

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL



**Liderazgo y clima laboral de los colaboradores en hoteles tres
estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021**

TESIS

**Para optar el grado Académico de Maestra en Administración y
Gestión Empresarial**

Autora: Br. Leyla Vanesa Mendoza Aponte

Tumbes, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL



**Liderazgo y clima laboral de los colaboradores en hoteles tres
estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021**

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Merino Velásquez Jesús (Presidente) 

Cód. ORCID: 0000-0003-3301-4487

Dra. Armina Isabel Moran Baca (Secretaria) 

Cód. ORCID: 0000-0002-2206-1571

Mg. Galvani Guerrero García (Vocal) 

Cód. ORCID: 0000-0002-3151-806X

Tumbes, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL



**Liderazgo y clima laboral de los colaboradores en hoteles tres
estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido
y forma**

Br. Mendoza Aponte Leyla Vanesa (Autora)

Cód. ORCID 0009-0002-7360-0173

Dr. Murga Fernández Gilmer Rubén (Asesor)

Cód. ORCID 0000-0003-3937-2613

Tumbes, 2024

Acta de sustentación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada
Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD
ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes - Perú

"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho"

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En Tumbes, a los veinticuatro días del mes de enero del dos mil veinticuatro, siendo las diecisiete horas, en la modalidad virtual Google Meet, se reunieron el jurado calificador de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes designado con Resolución N° 076-2022/UNTUMBES-EPG-D, del 09 de febrero de 2022, Dr. Jesús Merino Velásquez (presidente), Dra. Armina Isabel Morán Baca (secretaria) y el Mg. Galvani Guerrero García (vocal) y además del Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández, como asesor.

Se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de tesis titulada: "**Liderazgo y clima laboral de los colaboradores en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021**" para optar el grado académico de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL, presentado por la: Maestranda: Leyla Vanesa Mendoza Aponte

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la deliberación el jurado según el artículo N° 65 del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la: Maestranda aprobada con calificativo de BUENA.

En consecuencia, queda apta, para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del grado académico de Maestra en Administración y Gestión Empresarial, de conformidad con lo estipulado en la Ley universitaria N° 30220, el Estatuto, Reglamento General, Reglamento general de grados títulos y reglamento de tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las dieciocho horas y treinta minutos, del mismo día, se dio por concluido la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de Público asistente.

Tumbes, 24 de enero de 2024.


Dr. Jesús Merino Velásquez
DNI N°00240035
ORCID N° 0000-0003-3301-4487
Presidente


Dra. Armina Isabel Morán Baca
DNI N° 00236697
ORCID N° 0000-0002-2206-1571
Secretaria


Mg. Galvani Guerrero García
DNI N° : 45101586
ORCID N° 0000-0002-3151-806X
Vocal


Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández
DNI N° : 07700664
ORCID N° 000-0003-3937-2613
Asesor

C.c.
Jurado de Tesis (03),
Asesor
Interesado
Coasesor (es)
Archivo (Director EPG).

Informe de Originalidad Turnitin

Liderazgo y clima laboral de los colaboradores en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 20% | 20% | 4% | % |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|--|---------------|
| 1 | repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet | 7% |
| 2 | repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet | 3% |
| 3 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 3% |
| 4 | repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 5 | repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 6 | repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet | <1% |
| 7 | upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet | <1% |
| 8 | docplayer.es Fuente de Internet | <1% |


Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández
Cód. ORCID: 0000-0003-3937-2613

| | | |
|----|---|------|
| 9 | repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 10 | cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 11 | 1library.co Fuente de Internet | <1 % |
| 12 | es.scribd.com Fuente de Internet | <1 % |
| 13 | repositorio.unjbg.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 14 | repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 15 | repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 16 | apirepositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 17 | repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 18 | tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 19 | repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 20 | repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |



Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández
Cód. ORCID: 0000-0003-3937-2613

| | | |
|----|--|------|
| 21 | repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 22 | repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 23 | repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 24 | repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 25 | repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 26 | www.puj.edu.co Fuente de Internet | <1 % |



Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández
Cód. ORCID: 0000-0003-3937-2613

