que “algunos factores claves para el éxito de la empresa son el clima organizacional, las comunicaciones en la organización, comercialización, la imagen corporativa y la reputación de la empresa”.

Finalmente, Ponce (2008), propone en su investigación "siete pecados capitales" que causan la quiebra de muchas microempresas, entre los más destacados se encuentra el nepotismo, relaciones de capital humano no estructuradas, conflictos no resueltos que afectan el clima organizacional, descapitalización y falta de capacitación por parte de los directivos.

Por lo expuesto, es de notable importancia estudiar el clima organizacional, el cual nos va a permitir saber en qué situación actual se encuentra la organización en este aspecto y obtener una visión más amplia del comportamiento y funcionamiento interno de los trabajadores, en un contexto donde la gestión de recursos humanos suele recaer en el mismo micro empresario.

En la actualidad podemos ver que la de gestión del capital humano, en su mayoría, se dan en empresas grandes con áreas establecidas para esta gestión pero si hablamos de las PYMES, no se cuenta con mucha literatura respecto a la cultura y desarrollo de la gestión humana en este segmento. Muchos autores, dicen que está falta de información de la gestión de recursos humanos y, sobre todo, respecto al segmento de las PYMES es consecuencia a la poca investigación que se realiza y a la mala práctica de teoría existente, dado que los estudios realizados se dirigen básicamente a las medianas y grandes empresas; adicional a ello, por los escasos recursos con los que cuenta este tipo de empresas (Huselid, 2013; De Grip y Sieven, 2005).

Es cierto que las PYMES son empresas emergentes y con recursos limitados, y en su mayoría son constituidas por una sola persona o familia. Por ello, es importantísimo estudiar las características de los gerentes o propietarios gestores de este tipo de organizaciones, ya que se ha evidenciado que una buena gestión del liderazgo es fundamental para mantener un clima organizacional positivo.

Es evidente que las empresas deben estar en constante adaptación al cambio, su ambiente y a la competencia; esto genera que el tema del liderazgo en las organizaciones, micro y pequeñas, sea un tema de suma importancia para los investigadores y empresarios, puesto que, con una puesta en marcha efectiva, las organizaciones obtendrán ratios de competitividad y productividad del personal., según Ahumada L. (2004). Por ello, las empresas que no puedan contar, en un principio, con un área de gestión, deben enfocarse en el liderazgo como una ventaja competitiva (McCall W., 1998).

Asimismo, es necesario identificar la calidad de líderes con los que cuentan las organizaciones para determinar su influencia en el clima organizacional. En ese sentido, no es de sorprender que actualmente, en el entorno corporativo, se sumen esfuerzos para la capacitación de gerentes con la finalidad de desarrollar sus habilidades de liderazgo. (Gayán T., 2005).

John Kotter (2000), especialista en liderazgo, enfatiza la necesidad crítica del liderazgo para lograr que se dé lugar a un verdadero cambio y destaca su importancia, inclusive por encima del gerenciamiento, en las PYMES, dada su baja complejidad. El liderazgo de estos empresarios será determinante para evaluar y predecir el futuro de estas empresas.

## **1.2. Formulación del problema.**

### **1.2.1. Problema de Investigación General.**

¿Cuál es el impacto que genera el liderazgo en el clima organizacional de las empresas PYMES en Lima Metropolitana?

### **1.2.2. Problemas de Investigación Específicos**

- ¿Qué percepción tienen los trabajadores, de la PYMES, sobre el liderazgo ejercido por sus superiores?
- ¿Cuáles de las dimensiones del Clima Organizacional consideran, los colaboradores de las PYMES, que es más importante en el clima Organizacional?

## **1.3. Objetivos de Investigación.**

### **1.3.1. Objetivo de la Investigación General.**

- Determinar el impacto que genera el liderazgo sobre el clima organizacional de las empresas PYMES en Lima Metropolitana.

### **1.3.2. Objetivos de la Investigación Específicos.**

- Determinar la percepción que tienen los colaboradores sobre el liderazgo ejercido por sus superiores.
- Establecer cuál de las dimensiones del Clima Organizacional es más importante, según los colaboradores de las empresas PYMES de Lima Metropolitana.

## **1.4. Justificación de la Investigación.**

En el entorno empresarial de hoy, las empresas viven en un constante cambio, generado, principalmente, por los avances tecnológicos que se presentan día a día. Estos avances exigen a los empresarios a adaptar continuamente sus estrategias corporativas y sus estilos de gestión.

El mercado empresarial peruano no se encuentra exento a esta realidad, ya que vivimos en una era de globalización y, prácticamente, el mundo se ha convertido en un "país enorme" donde todos somos ciudadanos del mundo y las empresas también.

Esto ocasiona que las empresas, indiferentemente de su tamaño, se preparen mucho más que antes y puedan lograr ser competidores de éxito tanto en el mercado peruano como internacionales.

Los propietarios de las micro y pequeñas empresas (PYMES), como se mencionó, están conformados por familias o por emprendedores que deciden probar suerte desarrollando alguna propuesta de negocios, y son reacios, en cierta forma, a la asociación, al trabajo en equipo y delegación de tareas; muchos de ellos tampoco cuentan con estudios en dirección de empresas, gestión humana o finanzas. Sin embargo, cuenta con un espíritu empresarial y ganas de salir adelante, y eso es suficiente para emprender, pero las ganas no determinan el éxito o la sostenibilidad empresarial; por ello, es necesario que los micros y pequeños empresarios inviertan en su formación en temas de liderazgo, manejo de personal o temas relacionados con la gestión humana.

Desde una década se observa que grandes empresas, en el país y en el mundo, el personal se subleva creando paralizaciones o protestas, empresas que pertenecen a grandes grupos económicos. Todo esto generado en parte por el nivel de heterogeneidad de los empleados, falta de liderazgo, desmotivación, insatisfacción, bajos niveles de incentivos y al sentido explotador por parte de los propietarios o gerentes; siendo estos los principales inductores del buen clima organizacional dentro de las empresas.

## **2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Bases Teóricas.**

Revisaremos algunos conceptos claves, los cuales nos permitirán entender con mayor claridad nuestro tema investigado. Empezaremos definiendo el concepto de clima organizacional, la evolución de éstas conforme transcurrió el tiempo; así como los factores posibles que tienen incidencia el clima organizacional. Posteriormente, conceptualizaremos el liderazgo propiamente y el vínculo que posee con el clima organizacional.

### **2.1.1. Clima Organizacional**

Desde hace décadas, distintos autores, llegaron a un consenso para conceptualizar el clima organizacional; lo definen como una manera de captar valores y hábitos de convivencia dentro de una organización, estos valores son positivos o negativos, los cuales pueden ser aprendidos durante el crecimiento y reforzados en el centro de labores. Por lo tanto, se puede concluir que un clima organizacional positivo aportaría en una convivencia saludable y beneficiaría a las mismas personas, a su ambiente laboral y a la sociedad en general (Ucrós, M. y Gamboa, T. 2010).

El clima organizacional se diseña dado que las personas se desarrollan en entornos cambiantes y complejos, puesto que las poseen comportamientos diferentes y que afectan directamente en el entorno laboral. Méndez (2006) nos dice que el desarrollo de los ambientes laborales recae en la rama de la psicología, mezcla los conceptos de las relaciones interpersonales con organización; es decir, se enfoca las actividades laborales y el desarrollo interpersonal.

Asimismo, y de acuerdo con el mismo autor, manifiesta que el clima organizacional, actualmente, es un tema de suma importancia en las organizaciones sin importar el tamaño o rubro al que pertenecen; y utilizan diversas herramientas y técnicas para analizar y evaluar la gestión de recursos humanos.

Para Santa Eulalia y Sampedro (2012), “el clima organizacional analiza la influencia de las estructuras organizacionales, tamaño, complejidad, estilos de liderazgo y orientación de sus integrantes sobre el comportamiento humano”.

Otros estudios realizados por Silva (1992), determina que el clima organizacional define la realidad que los individuos asumen y lo que la organización representa que, a pesar de ser solamente percepciones, trasciende a los individuos y, por ende, a toda la organización.

Finalmente, y de acuerdo a los estudio realizado por la Revista Cuadernos de Administración sobre el clima organizacional y su diagnóstico, nos dice que el clima organizacional cuenta con tres elementos fundamentales: la percepción, la cual viene a ser la interpretación de los individuos acerca del ambiente laboral donde se desarrollan; los factores organizacionales, que se refieren a los componentes que cuentan con influencia en el proceso motivacional y productividad del personal y estos, a su vez, tienen injerencia en el cumplimiento de las metas y objetivos; por último, el tercer elemento es el comportamiento organizacional, donde se analizan las conductas individuales y grupales dentro de los colaboradores dentro de la organización.