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words

DEDICATORIA

*A Dios, por la paciencia, fortaleza,
y perseverancia que me da para
conseguir mis metas propuestas.*

*A mis hijos Franz Salvador
Maximiliano y Sara Consuelo
Valentina, las razones para
continuar superándome.*

AGRADECIMIENTO

*A mi familia por su
constante apoyo.*

*Al Dr. Gilmer Murga Fernández, mi
asesor, por su gran apoyo.*

INDICE GENERAL

| | Página |
|--|-----------|
| RESUMEN..... | 15 |
| ABSTRACT..... | 16 |
| CAPÍTULO I..... | 17 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 17 |
| CAPÍTULO II..... | 19 |
| 2. REVISIÓN DE LITERATURA..... | 19 |
| 2.1. Antecedentes..... | 19 |
| 2.2. Bases teórico – científicas..... | 25 |
| 2.3. Definición de términos básicos..... | 39 |
| CAPÍTULO III..... | 40 |
| 3. MATERIALES Y MÉTODOS..... | 40 |
| 3.1. Formulación de la hipótesis..... | 40 |
| 3.1.1. Hipótesis general..... | 40 |
| 3.1.2. Hipótesis específicas..... | 40 |
| 3.2. Variables y operacionalización..... | 41 |
| 3.1 Tipo y diseño de contrastación de hipótesis..... | 41 |
| 3.2 Población, muestra y muestreo..... | 43 |
| 3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 43 |
| Plan de procedimiento y análisis de datos..... | 44 |
| CAPÍTULO IV..... | 48 |
| 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... | 48 |
| 4.1 Resultados..... | 48 |
| 4.2 Discusión..... | 66 |
| CAPÍTULO V..... | 70 |
| 5. CONCLUSIONES..... | 70 |

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO VI..... | 72 |
| 6. RECOMENDACIONES..... | 72 |
| 7. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS..... | 74 |
| 8. ANEXOS..... | 78 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Diferencia entre la Teoría X - Y | 31 |
| Tabla 2: Hoteles Tres Estrellas de Zorritos | 43 |
| Tabla 3: Técnicas e Instrumentos de la Investigación | 44 |
| Tabla 4: Niveles de confiabilidad de Alfa de Cronbach..... | 45 |
| Tabla 5: Estadísticas de Confiabilidad del Liderazgo y Clima Laboral | 46 |
| Tabla 6: Pruebas de normalidad | 46 |
| Tabla 7: Interpretación de los valores de Pearson | 47 |
| Tabla 8: Porcentajes y frecuencias de la variable liderazgo | 48 |
| Tabla 9: Porcentajes y frecuencias de la dimensión liderazgo autocrático | 49 |
| Tabla 10: Porcentajes y frecuencias de la dimensión liderazgo democrático | 50 |
| Tabla 11: Porcentajes y frecuencias y de la variable clima laboral | 51 |
| Tabla 12: Porcentajes y frecuencias y de la dimensión Estructura | 52 |
| Tabla 13: Porcentajes y frecuencias de la dimensión Responsabilidad..... | 53 |
| Tabla 14: Porcentajes y frecuencias de la dimensión Recompensa | 54 |
| Tabla 15: Porcentajes y frecuencias de la dimensión Reto | 55 |
| Tabla 16: Porcentajes y frecuencias de la dimensión Relaciones | 56 |
| Tabla 17: Porcentajes y frecuencias de la dimensión Cooperación..... | 57 |
| Tabla 18: Porcentajes y frecuencias de la dimensión Conflictos | 58 |
| Tabla 19: Porcentajes y frecuencias de la dimensión Identidad | 59 |
| Tabla 20: Correlación del liderazgo y el clima organizacional en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos | 60 |
| Tabla 21: Correlación del liderazgo y la responsabilidad en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos | 61 |
| Tabla 22: Correlación del liderazgo y las relaciones en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos | 62 |
| Tabla 23: Correlación del Liderazgo Autocrático y la dimensión responsabilidad en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos | 63 |
| Tabla 24: Correlación del Liderazgo Democrático y las Relaciones en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos | 64 |
| Tabla 25: Correlación del Liderazgo Democrático y la Cooperación en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos | 65 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 1: Niveles de la variable liderazgo | 48 |
| Figura 2: Niveles de la dimensión liderazgo autocrático | 49 |
| Figura 3: Niveles de la dimensión liderazgo democrático | 50 |
| Figura 4: Niveles de la variable clima laboral | 51 |
| Figura 5: Niveles de la dimensión Estructura | 52 |
| Figura 6: Niveles de la dimensión Responsabilidad | 53 |
| Figura 7: Niveles de la dimensión Recompensa..... | 54 |
| Figura 8: Niveles de la dimensión Reto..... | 55 |
| Figura 9: Niveles de la dimensión Relaciones | 56 |
| Figura 10: Niveles de la dimensión Cooperación | 57 |
| Figura 11: Niveles de la dimensión Conflictos | 58 |
| Figura 12: Niveles de la dimensión Identidad..... | 59 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----------|
| Anexo 1: Cuestionario | 78 |
| Anexo 2: Correlaciones de la variable clima laboral | 83 |
| Anexo 3: Correlaciones de la variable liderazgo | 84 |
| Anexo 4: Correlaciones de la dimensión identidad | 85 |
| Anexo 5: Correlaciones de la dimensión conflictos | 86 |
| Anexo 6: Correlaciones de la dimensión cooperación..... | 87 |
| Anexo 7: Correlaciones de la dimensión relaciones | 88 |
| Anexo 8: Correlaciones de la dimensión reto | 89 |
| Anexo 9: Correlaciones de la dimensión recompensa | 90 |
| Anexo 10: Correlaciones de la dimensión responsabilidad | 92 |
| Anexo 11: Correlaciones de la dimensión estructura | 93 |
| Anexo 12: Correlaciones de la dimensión democrático..... | 94 |
| Anexo 13: Correlaciones de la dimensión autocritico | 98 |

RESUMEN

El propósito de la investigación ha sido el análisis de la relación existente entre el liderazgo y el clima laboral de los colaboradores de hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos, 2021. La Investigación es aplicada, de tipo descriptiva – correlacional, diseño no experimental y transversal. La muestra fue de 43 trabajadores y utilizándose la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento de medición, estructurándose con 24 ítems la variable liderazgo y 28 ítems la variable clima laboral, su confiabilidad se determinó con el Alfa de Cronbach, el indicador del liderazgo fue de 0.435, y el clima laboral de 0.616. Para procesar los datos se utilizó el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), aplicándose el Coeficiente de Pearson con la finalidad de establecer la relación y/o asociación de variables. Entre el liderazgo y la dimensión responsabilidad la correlación de Pearson es 0.-084, es decir, existe la correlación es negativa muy baja, entre el liderazgo y la dimensión relaciones la correlación es positiva alta con un 0.722, la correlación entre el liderazgo autocrático y la dimensión responsabilidad es positiva baja con 0.275, la correlación del liderazgo democrático y la dimensión relaciones es positiva moderada con 0.697, la relación de la dimensión liderazgo democrático y la dimensión cooperación es positiva alta en 0.786. Concluyó que la correlación entre el liderazgo y clima laboral es positiva baja, calculada con el r de Pearson es 0,360.

Palabras clave: liderazgo, motivación, clima laboral; y desempeño laboral.

ABSTRACT

The purpose of the research has been to analyze the relationship between leadership and the work environment of employees of three-star hotels in the Zorritos district, 2021. The research is applied, descriptive - correlational, non-experimental and cross. The sample was 43 workers and using the survey as a technique and the questionnaire as a measurement instrument, structuring the leadership variable with 24 items and the work environment variable with 28 items, its reliability was determined with Cronbach's Alpha, the leadership indicator was of 0.435, and the work environment of 0.616. To process the data, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used, applying the Pearson Coefficient in order to establish the relationship and/or association of variables. Between leadership and the responsibility dimension the Pearson correlation is 0.-084, that is, the correlation is very low, negative, between leadership and the relationships dimension the correlation is high positive with 0.722, the correlation between autocratic leadership and the responsibility dimension is positive low with 0.275, the correlation of democratic leadership and the relations dimension is positive moderate with 0.697, the relationship of the democratic leadership dimension and the cooperation dimension is positive high at 0.786. It concluded that the correlation between leadership and work environment is low positive, calculated with Pearson's r is 0.360.