**Tabla N° 1**

Evolución de las definiciones de clima organizacional (Furnham, 2001)

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
Forehand y Gilmer (1964)	Características que 1 distinguen a una organización de otra; 2 perduran en el tiempo, y 3 influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
Schneider y Hall (1970)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

### **2.1.2 Factores del clima organizacional.**

Para poder comprender el clima organizacional, se necesita determinar los factores que lo conforman y cómo influyen para, posteriormente, analizar y obtener resultados que evidencien las actitudes de los trabajadores respecto a la empresa donde laboran.

Sin embargo, Según García (2009), el clima organizacional está compuesto por tres elementos: “la estructura organizacional, como ya se mencionó vendría a ser el tipo de organización, el tamaño de la empresa, sus procesos, políticas y procedimientos; las relaciones interpersonales, entre un colaborador y otro, así como su desarrollo en un

grupo social y, por último, el ambiente físico que vendría a ser las herramientas para desarrollar su trabajo y los ambientes o infraestructura”.

Por otro lado, Cascio (1986) hace una relación de factores que intervienen en el clima organizacional, donde se destacan elementos del liderazgo, la forma de supervisar a los subordinados y la estructura organizacional respecto a las promociones, incentivos monetarios y no monetarios, remuneración, etc. Además, hace mención a las relaciones interpersonales.

Louffat (2012) nos indica que los elementos que influyen en el clima organizacional están centrados en los procesos, tanto en administrativos como en el desarrollo de recursos humanos. Dentro de los procesos administrativos, identifica cuatro elementos:

- a) La planeación, nos dice que es importante para conocer el nivel de satisfacción del personal respecto a la planeación estratégica.
- b) La estructura y componentes organizacionales.
- c) La dirección, es decir, todo el proceso de liderazgo, desde motivar, supervisar, guiar y manejo de conflictos.
- d) El control, para evitar desviaciones de los objetivos y metas organizacionales.

Finalmente, para Davis y Newstrom (1999), las actitudes, el involucramiento y el tiempo que le dedican a sus labores, son elementos determinantes para el clima organizacional. Adicionalmente, Robbins (2004), define a la motivación como el esfuerzo para lograr las metas organizacionales, la cultura organizacional y el sistema de personas que tienen un comportamiento similar, se deben tomar en cuenta como componentes del ambiente laboral.

### **2.1.3. Liderazgo.**

No se cuenta con una definición absoluta sobre liderazgo, sin embargo, muchos autores nos brindan sus aportes de sus investigaciones y dicen lo siguiente:

Chiavenato (1993) define al liderazgo como “una influencia en cierta circunstancia a través de la comunicación para el logro de los objetivos”.

Mientras que para R. Lussier y Christopher F., el liderazgo es la influencia del líder hacia su seguidor adaptándose al cambio para el logro de objetivos.

Por otro lado, S. Robbins y T. Judge (2009), mencionan al liderazgo “como la aptitud de influencia de una persona hacia un equipo para alcanzar uno o varios objetivos a corto y largo plazo”.

Según Pintado (2011), “dentro de las diferentes características que posee el Clima Organizacional, se encuentra el liderazgo, como estilo de dirección factor que afecta fuertemente al clima organizacional”.

Litwin y Stinger, 1978, dentro de su estudio, identifican 9 dimensiones esenciales para contar con un clima organizacional positivo. Dentro de ellas se encuentra la de relaciones, que trata la percepción de los trabajadores acerca del vínculo entre los superiores con sus subordinados, y en esta se encuentra el liderazgo.

Likert (1967), buscar medir la percepción del ambiente laboral respecto a ocho dimensiones, y en dos de ellas se encuentra fuertemente involucrado el liderazgo. “Los métodos de mando”, en esta dimensión utilizan el liderazgo para influir en los trabajadores. Por otro lado, la dimensión de “las características de las fuerzas motivacionales”, que está en función a los procedimientos que utilizan los jefes para motivar a sus subordinados y cómo actuar respecto a las necesidades personales.

De acuerdo a lo mencionado, existen dos elementos esenciales: la influencia y el alcance de los objetivos; estos permitirán una gestión efectiva. Sin embargo, cabe resaltar que aunado a los elementos anteriores se encuentran las actitudes, aptitudes y habilidades blandas con las que todo líder debe contar.

Como hemos apreciado, la literatura nos ofrece varias conceptualizaciones acerca del liderazgo, combinando estas definiciones podemos rescatar al liderazgo como uno de los procesos más importantes de la organización para el logro de objetivos, dado que promueve la colaboración, el trabajo en equipo y alienta a los colaboradores para participar en la toma de decisiones; de esta forma, el líder guía a sus subordinados para el alcance de sus objetivos tanto personales como de la organización y en conjunto.

Por otro lado, en las PYMES, el liderazgo es determinante dado que actualmente nos encontramos en entornos cambiantes y las acciones que se tomen deben tener innovación, creatividad y flexibilidad (Yulk, 2008) de tal forma que los esfuerzos generados por el personal se dirija hacia el incremento de la competitividad de la organización, por lo tanto, es clave manejar y mantener un buen liderazgo para que la dirección o guía de un líder influya positivamente en mantener un clima laboral óptimo, donde prime un ambiente de trabajo idóneo y armonioso, el cual permitirá el logro de los objetivos.

Hoy en día, el líder debe mantener un estado evolutivo, ya que el mundo empresarial globalizado, donde se producen cambios constantes. Los líderes latinoamericanos han encontrado esta habilidad de pensar en futuro, es decir, comprender que nos encontramos en un mercado globalizado, cambios tecnológicos constantes, cambios económicos, demográficos y culturales, los cuales afectan las organizaciones y la vida misma.

En el caso de las PYMES, la situación es más compleja por las limitaciones económicas, generalmente las PYMES no cuentan con un capital de gran envergadura, su tecnología es simple, cuentan con líneas de productos limitadas; a pesar ser la fuente más grande de empleo en el Perú. Por lo antes mencionado, es importante que se ejerza un liderazgo idóneo para mantener motivados a los colaboradores y que desarrollen sus funciones de la mejor manera para el logro de las metas y objetivos, así como hacer que las organizaciones sostenibles. En este punto entra a tallar el líder que con sus gran visión, trabajo duro, dedicación y buena dirección es capaz de reconocer las oportunidades de emprendimiento, así como influenciar a su equipo para que trabajen con todas sus energías, manteniendo un clima organizacional positivo, acompañado de una buena comunicación y con la destreza para saber identificar el estilo de liderazgo para cada colaborador.

Citando a Kotter (1999) "no importa el tamaño, incluso en la microempresa, exige del liderazgo comprender el contexto", según este autor existen cinco características que todo buen líder debe poseer: la habilidad para motivar, para comunicar, seguridad en sí mismo, comprender el contexto, capacidad intelectual y personal.

## **2.2. Antecedentes de la Investigación.**

### **2.2.1. Liderazgo y el Clima Organizacional.**

En los años 60's los grandes autores iniciaron con la investigación acerca del clima laboral, empezaron con el estudio del manejo de las relaciones interpersonales de las personas que tenían bajo su cargo en función al logro de los objetivos asignados. Asimismo, se estudió si los tipos de incentivos brindados eran los más adecuados. La definición de ambiente organizacional está comprendida por elementos que están relacionados con los trabajadores, los cuales reflejan los lineamientos y normas estándares de comportamiento (Denison, 1996).

Un estudio realizado por Hose y Shamir en 1993, comprobó que óptimo clima organizacional se encuentra relacionado con el buen desempeño de la empresa, y se refleja la relación entre trabajo y la vida personal, beneficios sociales, niveles de satisfacción en el puesto de trabajo y el nivel de liderazgo de los superiores, según estos investigadores identifican al liderazgo como el factor principal del clima organizacional. Finalmente, han determinado que dependiendo del liderazgo ejercido por los superiores se determinará el nivel de influencia sobre el clima organizacional, la productividad y la creatividad.

Todo líder debe mantener un vínculo estrecho con su equipo, sin imponer su cargo como superior, buscando un enfoque en las necesidades de cada individuo tanto personales como organizacionales. Asimismo, los líderes deben saber identificar retos de acuerdo a las capacidades y relacionarlos con incentivos generando motivación en cada miembro de su equipo.