Keywords: leadership, motivation, work environment; and job performance.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Cada día, los clientes son más exigentes y conocedores, motivo por el cual la organización debe orientar sus recursos a satisfacer las necesidades de estos, de mejor forma que los competidores. El gerente de la organización, debe practicar el liderazgo para tener un buen desempeño de los colaboradores, quienes son muy importantes e imprescindibles para las empresas, razón por la cual es necesario realizar las labores en un clima laboral placentero.

Las organizaciones tienen un gran trabajo para lograr que los colaboradores se sientan identificados con estas. Es necesario contar con líderes, quienes deben conocer y saber comunicarse con cada uno de sus colaboradores, con el fin de mantenerlos motivados para alcanzar los objetivos.

Los colaboradores trabajan por una remuneración y el líder debe conocer los sentimientos, necesidades, y problemas de ellos para ayudar a superarlos. El clima laboral es importante para los colaboradores, El trato del superior al subordinado y viceversa deben ser justos.

A través de la presente investigación se procura determinar cómo es el liderazgo y clima laboral de los colaboradores en hoteles de tres estrellas de Zorritos. El estudio es necesario para que las empresas tengan en cuenta los diversos lineamientos del liderazgo y clima laboral, que les permita generar cambios en la forma de dirigir a los hoteles y será importante debido a que permitirá conocer si los gestores de las empresas hoteleras conocen y aplican el liderazgo con el fin de mejorar el clima laboral en los hoteles materia de investigación.

El problema queda planteado en la siguiente pregunta: ¿De qué manera se relaciona el liderazgo con el clima laboral de los colaboradores en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021?.

El objetivo del trabajo de investigación es determinar de qué manera se relaciona el liderazgo con el clima laboral de los colaboradores en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021; y los objetivos específicos son: Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la responsabilidad de los colaboradores de hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos, identificar la relación que existe entre el liderazgo y las relaciones de los colaboradores de hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos, determinar la relación que existe entre el líder autocrático y la responsabilidad de los colaboradores de hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos, identificar la relación que existe entre el líder democrático y las relaciones de los colaboradores de hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos; e identificar la relación que existe entre el líder democrático y la cooperación de los colaboradores de hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos, plantea las siguientes variables: liderazgo y clima laboral.

CAPÍTULO II

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

Sobre el tema se han identificado y analizado los siguientes antecedentes:

A nivel internacional

Ortiz (2018), en su tesis

Clima Organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el Barrio El Recreo, Distrito III Municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016. El objetivo es valorar la relación del Clima organizacional con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, que se ubica en el barrio denominado El Recreo del Distrito III Municipio de Managua, en el transcurso del II semestre del 2016. El tipo de estudio es de corte transversal y de acuerdo al alcance es correlacional, la población son 1078 personas estudiantes, docentes, sub directores y director; y la muestra está constituida por 90 encuestas. Las conclusiones son: el clima organizacional es bueno, porque los mecanismos de comunicación se mantienen creando un ambiente favorable, el liderazgo pedagógico es el estilo que está presente, los mecanismos de comunicación y relaciones interpersonales son adecuados, la directora impulsa la motivación a los colaboradores, las fortalezas de las dimensiones del clima en la organización y que han sido percibidas por los directivos y personal docente deben ser más promovidas para no convertirse en un peligro; y las debilidades de las dimensiones del clima en la organización que son concebidas por los directivos y docentes

son las desavenencias entre los directivos, padres de familia y docentes; y el clima organizacional repercute en el liderazgo que ejerce la directora.

Clarck (2018) en su tesis:

Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora. Tiene como objetivo analizar la probabilidad que tienen los factores como la estabilidad económica, medio ambiente en el trabajo, las condiciones, la satisfacción laboral, los problemas con los compañeros y la relación con los superiores de lograr influenciar en el desempeño laboral de los trabajadores de servicio de las empresas hoteleras que se localizan en el sur de Sonora, lo que ayudará a la mejora de los procesos laborales en estas empresas. El tipo de investigación es descriptiva y el enfoque de la investigación es cuantitativo, la población son 1921 empleados de los hoteles del sur de Sonora que desempeñan puestos operativos de los destinos de Guaymas, Cd. Obregón, Navojoa y Álamos de la categoría de hoteles de 3, 4 y 5 y la muestra está constituida por 106 encuestas. Las conclusiones son: existe un alto desempeño laboral cuando el trabajador siente que se incrementó el salario o se le otorgaron mejores prestaciones y promociones de puesto, la variable de relación con los superiores también muestra efectos en el desempeño laboral y las condiciones de medio ambiente en el trabajo el efecto es muy pequeño y no significativo estadísticamente para el caso del sector hotelero.

Tapias (2019), en su tesis:

Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los empleados de Colegios Públicos del Municipio del Socorro, 2018-2019 Primer Semestre. Tiene como objetivo establecer como el clima de la organización influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de colegios públicos del municipio de Socorro, 2018 - 2019 durante el primer semestre. El enfoque de la investigación es cuantitativo, y el método utilizado es deductivo de tipo descriptivo, correlacional y el diseño es no experimental. La población es de 86 trabajadores y para la muestra se ha considerado el total de la población. Entre sus conclusiones tenemos que, el clima de la

organización influye en la satisfacción laboral de los empleados, además que a más presión y control perciben los empleados en su ambiente laboral este no influye en la satisfacción laboral de las personas, y no interfiere con la satisfacción laboral los años de experiencia laboral con que cuentan los trabajadores.

Morán (2015) en su tesis:

Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa-Guatemala. El objetivo es comprender como perciben el clima organizacional los colaboradores y los niveles de satisfacción o insatisfacción. En el trabajo de campo se ha empleado un cuestionario de veintidós (22) preguntas en escala de Likert para los veintiún (21) trabajadores del hotel, a fin de determinar el grado de satisfacción de los colaboradores y que tan complacidos están en su empleo. Entre sus conclusiones tenemos que es favorable el clima organizacional, debido a que los colaboradores han opinado de manera favorable en relación a los indicadores estudiados, la comunicación es desfavorable; y el trabajo en equipo es favorable debido a que existe ayuda entre colaboradores a fin de cumplir con el trabajo y a veces son de beneficio las reuniones para expresar su opinión sin temor a ser reprendidos y trabajan en unión para solucionar los problemas que se suscitan durante el trabajo, lo cual nos conlleva a cumplir con los objetivos de la organización.

Pinto (2015), en la tesis:

Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA). El enfoque de la investigación es cuantitativo de alcance descriptivo, transversal y con diseño no experimental. La población está constituida por 60 colaboradores y la muestra está constituida por el total de la población. Entre sus conclusiones tenemos que CAFESA ha adoptado nuevos elementos estratégicos y organizacionales como la adopción de la filosofía YARA que ha repercutido en la cultura y clima organizacional, el clima de la organización no es prioridad de la gerencia,

los elementos del clima organizacional que tienen problemas y representan oportunidades de mejora son la autonomía de los colaboradores y la promoción del crecimiento interno; y se debe reforzar el trabajo en equipo a nivel interdepartamental y de áreas funcionales.

Mendoza (2020), en la tesis:

Liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes en los hoteles de 3 estrellas de la zona 4 del Ecuador, periodo 2014 - 2017, la investigación es de enfoque cuantitativo y correspondió a un estudio correlacional, la población fueron 13 hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Manta en la Provincia de Manabí y la muestra fue de 26 directivos y 234 clientes. Las conclusiones son: la relación entre el liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes en hoteles de tres estrellas de la zona 4 del Ecuador es directa y significativa, existe una relación positiva y significativa entre la planeación y la satisfacción de los clientes en los hoteles objeto de estudio, la relación entre la proactividad y la satisfacción laboral de los clientes es positiva y significativa; y la relación es positiva y significativa entre la comunicación y la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la zona 4 del Ecuador.