Por otro lado, “un verdadero líder debe saber influir, comunicar y comprometer a los individuos para el logro de metas, y generando resultados positivos para el ambiente organizacional”, según Zohar & Luria (2004).

Según los estudios realizados, se evidencia el poco apoyo por parte de los superiores hacia los miembros de su equipo y esto, a su vez, influye de forma negativa en el clima organizacional. Pieró, Zurriaga y Gonzáles Romá (2002) realizaron un estudio donde

contaban con ocho grupos de trabajadores, donde se identifica el apoyo como un factor determinante para la reducción del estrés laboral. En otro estudio con una muestra de mil trabajadores del sector salud (entidades públicas), determinó que el apoyo a los trabajadores tiende a generar efectos negativos en función al abandono del puesto de trabajo, según Schaufeli, Gonzalez Romá, Peiró, Geurts y Tomás (2005). Finalmente, en estudios realizados por Gil Monte y Pieró (2002), se evidenció que el apoyo por parte de los líderes tenía un efecto negativo respecto al desgaste profesional.

Se han realizado estudios basados en diversos modelos, los cuales buscan obtener información acerca del liderazgo en función al clima organizacional; cuales son los factores determinantes para que las relaciones sean positivas y cuales tienen incidencia negativa. La Universidad de Ohio, realizó un estudio completo donde se determinó que las conductas iniciales de un líder generan satisfacción y disminuyen el estrés laboral de acuerdo a la percepción inicial de los colaboradores.

### **2.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional.**

Los expertos en el tema determinan distintas dimensiones que influyen en el clima organizacional, las cuales han aportado en los estudios para elaborar instrumentos de evaluación de clima laboral. A continuación, se mencionarán algunas las principales, así como el modelo que se utilizará para determinar el impacto del liderazgo en el clima organizacional.

#### **2.2.2.1 Las dimensiones en el modelo de Likert.**

Likert (1969) nos plantea que en el clima organizacional intervienen distintas dimensiones, las cuales son percibidas por los trabajadores. Según Likert, el clima organizacional está conformado por 8 dimensiones: métodos de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento; descritas de la siguiente manera:

- a) Métodos de mando: es la forma de guiar e influir a los trabajadores; es decir, el liderazgo como factor de influencia.
- b) Las características de las fuerzas motivaciones: vienen a ser la metodología que se utiliza para la motivación sea efectiva, así como el nivel de respuesta por parte de los trabajadores.
- c) Las características del proceso de comunicación: son los tipos de y canales de comunicación que tiene la empresa para comunicarse.
- d) Las características del proceso de influencia: se refiere a la relación del superior y subordinando para determinar y alcanzar objetivos.
- e) Las características del proceso de la toma de decisiones: vinculado con la oportuna aportación de información para tomar decisiones y la distribución de las funciones para cada colaborador.
- f) Las características del proceso de planificación: referidas a la forma de diseñar las metas y objetivos.
- g) Las características del proceso de control: referido a la manera en que los superiores ejecutan control en el trabajo de sus subordinados en todas las áreas de la organización.
- h) Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: vinculado con la planeación y capacitación de los trabajadores.

#### **2.2.2.2 Dimensiones en el modelo de Fernando Toro.**

El autor plantea que la percepción del personal dentro de una empresa y el clima organizacional están fuertemente relacionados entre sí. Según Fernando Toro (1992), el clima organizacional está conformado por ocho variables:

- a) Relaciones interpersonales: la define como el grado en que los trabajadores se apoyan entre sí.
- b) Estilo de dirección: se define como el grado en que los superiores apoyan, motivan y hacen partícipes a sus subordinados (liderazgo).
- c) Sentido de pertenencia: grado de orgullo por parte del trabajador respecto al sentido de pertenencia de la empresa, así como el compromiso con sus metas y funciones.
- d) Retribución: el nivel de equidad en las remuneraciones y beneficios por realizar un trabajo.
- e) Disponibilidad de recursos: es el grado de información, herramientas, equipos y apoyo de otras personas con la que cuentan los trabajadores en relación a los trabajos realizados.
- f) Estabilidad: es el grado de percepción de los trabajadores en función al sentido de pertenencia que siente por la empresa donde laboran.
- g) Claridad y coherencia en la dirección: es el nivel de transparencia con la que cuentan los directivos acerca del logro de la visión de la compañía.
- h) Valores colectivos: es el grado en que los trabajadores perciben su entorno interno: cooperación, responsabilidad y respeto por parte de sus compañeros de trabajo y superiores.

### **2.2.2.3 Dimensiones en el modelo de Litwin y Stinger.**

Litwin y Stinger asocian el clima laboral con los compartimientos de los trabajadores. Por ello, estos autores diseñan un modelo para el estudio del clima laboral partiendo de un modelo de motivación creado por Mc Clelland. Según el

modelo, el clima organizacional impacta sobre motivación del personal de las empresas, sobre la conducta hacia el trabajo y está conformado por 9 dimensiones:

- a) Estructura: referida a la impresión de los colaboradores respecto a los procedimientos, normas, políticas y restricciones que se le presentan durante su periodo laboral.
- b) Responsabilidad individual: es el nivel de percepción del empoderamiento que se les otorga a los trabajadores de una organización para la toma de decisiones.
- c) Recompensa: es la percepción de la equidad respecto a la remuneración recibida.
- d) Riesgos - desafíos: corresponde a los retos y al nivel de riesgo que se exponen para lograrlos.
- e) Apoyo: es el sentido de apoyo y amistad que los trabajadores experimentan.
- f) Tolerancia al conflicto: es el nivel de tolerancia que los trabajadores tienen cuando se presentan conflictos en la empresa.
- g) Calor - cordialidad: referente nivel percibido por parte de los trabajadores con respecto a su lugar de trabajo y relaciones sociales dentro de la empresa.
- h) Estándares: es el nivel percibido por el personal de las normas de rendimiento en la organización.
- i) Identidad: es el sentido de pertenencia que sienten los trabajadores hacia su compañía.

#### **2.2.2.4 Dimensiones en el modelo de Guillermo García.**

García (2007) indica que al clima organizacional lo constituye la percepción de personal en las organizaciones, puntualmente en su estructura y procesos. Para García,

el clima laboral está compuesto por seis dimensiones, definidas de la siguiente manera:

- a) Imagen corporativa: es el conocimiento de los objetivos estratégicos, visión, misión y valores de la empresa.
- b) Estructura organizacional: es la estructura de la empresa dado por los niveles jerárquicos, responsabilidades, funciones y distribución de trabajo.
- c) Condiciones laborales: referida a la impresión que tienen los trabajadores con la comodidad y seguridad del lugar donde laboran.
- d) Liderazgo: es la forma en que los superiores guía, dirigen y motivan a sus subordinados.
- e) Desarrollo humano: se define como las oportunidades de crecimiento de los trabajadores en el aspecto profesional y laboral.
- f) condiciones laborales: se define como los criterios utilizados por la empresa acerca de la selección de personal, la retribución por la labor realizada o logros obtenidos, así como la estabilidad laboral y la valoración justa de desempeño.

#### **2.2.2.5 Dimensiones en el modelo de Carlos Méndez.**

Méndez (2006) concuerda con Fernando Toro, dado que ambos definen que el clima organizacional es el entorno de las organizaciones donde sus colaboradores desarrollan sus actividades e interactúan socialmente y con la estructura propia de la empresa.

Partiendo de marco de referencia de las relaciones sociales, el modelo Carlos Méndez ha logrado la medición el clima organizacional y el impacto generado por cada una de sus dimensiones.

Para Méndez, el clima organizacional está compuesto por siete dimensiones, las cuales definiremos a continuación:

a) Liderazgo: es el estilo de dirección que tienen los superiores, esta dimensión es relevante para mantener un clima organizacional positivo, dado que de acuerdo al tipo de liderazgo que se ejerza, el personal responderá, así como al nivel de comodidad que se perciba dentro de la empresa.

Chiavenato (1999) dice que "el capital humano constituye el elemento esencial en cada componente de la organización, la administración eficaz que integra un clima laboral saludable, se fundamenta en la responsabilidad de cada líder, llámese gerente, director, jefe, coordinador, supervisor; de las distintas áreas funcionales de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, cartera, marketing, tecnología, producción, compras, capacitación e incluso recursos humanos".

Todo líder necesita sustentar su punto de vista acerca del manejo de los temas que tengan relación con los colaboradores y, de esta forma, conseguir una visión global del personal que le permita alcanzar los objetivos y metas trazadas, así como el manejo óptimo de su área empresarial, siempre buscando la excelencia y competitividad sin descuidar el mantener un ambiente laboral armonioso. Por ello, el líder es fundamental, ya que debe tener la capacidad de influencia sobre sus subordinados para incentivar el logro de los objetivos. Los líderes se miden de acuerdo a la inspiración generada hacia sus colaboradores para el logro de un meta común, además que las personas tienen la tendencia de seguir a aquellas personas que les sirve como guía para alcanzar sus sueños personales y profesionales y, paralelamente, el éxito de sus resultados empresariales.

b) Objetivos: se refiere al conocimiento que los trabajadores tienen acerca de la misión, visión, valores y la dirección hacia dónde va la compañía en la que trabajan. Esta dimensión se diseñó en base al modelo de administración por objetivos (APO), donde definen que las organizaciones deben establecer sus objetivos y comunicarlos a todos los trabajadores, Robbins y De Cenzo, 2009).

- c) Cooperación: está ligada a establecer la metodología de asociación de los integrantes de la organización, en la gestación de sus actividades. La cooperación es un proceso social, el cual se constituye como un elemento integrador, donde se busca sinergia, solidaridad, cohesión interna.
- d) Relaciones interpersonales: esta dimensión está vinculada con la cooperación, así que plantea que las relaciones interpersonales son procesos asociativos, solo que funcionan más a un nivel informal, donde los trabajadores se relacionan entre sí dentro y fuera de la empresa. Las relaciones interpersonales son importantes en el ámbito laboral, ya que los trabajadores responden de acuerdo a como responden los demás.
- e) Control: esta dimensión es la que permite saber si el trabajo se realizó de la manera en la que se indicó, en los tiempos establecidos y si cumplido el objetivo encomendado.
- f) La toma de decisiones: se encuentra fuertemente ligada con la dimensión del liderazgo.
- g) Motivación: es la manifestación del comportamiento y actitudes del trabajador dentro de la organización, los cuales lo llevan a cumplir con sus objetivos de trabajo y personales. Esta dimensión también está vinculada con la dimensión del liderazgo, dado que la motivación viene por parte de los supervisores. Méndez (2006) señala que “la motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo”.

Se han investigado distintos modelos, los cuales se podrían aplicar para obtener los resultados del presente trabajo. Como se ha observado, los cuatro modelos mencionados anteriormente contienen similitudes en las dimensiones que los componen, por lo tanto, es posible adaptarlos para determinar si se aceptan o rechazan las hipótesis que se plantearán en el presente trabajo.

Por lo antes mencionado, se seleccionó el modelo de Carlos Méndez, no solo por las dimensiones que abarca, sino por ser un modelo diseñado en Latinoamérica y en un contexto empresarial similar al de nuestro país. Este modelo nos permitirá validar nuestras hipótesis, donde se determinará el impacto que genera el liderazgo sobre el clima organizacional y nivel de percepción de los colaboradores respecto al liderazgo ejercido por sus superiores.

### **2.3. Contexto de las PYMES en el Perú.**

Las micros y pequeñas empresas (PYMES) son fuentes importantes del desarrollo económico, tanto en nuestro país como en todo América Latina, por la contribución a al desarrollo de puestos para empleos como en el porcentaje total de empresas (grandes, medianas y Pymes) que operan dentro del Perú.

Sus actividades productivas están vinculadas, en su mayoría, al mercado local interno, por ende, una gran porción de la comunidad y la economía del país dependen de sus actividades.

El Perú cuenta con un número importante de microempresas que aún no están formalizadas, con un nivel de productividad baja, donde los microempresarios buscan salir adelante a pesar de no contar con ganancias que les permitan reinvertir sino, solamente, subsistir. Sin embargo, y a pesar de ello, existen también Pymes productivas, con miras a una sostenibilidad en el tiempo y con son buenos sujetos de crédito en el Sistema Financiero, lo cual le permitirá reinvertir para mejorar su capacidad de crecimiento. Existen entidades, públicas y privadas, las cuales promueven la actividad empresarial y están orientadas, desde hace aproximadamente cuatro décadas, a brindar servicios de asesoría y financiamiento para apoyar a las Pymes. Asimismo, el Estado ha diseñado y aplicado políticas de promoción a las organizaciones pequeñas.

Las primeras entidades creadas por el Estado, para la promoción de las microempresas, fueron La Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROPYME), y en el ámbito privado se creó el COPEME (Consortio de

Organizaciones Privadas de Promociones al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa).

Esta orientación se consolida en el año 2001, donde el MTPE crea el Vice Ministerio de Promoción del Empleo y la Micro y Pequeña Empresa, así como la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.

En términos laborales, según Reglamento de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley N° 28015): “la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividad desde extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”.

La micro y pequeña empresa debe cumplir con ciertas condiciones para pertenecer a esta unidad económica, estas condiciones están especificadas en la modificación de la Ley 28015 realizada en el año 2003. En el año 2008, se expide la última Ley de Micro y Pequeña Empresa, que es la ley más relevante que ha dado el Estado dentro del marco legislativo del Congreso a través de la Ley N° 29157. Esta ley, es integral, dado que no solamente regula aspectos laborales, de administración, tributación, sino además de seguridad social, aspectos que durante mucho tiempo habían sido obstáculos burocráticos, los cuales eran impedimentos para formalizar las organizaciones con dimensiones pequeñas.

La Ley N° 29157 ha recopilado información fidedigna de todo el mundo empresarial peruano, desde las empresas unipersonales hasta las pequeñas empresas, fue un paso muy importante porque, desde ese momento, este tipo de empresas cuentan con una regulación ajustada a su realidad económica y laboral.

Según la ley N° 29157, los siguientes elementos se toman en cuenta para establecer el tipo de empresa y lograr diferenciar de las otras por tamaño:

- a) El número de empleados (incluido propietarios y trabajadores familiares no salariables).

- b) Las ventas anuales brutas en unidad monetaria y expresadas en UIT (unidades impositivas tributarias).

Las PYMES son un conjunto de micros y pequeñas empresas, las cuales se forman con ciertas condiciones, requisitos o características como el nivel de venta, capital social, cantidad de empleados, los niveles de producción.

Según la ley N° 29157, las exigencias para pertenecer dentro de este grupo económico son las siguientes:

1. La empresa debe tener máximo 10 trabajadores, inclusive.
2. Los ingresos anuales no deben exceder las 150 UIT (S/ 525,000 anuales o el prorrateo mensual de S/ 43,750 soles).

Según la ley N° 29157, los requisitos para calificar a la pequeña empresa son los siguientes:

1. La empresa debe contar hasta 100 el número de trabajadores, inclusive.
2. Los ingresos anuales no pueden exceder las 1,700 UIT (S/ 5'950,000 anuales o S/ 495,833 mensuales).

Cabe resaltar que estas limitaciones son ajustadas cada 02 años por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Una de las deficiencias de las PYMES es que existe una gran parte de mano de obra que no recibe ningún tipo de remuneración, este tipo de conductas se puede observar en las empresas familiares, se le conoce como los trabajadores familiares no remunerados (TFNR). Este tipo de empleados aportan desarrollando actividades o funciones, sin embargo, no recibe ningún tipo de retribución monetaria. También existes PYMES con TFNR y trabajadores a los cuales sí se les paga una remuneración, según el boletín de economía del MTPE.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), nos indica que las características de las PYMES en nuestro país son muy similares a las de otros países latinoamericanos, entre las más importantes: bajo nivel de inversión, baja formación

académica por parte de los propietarios, alto nivel de capacitación de los puestos de empleo y utilizan insumos básicamente nacionales.

“En base a estas características que distinguen a esta unidad económica, se identifican distintos factores claves que inciden directamente con el éxito, tales como capacidades financieras, la posición tecnológica, la innovación, la dirección de los recursos humanos, liderazgo, motivación y tecnología de información (TI); estos, a su vez, son los más difíciles de desarrollar para estas micros y pequeñas empresas” (Aragón A., Rubio A., 2005).