A nivel nacional

Orosco (2019), en la tesis:

Clima Organizacional – estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales del área de eventos en hotel 5 estrellas, Miraflores (2016-2017). El objetivo general es plantear mejoras en el clima de la organización del área de eventos, orientado en la satisfacción laboral de los colaboradores eventuales de un hotel de 5 estrellas en Miraflores (2016-2017). El tipo de investigación es no experimental y el enfoque es mixto; porque a través de la recolección de datos cualitativos y cuantitativos, nos permitirá realizar la medición de la variable y contar con un amplio conocimiento e información profunda para dar respuesta a los problemas e hipótesis de investigación, la investigación es de tipo no experimental - observacional, debido a que el investigador describe cómo han sucedido los hechos y el nivel de

investigación es descriptivo – correlacional. La población está conformada por 15 trabajadores eventuales que trabajan por grupos, un primer grupo realiza su trabajo la primera quincena del mes y el segundo grupo en la segunda quincena y la muestra está constituida por el total de la población. Las conclusiones son: los instrumentos cualitativos sobre clima organizacional y satisfacción laboral alcanzo el 100% de confiabilidad externo, es decir, claramente óptimo, la descripción del clima organizacional en el área de eventos se realizó por medio de la observación encubierta en la cual se evidencia un inadecuado clima laboral referido a los factores administrativo, social y motivacional, el instrumento cualitativo sobre mapa de actores del clima organizacional presento un nivel de confiabilidad externo de 100%, es decir muy óptimo; y reconoció los aspectos que obstaculizan el óptimo clima laboral en el área de eventos tales como: los capitanes carecen de liderazgo; desinterés de los capitanes y de la empresa en velar por el bienestar y desarrollo de los servers centrándose solamente en lo económico; y el instrumento cualitativo acerca de la satisfacción laboral tuvo un nivel óptimo de confiabilidad externo de 100%. El instrumento cuantitativo evidencia su confiabilidad de 69.5% en sus 19 elementos usando el Alfa de Cronbach.

Pacheco (2017), en su tesis:

Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba. El objetivo es el diseño de un modelo de clima laboral y su conexión con el desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba. La investigación es de tipo aplicada y el diseño es no experimental. La población está constituida por 96 empleados y trabajadores y 50 gerentes y administradores de las PYME hoteleras de Riobamba. Las conclusiones son: el clima organizacional si influye en el desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba, en la variable de clima organizacional la mejor correlación en orden de impacto se presenta al involucramiento laboral con 0,91, autorrealización, comunicación, condiciones laborales con 0,90 y la peor correlacionada es supervisión con 0,88, en la variable de desempeño laboral las mejores correlaciones en orden de impacto se presenta a la calidad con 1,01, al trabajo en equipo con

0,92, productividad con 0,91, responsabilidad con 0,89 y la peor correlacionada es conocimiento - habilidades con 0,76; y existe una correlación positiva entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral demostrada en la comprobación de hipótesis que es del 0,713.

Cardenas (2018), en su tesis:

Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena de hoteles cuatro y cinco estrellas en Lima en el 2018, el tipo de investigación es correlacional y el diseño de la investigación es no experimental transversal. La población incluye a 72 trabajadores de los hoteles Casa Andina Classic y 93 trabajadores de Casa Andina Premium y la muestra fue de 40 colaboradores. Las conclusiones fueron: el liderazgo transformacional se relaciona en forma positiva con la satisfacción laboral de los trabajadores de la cadena de hoteles Casa Andina de cuatro y cinco estrellas en Lima, la influencia idealizada afecta de manera positiva en la satisfacción laboral de los colaboradores, la motivación inspiradora guarda relación con la satisfacción laboral dentro de la cadena de hoteles Casa Andina, la estimulación intelectual se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores. Los primeros beneficiados, desde un enfoque social, serán los colaboradores debido a que con la ayuda del líder transformacional el equipo de trabajo de las cadenas de hoteles peruanos alcanzará sus objetivos profesionales y personales y como resultado se obtendrá compromiso por parte de sus colaboradores, apoyo incondicional y disminución de la tasa de rotación del personal; lo cual nos permite alcanzar la satisfacción laboral, y con ello un mejor trato a los huéspedes.