Según el informe del INEI, llamado “Perú: Estructura Empresarial, 2016”, “se han registrado hasta el 31 de diciembre de 2016, 2 millones 124 mil 280 empresas que desarrollaron actividades económicas en el territorio nacional”, véase el siguiente cuadro:

**Tabla N° 2**

**LIMA METROPOLITANA: NÚMERO DE EMPRESAS, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2015 - 16**

Segmento empresarial	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
<b>Total</b>	<b>961 240</b>	<b>993 719</b>	<b>100,0</b>	<b>3,4</b>
Microempresa	896 249	926 775	93,2	3,4
Pequeña empresa	54 819	56 325	5,7	2,7
Gran y mediana empresa	9 207	9 621	1,0	4,5
Administración pública	965	998	0,1	3,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

#### 2.4. Planteamiento de hipótesis.

Diversos estudios empíricos han determinado que las dimensiones del clima organizacional son: estructura organizacional, relaciones interpersonales, el ambiente físico, liderazgo, satisfacción, motivación. Algunos expertos indican que en la unidad económica donde se encuentran las PYMES, la dimensión más importante es el liderazgo.

Asimismo, la literatura nos indica que mantener un buen clima organizacional en las empresas pequeñas es crucial para obtener éxito a largo plazo, ya que, por ser pequeñas en número de trabajadores, el recurso humano es el principal activo de la empresa y los generadores de valor. Mantener a los trabajadores descontentos produciría insatisfacción laboral, un mal clima organizacional y por ende la disminución de la productividad de la organización. Por ello es importante que el liderazgo prime en ese tipo de organizacionales y mantenga motivado al personal, generándole identidad. Así como señaló el especialista en liderazgo, John Kotter, el liderazgo da lugar al verdadero cambio en las PYMES y está por encima del gerenciamiento, y es un determinante para predecir el futuro de este tipo de empresas.

Sobre esa base se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis General: “El liderazgo tiene un alto impacto positivo en el clima organizacional de las empresas PYME.”

Asimismo, mediante la evaluación de las percepciones que tienen los trabajadores se puede analizar la relación entre las propias características de la organización, en este caso las PYMES, y el rendimiento de sus empleados. Los trabajadores forman sus propias percepciones a cerca del clima organizacional y el liderazgo de sus superiores de acuerdo a las características propiamente de la organización, sus propias características personales, adicionando los acontecimientos que ocurren a su alrededor. Por ello, se han planteado las dos hipótesis siguientes:

Hipótesis Específica N° 1: "La percepción del liderazgo en las PYMES es al menos de 5 en una escala de 1 al 7".

Hipótesis Específica N° 2: "El liderazgo se considera como la dimensión más importante en el Clima Organizacional de las PYMES en Lima Metropolitana”.

### **3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño de la investigación.**

El presente trabajo de investigación se basa en una aplicación no experimental, de tipo transversal, puesto que se analiza el impacto generado por las variables independientes respecto a las dependientes. Asimismo, los datos recopilados se tomaron en momento determinado y en un ambiente real mediante la aplicación de una encuesta sobre la percepción que tiene el personal de las PYMES acerca del clima organizacional de las empresas donde laboran.

Por otro lado, el estudio de la investigación es carácter explicativo, mediante el cual se busca determinar el impacto que genera el Liderazgo en el Clima Organizacional de las PYMES en Lima Metropolitana. De otra parte, la presente investigación cuenta con un enfoque cuantitativo ya que se pretende recopilar información (mediante literatura de autores expertos en el tema) y datos sobre las distintas dimensiones que afectan el clima organizacional de este tipo de empresas.

### **3.2 Población y muestra**

#### **3.2.1. Población objetivo.**

La población está conformada por las PYMES formales en Lima Metropolitana, es decir 983,000 empresas de este tipo.

#### **3.2.2. Método de muestreo.**

Para calcular la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, considerando lo siguiente:

n = tamaño muestral

N = población total (983,100)

$Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$  (nivel de confianza del 95%)

p = error esperado (5%)

q = 1 - p (0.95)

d = precisión o error (3%)

Fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Aplicando la fórmula:

$$n = 202$$

### **3.2.3. Tamaño de la muestra.**

El tamaño de la muestra es de 202 (doscientas dos) empresas del sector PYME, a las cuales se debería aplicar la encuesta.

## **3.3 Método de recolección de datos.**

### **3.3.1 Instrumento de medición.**

El instrumento a aplicar para medir el impacto del liderazgo en el clima organizacional de las PYMES en Lima Metropolitana es un instrumento creado por Carlos Méndez, al cual denominó como el “Instrumento para medir el Clima Organizacional en Organizaciones Colombianas” (IMCOC). Según Mendez (2006), “este instrumento fue desarrollado en la década de los ochenta y en el año 1986 consiguió la validación de confiabilidad, variabilidad y validez. Cabe resaltar que esta herramienta de medición fue diseñada de acuerdo al modelo teórico de las relaciones humanas y variables identificadas en el instrumento de Likert”.

El IMCOC mide siete dimensiones, tales como los objetivos de la empresa, la cooperación, las relaciones interpersonales, el liderazgo, el control, la toma de decisiones y la motivación; y está conformado por 45 preguntas, sin embargo, en el presente trabajo de investigación se agregaron 07 preguntas, ascendiendo a un total de 52 preguntas; para adaptar el instrumento y lograr el resultado esperado. Las 07 últimas preguntas se adicionaron para conocer cuál de las dimensiones del Clima Organizacional es más importante para los colaboradores de las empresas PYMES.

La encuesta es anónima y está diseñada en forma de cuestionario con opciones múltiples con siete escalas que va desde uno hasta siete, se plantean situaciones que, evidentemente, podrían presentarse en las empresas donde laboran, y el colaborador debe responder de manera obligatoria. Según el autor, las siete dimensiones a evaluar, se interpretan de la siguiente manera:

<b>Dimensiones</b>	<b>Referencia</b>	<b>Preguntas</b>
1. Objetivos	Se refiere al conocimiento que los trabajadores tienen acerca de la misión, visión, valores y la dirección hacia dónde va la compañía en la que trabajan.	1, 2, 3.
2. Cooperación	Está ligada a establecer la metodología de asociación de los integrantes de la organización, en la gestación de sus actividades.	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.
3. Liderazgo	Estilo de dirección que tienen los superiores	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22.
4. Toma de decisiones	Mide la participación de los trabajadores en las decisiones empresariales.	23, 24, 25, 26.
5. Relaciones Interpersonales	Son procesos asociativos a nivel informal entre los trabajadores de la empresa.	27, 28, 29, 30, 31, 32.
6. Motivación	Es la manifestación del comportamiento y actitudes del trabajador dentro de la organización, los cuales lo llevan a cumplir con sus objetivos de trabajo y personales.	33, 34, 35, 36, 37, 38, 39.
7. Control	Permite saber si el trabajo se realizó de la manera en la que se indicó, en los tiempos establecidos y si cumplido el objetivo encomendado	40, 41, 42, 43, 44, 45.
8. Relevancia	Permite medir la importancia que los trabajadores le dan a cada dimensión.	46, 47, 48, 49, 50, 51, 52.

La medición se enfocará en la dimensión de “Liderazgo”, puesto que es el centro de la investigación, se determinará el impacto que genera esta dimensión sobre el clima organizacional, el grado que los trabajadores perciben sobre el liderazgo de sus superiores y, por último, se conocerá cuál de las dimensiones del clima organizacional consideran más importante para los colaboradores de las PYMES en Lima Metropolitana.

### 3.4 Método de análisis de datos.

El IMCOC cuenta con siete escalas, que van del uno al siete. Las escalas van de acuerdo con el contexto de la pregunta y se clasifican en cinco tipos según Méndez (2005):

- De comportamiento.
- De calidad.
- De actitudes y creencias.
- De satisfacción.
- De información.
- De importancia

Esta clasificación va de acuerdo a lo siguiente:

<b>1. Escala de comportamiento</b>						
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	nunca
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>2. Escala de calidad</b>						
Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Pésimo
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>3. Escala de actitudes y creencias</b>						
Totalmente de acuerdo	Casi en total acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indeciso	Parcialmente en desacuerdo	Casi en total desacuerdo	Total desacuerdo
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>4. Escala de satisfacción</b>						
Muy satisfecho	Satisfecho	Parcialmente satisfecho	Indeciso	Parcialmente insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente

						insatisfecho
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>5. Escala de información</b>						
Toda la información	Suficiente	Apenas la necesaria	Alguna	Muy poca	Casi ninguna	Ninguna
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>5. Escala de importancia</b>						
Totalmente importante	Importante	Parcialmente importante	Indeciso	Parcialmente sin importancia	Casi sin importancia	Nada importante
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto

Para analizar los resultados se iniciará calculando el coeficiente de correlación del liderazgo (variable independiente) con el clima organizacional (variable dependiente), para determinar si las variables tienen una correlación fuerte o débil. “Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes” (Bagiella, 2007; Onwuegbuzie, Daniel y Leech, 2006a). (Citado por Hernández, 2014)

○ Criterios de aceptación:

-1.00= Correlación negativa perfecta

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte

-0.75 =Correlación negativa considerable

-0.50 = Correlación negativa media

-0.25 =Correlación negativa débil

-0.10 =Correlación negativa muy débil

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables

+0.10 =Correlación positiva muy débil

+0.25 =Correlación positiva débil

+0.50 =Correlación positiva media

+0.75 =Correlación positiva considerable

+0.90 =Correlación positiva muy fuerte

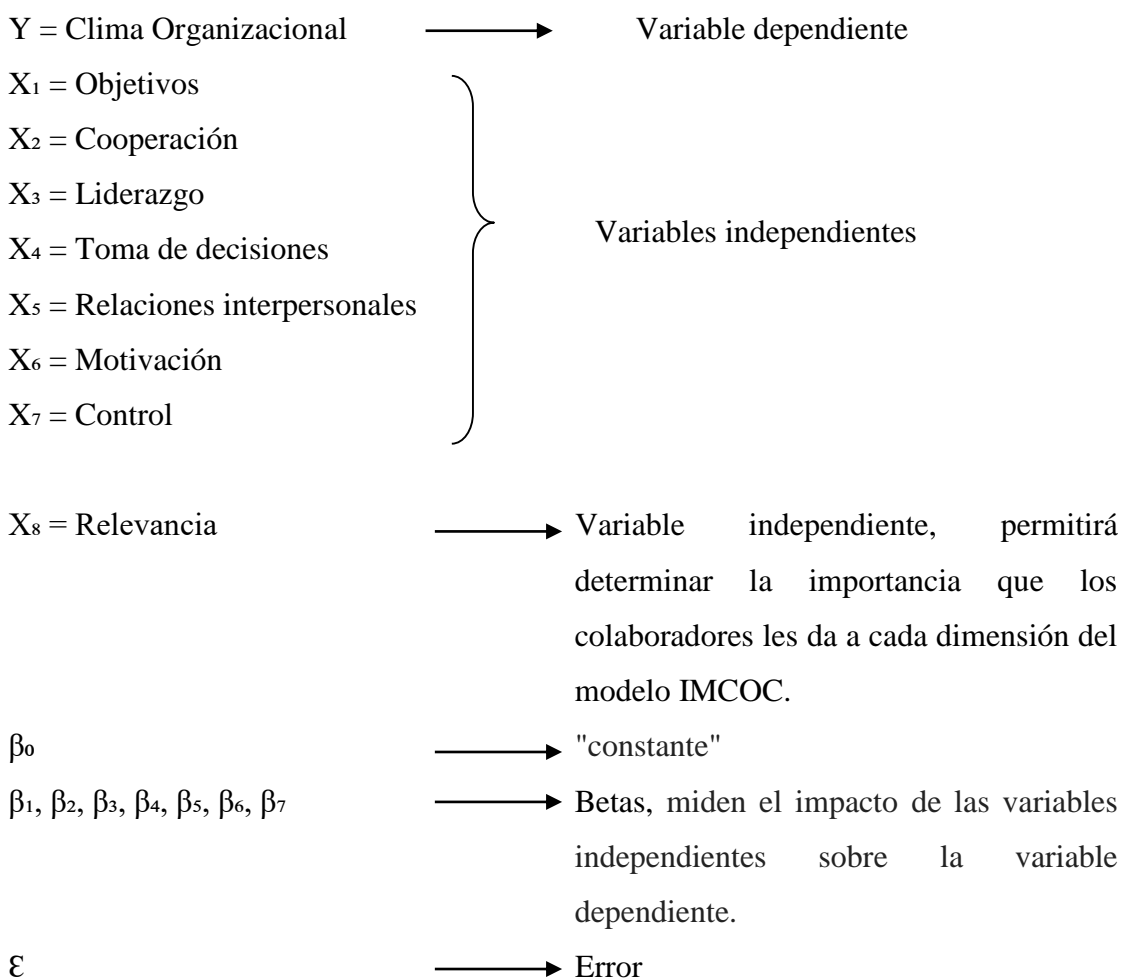
+1.00 =Correlación positiva perfecta

*Elaborado por: Gestión de Operaciones (2015)*

Asimismo, para medir el impacto, se realizará regresión lineal de las mismas variables para determinar el impacto del liderazgo sobre el clima organizacional, es decir, determinar si es positivo o negativo y en qué medida impacta, finalmente, se medirá la percepción que los colaboradores tienen sobre el liderazgo de sus superiores mediante el cálculo de la media sobre las respuestas de los encuestados. Este modelo se expresa de la siguiente manera:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \epsilon$$

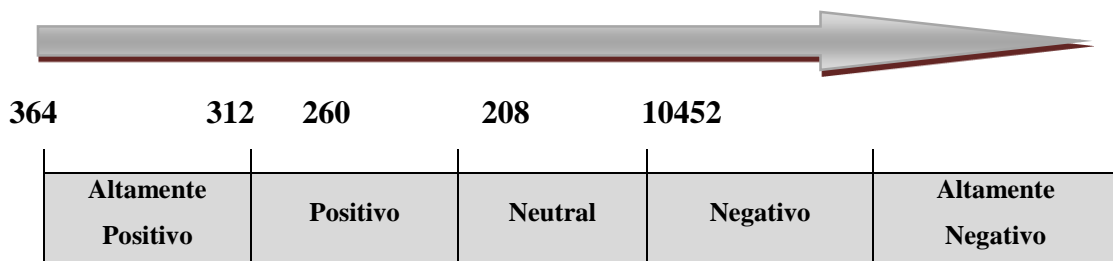
Donde:



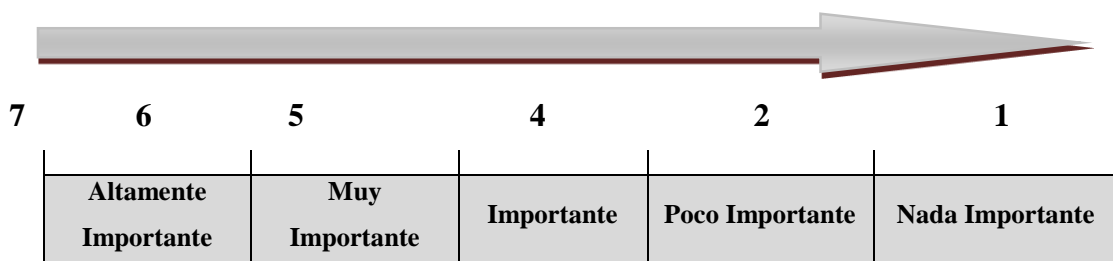
De igual manera, se calcularán los resultados mínimos y máximos esperados, multiplicando la cantidad de encuestados por el puntaje asignado en la escala, es decir, el mínimo puntaje a alcanzar es 52 (52 encuestados multiplicado por 1 que es el mínimo puntaje) y el puntaje máximo a alcanzar es 364 (52 encuestados multiplicado por 7 que

es el máximo puntaje). Y el nivel de percepción del liderazgo se determinará de la siguiente manera:

Entre 312 y 364 puntos	Entre 260 y 311 puntos	Entre 208 y 259 puntos	Entre 104 y 207 puntos	Entre 52 y 103 puntos
Percepción altamente positiva	Percepción positiva	Neutral	Percepción Negativa	Percepción altamente negativa



Para evaluar el puntaje sobre la importancia de las dimensiones que componen el clima organizacional, se considerará la siguiente escala:



## 4. CAPÍTULO IV: PRUEBA PILOTO

### 4.1 Validación de instrumentos por expertos.

El instrumento de medición, utilizado para esta investigación, fue validado por el PhD en Dirección de Empresas y docente de la Universidad ESAN, Julio Quispe Salguero. El

cuestionario consta de 45 preguntas, las cuales, según el modelo, miden y describen el impacto que genera cada dimensión sobre el clima organizacional. Se adicionó a este modelo 07 preguntas para tener conocimiento sobre cuáles de las 07 dimensiones consideran que es de mayor relevancia para los colaboradores. Estas interrogantes están distribuidas de la siguiente manera:

### **Objetivos Empresariales**

1. ¿Cómo califica Usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?
2. ¿Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella?
3. ¿Al participar Usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma satisface Usted sus deseos y necesidades personales?

### **Cooperación**

4. ¿Califique la ayuda y la colaboración que Usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa?
5. ¿En qué grado Usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?
6. ¿Cómo califica su participación, si Usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?
7. ¿Califique la frecuencia con que Usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa?
8. ¿La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?
9. ¿Cómo califica Usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?
10. ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo?
11. ¿Qué tanto participa Usted de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?
12. ¿Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona Usted con sus compañeros de labor?
13. ¿Califique la ayuda que Usted presta para la solución de los problemas en su sección área?

### **Liderazgo**

14. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantean a su jefe?
15. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros?
16. ¿Su trabajo, lo hace como Usted quiere?
17. ¿Su jefe es una persona justa?
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?
19. ¿Su jefe controla su trabajo?
20. ¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores?
22. ¿Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?

### **Toma de Decisiones**

23. ¿Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?
24. ¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?
25. ¿Participa Usted, de las decisiones de esta empresa?
26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?

### **Relaciones Interpersonales**

27. ¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
28. ¿Cuándo Usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores?
29. ¿Cómo califica Usted, el trato y relación con su jefe?
30. ¿Cómo califica Usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?
31. ¿Cuándo hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto?
32. ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su área?

### **Motivación**

33. ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?
34. ¿De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que Usted recibe, es justo?
35. ¿Qué tan contento está Usted de trabajar en esta empresa?
36. ¿En qué medida cumple Usted con su trabajo?

37. ¿Cómo califica Usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?
38. ¿El tiempo trabajando en esta empresa es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6 o 7?
39. ¿Cómo califica la importancia que tiene para Usted estar trabajando en esta empresa?

### **Control**

40. ¿Su trabajo es revisado en esta empresa?
41. ¿En qué medida conoce Usted, los resultados de la revisión de su trabajo?
42. ¿Con que frecuencia comenta Usted, con su jefe, la realización de su trabajo?
43. ¿En qué forma Usted trabaja, si su jefe lo controla?
44. ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?
45. ¿Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien?

### **Relevancia**

46. ¿Qué tan importante son los objetivos de su empresa para Usted?
47. ¿Qué tan importante es la cooperación entre sus compañeros para Usted?
48. ¿Qué tan importante es el liderazgo de su jefe para Usted?
49. ¿Qué tan importante es participar en la toma de decisiones para Usted?
50. ¿Qué tan importante son las relaciones interpersonales en el trabajo para Usted?
51. ¿Qué tan importante es sentirse motivado en el trabajo para Usted?
52. ¿Qué tan importante es el control en el trabajo para Usted?

## **4.2 Desarrollo de la Prueba Piloto.**

Para iniciar el desarrollo de la prueba piloto se realizó la impresión de 52 cuestionarios, los cuales fueron repartidos a los 52 encuestados, en una sola fecha, en las instalaciones de cada una de sus empresas.

Esta toma de encuestas fue realizada de manera voluntaria, antes de iniciarla se brindaron las indicaciones y se dio a conocer que el estudio era con fines académicos y anónimos, de esta manera, se estimulaba a los colaboradores a responder de una manera más honesta y sin temor a que sus empleados se enteren de sus respuestas. El nombre de las empresas se mantendrá en reserva, a solicitud de los propietarios.

Los datos de las respuestas de la encuesta fueron registrados en una hoja de Excel y posteriormente en el software SPSS para su posterior análisis.

### 4.3 Resultados Preliminares de la Prueba Piloto.

La muestra estuvo conformada por 52 encuestados de 05 PYMES de Lima Metropolitana, las cuales se mantendrá en de manera anónima a solicitud de los propietarios.

Para lograr el objetivo principal, iniciaremos calculando la correlación de la dimensión del Liderazgo con el Clima Organizacional, calculándola mediante el modelo de correlaciones. Después de este primer paso, continuaremos calculando el coeficiente de regresión para determinar si el nivel de impacto del liderazgo sobre el clima organizacional y si es positivo o negativo. Finalmente, mediremos la percepción que tienen los colaboradores sobre el liderazgo ejercido por sus superiores. En el cálculo de la correlación de la variable independiente del liderazgo sobre el clima organizacional, se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla N° 3**

#### Correlaciones

	CLIMA ORG.	PROMLIDER
Correlación de Pearson	1	<b>,862</b>
<b>CLIMA ORG.</b> Sig. (bilateral)		,000
N	52	52
Correlación de Pearson	<b>,862</b>	1
<b>PROMLIDER</b> Sig. (bilateral)	,000	
N	52	52

La correlación entre el Liderazgo y el Clima Organizacional es de 0.832, por ello, se evidencia un fuerte grado de asociación entre las variables y una relación positiva, ya que mientras más cerca de +1 esté el valor, la relación entre las variables es significativa y positiva.

Los resultados del cálculo de los coeficientes de regresión, se presentan de la siguiente manera:

Tabla N° 4

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig. (valor-p)
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	-1,010E-013	,000		,000	1,000
PROMOBJ	,067	,000	,119	34336981,703	,000
PROMCOOP	,182	,000	,201	60588587,665	,000
<b>PROMLIDER</b>	<b>,200</b>	,000	,215	39984949,777	<b>,000</b>
<sup>1</sup> PROMTD	,089	,000	,136	34989730,460	,000
PROMRI	,133	,000	,207	46982323,434	,000
PROMMO	,156	,000	,194	41289496,975	,000
PROMCON	,133	,000	,153	39362628,218	,000

a. Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

Se observa que el valor-p es menor que el nivel de significancia (0.05), entonces se rechaza la hipótesis:  $H_0; \beta = 0$  (la variable no es significativa) y se acepta la  $H_1; \beta \neq 0$ , es decir que la variable si es significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis general. Asimismo, se infiere que si se tiene un buen liderazgo o si el liderazgo aumenta y las demás variables se mantienen constantes, por cada unidad de incremento en esta, el clima organizacional se incrementa en 0.200 unidades de medida. Además, se observa que el coeficiente de regresión del liderazgo es mayor que las demás dimensiones, lo que indica que es la dimensión que afecta en mayor grado al clima laboral.

A continuación, se procederá a determinar la percepción de la dimensión del liderazgo ejercido por los superiores para determinar si la hipótesis específica N° 1 se acepta o no, según los colaboradores encuestados, mediante el cálculo de la media de dicha dimensión, la cual está conformada por 09 preguntas (desde la pregunta N° 14 hasta la N° 22) y se identificará en cuál de las escalas de los mínimos y máximos esperados se encuentra.

Estadísticos descriptivos		
	N	Media
¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantean a su jefe?	52	4,42

¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros?	52	4,65
¿Su trabajo, lo hace como Usted quiere?	52	4,52
¿Su jefe es una persona justa?	52	4,08
¿Qué tanto obedece a su jefe?	52	5,23
¿Su jefe controla su trabajo?	52	4,94
¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?	52	4,44
¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores?	52	4,23
¿Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?	52	4,04
N válido (según lista)	52	

#### Estadísticos descriptivos

	N	Media
PROMLIDER	52	<b>4,5064</b>
N válido (según lista)	52	

Se multiplica la media por el número de encuestados para hablar la puntuación alcanzada en la dimensión de Liderazgo:

$$\text{Media} = 4.5064$$

$$\text{N}^\circ \text{ de encuestados} = 52$$

$$\text{Puntaje alcanzado} = \mathbf{234.33}$$

No se acepta la hipótesis específica N° 1, donde indica que ya que los colaboradores de las empresas estudiadas perciben un liderazgo *neutro* por sus superiores.

Finalmente, determinaremos cuales de todas las dimensiones que conforman el clima laboral es la más importante según los colaboradores encuestados mediante un cuadro comparativo de la puntuación obtenida por cada dimensión.

DIMENSIONES	P. PROM
-------------	---------

Objetivos Empresariales	4.33
Cooperación	4.48
Liderazgo	<b>5.73</b>
Toma de Decisiones	4.29
Relaciones Interpersonales	4.42
Motivación	5.58
Control	4.37

En los resultados se observa que el Liderazgo es la dimensión más importante para los colaboradores encuestados de las empresas seleccionadas, por lo tanto se acepta la hipótesis específica N° 2, la cual dice que los colaboradores de las PYMES consideran que el Liderazgo es la dimensión más importante y que tienen más impacto en el Clima Organizacional”.

## 5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

- Gracias a los resultados obtenidos se infiere, en primer lugar, que el liderazgo mantiene un fuerte grado de asociación positiva con el clima organizacional, así como mostró que esta dimensión tiene la mayor incidencia sobre éste. Por otro lado, también se observa que el liderazgo aporta de manera significativa en el ambiente de trabajo, según los resultados, es la variable o dimensión que genera más valor en el clima organizacional comparadas con las demás dimensiones.

Al ser empresas del sector PYME, con un límite de número de trabajadores y escasos niveles jerárquicos, donde, usualmente, se cuenta con una sola jefatura para todo el personal, es importante que dicho líder desarrolle habilidades de buena comunicación, capacidad para guiar, dirigir, motivar, ya que se ha evidenciado que es vital para la supervivencia de las empresas. Una organización puede tener un planeamiento adecuado, procesos bien establecidos, estrategias, etc.; y no sobrevivir por la falta de un líder apropiado. Inclusive una organización puede carecer de muchos aspectos, pero teniendo un buen líder puede salir adelante, porque, como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, el talento humano o el personal son los que hacen propiamente la empresa y depende de ellos para el logro de objetivos.

Por lo antes mencionado, se acepta la hipótesis general: “El liderazgo tiene un alto impacto positivo en el clima organizacional de las empresas PYME.”

- El diagnóstico efectuado sobre la percepción que tienen los colaboradores acerca del liderazgo de parte de sus superiores, se determinó que es calificable como *neutral*; el cual podría mejorar y pasar a una percepción positiva siempre y cuando los líderes desarrollen mejor sus habilidades directivas y, de esta forma, contribuir con la mejora del clima organizacional.

Por lo tanto, no se acepta la hipótesis: "Los colaboradores de las PYMES perciben un Liderazgo positivo de parte de sus superiores", ya que el liderazgo percibido es neutral.

- Se obtuvo una calificación alta (y mayor a las demás) en el aspecto de la relevancia del liderazgo para los colaboradores, es decir que, dentro de las escalas establecidas para la calificar la importancia, ellos consideran que el liderazgo es muy más importante y tiene más influencia en el mantener un buen clima organizacional.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis: "Los colaboradores de las PYMES consideran que el Liderazgo es la dimensión más importante y que tienen más impacto en el Clima Organizacional”.

- Todos los aspectos abordados en el presente proyecto de investigación, posibilitaron concluir finalmente que el liderazgo es un componente que contribuye de forma importante sobre el clima organizacional y este, a su vez, genera un fuerte impacto en las organizaciones. Esta comprensión permite que la identificación de aspectos que se deben tener presente para el diagnóstico y mejora del ambiente de trabajo de las empresas del sector PYME.

## **6. CAPÍTULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional*. Revista colombiana de psicología. 11, 9-24.

- Bateman, T., Snell, S (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México D.F. : McGraw-Hill
- Casany, E. y Díaz, R. (2011). *Consum: estrategia, cultura y valores, ejes para la transformación de la gestión de las personas*. Capital humano, 24, 40-51.
- Cascio, W. (1986). *Managing human resources: productivity, quality of work life*. New York: McGraw-Hill.
- Daffey, A., & Abratt, R. (2002). Corporate branding in a banking environment Corporate Communications. *Corporate Communications: An International Journal*, pags. 87-91.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (7a ed.). México D.F: McGraw - Hill.
- Definición de Pequeña y Mediana Empresa (PYME): *Reglamento de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa - Ley N° 28015*
- Demuner, M., Aguilera, M., & Hernández, A. (2010). El proceso de competitividad empresarial en PYMES. *Sistemas de Innovación para la Competitividad*, 4.
- Denison, D. (Septiembre, 1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619 - 654.
- Erazo, Washington. (Setiembre, 2017) *El clima organizacional, las pequeñas y medianas empresas del sector servicios*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pequenas-medianas-empresas.html>
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Oxford University Press.
- García, Mónica (July-Diciembre, 2009). *Revista: Cuadernos de Administración*. 42: p43+

- Gestión de Operaciones. (2015). Cómo se relaciona el Coeficiente de Correlación de Pearson (r) y el Coeficiente de Determinación r Cuadrado (r<sup>2</sup>). 24/03/2017, de Gestión de Operaciones Sitio web: <https://www.gestiondeoperaciones.net/estadistica/como-se-relaciona-el-coeficiente-de-correlacion-de-pearson-r-y-el-coeficiente-de-determinacion-r-cuadrado-r%C2%B2/>
- Gil-Monte, P., & Peiró, J.M. (Agosto, 2000). “Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout)”. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), 135-149.
- Halpin, A.W., & Winer, B.J. (Jun, 1957) A factorial study of the leaders behavior description. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (eds.): *Leader Behavior: Th description and measurement. Columbus, Ohio State University Res. Mon.* 88, pp. 39-51.
- Hernández Sampieri R., Fernández C., Baptista P., (2014) Metodología de la Investigación 6ta edición. México. Mcgraw-Hill
- House, R., & Shamir, B. (1993). *Leadership theory and research: Perspective and directions*. San Diego: Academic Press.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kotter, J.P. (1998). *El Liderazgo de Matsushita, lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Kotter, J.P. (1999). *El factor liderazgo* (p. 8, 35). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kotter, J.P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Litwin, G., & Stringer, R. (Junio, 1968). Motivation and organizational climate. *Harvard Business Review*.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano* (2a ed.). Buenos Aires: Cengage Learning

- Méndez (Agosto 2006). Definición Clima Org.: *Clima organizacional en Colombia. El IMOC: un método de análisis para su intervención*. 5, 35-42
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (Octubre, 2001) “*Boletín de Economía Laboral (BEL) N° 20 Año 5*”. 15-16
- Ochoa, J., Verdugo Tapia, L., & Parada Ruiz, E. (Abril 2012). La gestión del conocimiento en las PYMES: Una estrategia de competitividad. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 4-8.
- Ouchi, W. (1992). *Teoría Z*. Bogotá, Editorial Norma.
- Peiró, J.M., Zurriaga, R., & González-Romá, V. (Junio, 2002). Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales. *Revista del INSHT*, 20, 11-20.
- Peiró, J.M.; González-Romá, V., Ripoll, P., & Gracia, F. (Marzo 2001). Role stress and workteam variables in Primary Health Care Teams: A structuralequations model. In J. de Jonge, P. Vlerick, A. Büssing& W.B. Schaufeli (Eds.) *Organizational Psychology and HealthCare at theStart of a New Millennium* (pp.105-122).
- Peiró, J.M., & Martinez-Tur, V. (2008). Organizational Development and Change. In N. Chmiel (Ed) *An Introduction to Work and Organizational Psychology*. (pp. 351-376). Blakwells Publishing 2nd edition.
- Peñaranda, César. (Agosto, 2016). Hay tres empresas informales por cada compañía formal en el Perú. *Informe Económico*, 6.
- Pintado, E. (2011). *Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano*. . Perú: Arco Iris S.R.L.
- Ponce, A. (2008). *PYMES los siete pecados capitales*. México: Ediciones Fiscales ISEF.

- Pons, Fernando, & Ramos, José (Agosto, 2012) Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *Influencia de los estilos de liderazgo y las Prácticas de Gestión de RR.HH sobre el Clima Organizacional de Innovación*. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622012000200002](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622012000200002)
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México: Prentice Hall.
- Schaufeli, W., González-Romá, V., Peiró, J. M., Geurts, S., & Tomás, I. (2005). *Withdrawal and burnout in healthcare: On the mediating role of lack of reciprocity*. In C. Korunka & P. Hoffmann. (Eds.), *Change and Quality in Human Service Work*, Volume 4 (pp. 205-226). München, Germany: Hampp Publishers.
- Santana, P., & Araujo, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* Bilbao: Kronos
- Salgado, J., Remesero, C. y Iglesias, M. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme*. *Psicothema*. /España, La Coruña - 8 (2), 329-335.
- Santa Eulalia, J. y Sampedro, B. (Septiembre, 2012). Clima org.: Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 606-619.
- Silva, M. (1992). *El clima en las organizaciones: teoría método e intervención* (1.a ed.). Barcelona: Editorial PPU.
- Toro, F. & Cabrera, H. (Diciembre, 1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17(2), 27-39.
- Udge, T. y Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: a study of their relationship at work and at home. *Journal of applied psychology*, 89, 4.

- Ucrós M., Gamboa T. (Enero, 2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Revisa Visión gerencial*, 9.1: p179+ -
- Yulk, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. 6ta.Ed. Madrid: Pearson educación.