Garcilaso de la Vega & Rozas (2019) en su tesis de maestría:

Liderazgo transformacional como factor influyente en el clima de innovación: el caso de empresas hoteleras en la ciudad de Lima, el tipo de investigación es mixta, y el diseño de la investigación es descriptivo. La población está conformada por colaboradores vinculados al turismo como administrativos u operativos en Lima y la muestra inicial es de 385 colaboradores de estos

hoteles; sin embargo, debido a problemas con la toma de la muestra se realizaron 70 encuestas. Las conclusiones fueron: existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima de innovación, todas las dimensiones muestran un gran impacto en el clima de innovación, unas tendrán mayor impacto que otras, las empresas del sector son innovadoras o buscan serlo para poder ser competitivas y mantenerse en el mercado.

De León & Quijandría (2021), en su tesis:

Relación entre el liderazgo y la cultura organizacional en empresas hoteleras de lujo categoría 5 estrellas en Lima Metropolitana, 2020, la investigación es de enfoque cuantitativo de alcance correlacional, la población está conformada por todos los trabajadores de los 11 hoteles de 5 estrellas de Lima y la muestra es de 363 colaboradores. Las conclusiones son: existe una relación positiva entre las variables liderazgo y cultura organizacional, la relación entre el liderazgo y la cultura adhocrática es considerable y directamente proporcional, la relación entre el liderazgo y la cultura burocrática es directamente proporcional; es decir, a mayor nivel de liderazgo, el nivel de cultura burocrática es mayor; y el liderazgo transformacional en los hoteles de lujo de Lima es el predominante.

Ante la carencia de investigaciones sobre el tema en la localidad, se hace necesaria la indagación de aportes científicos para la contribución del presente estudio; de allí la importancia que reviste la investigación.

2.2 Bases teórico – científicas

2.2.1 Clima Laboral

Son las cualidades y atributos de carácter permanente en una empresa, que son sentidas por sus colaboradores y que influyen en su conducta.

Forehand y Gilmer (1964) afirman: el clima laboral son las características que reseñan a una organización y que la diferencian de las demás, las cuales perduran a través del tiempo e influyen en el comportamiento de sus colaboradores.

El clima de la organización es impactado por infinidad de variables. El clima laboral (CL), es influenciado por factores psíquicos, económicos, familiares, anímicos, sociales, y de educación de cada colaborador.

Brunet (1987), afirma:

Las características de la organización son determinadas por variables causales, intermediarias y finales. Las variables causales, determinan el sentido de la evolución y los resultados que obtiene la empresa, las variables intermediarias muestran la salud y el estado interno de la organización con relación a motivaciones, objetivos de rendimiento, actitudes, eficacia en la comunicación y toma de decisiones; y las variables finales muestran los resultados obtenidos por la empresa, en cuanto a su productividad. (p. 29).

Rodríguez, D. (1999) afirma: El clima de la organización es impactado por las variables estructurales, entre las cuales se mencionan: políticas y planes de gestión, sistemas de contratación, el estilo de dirección, entre otros. El clima laboral, también puede influenciar a las variables estructurales.

(Brunet, 1987, p. 31) afirma:

Los tipos de clima laboral, son cuatro:

El clima autoritario basado en el autoritarismo explotador, indica que no existe confianza en los colaboradores por parte de la dirección de la organización. En lo más alto de la empresa, se toman las decisiones y se fijan los objetivos y se distribuyen descendentemente. Los colaboradores realizan su trabajo por amenazas, castigos, miedo, recompensas de forma ocasional, y el satisfacer sus necesidades se mantiene en los niveles psicológicos y de seguridad. Es nula la comunicación de la dirección con sus colaboradores, quienes son considerados como esclavos y no hay trabajo en equipo.

El clima autoritario basado en el autoritarismo paternalista, indica que la confianza de la dirección en los colaboradores es tolerante. Las decisiones, en su mayoría, son tomadas desde lo más alto de la entidad; sin embargo,

se adoptan algunas en niveles inferiores. Las recompensas y los castigos, se usan como medios motivadores a los colaboradores.

El clima participativo se basa en un sistema consultivo, en el cual los trabajadores tienen la confianza de la dirección. En lo más alto de la organización, se adoptan las decisiones; sin embargo, los colaboradores pueden decidir en los niveles inferiores sobre temas más específicas. La comunicación es descendente y con el fin de incentivar a los colaboradores se les recompensa y ocasionalmente se les castiga.

Los colaboradores, perciben sentirse mayoritariamente conscientes de lo que realizan. Existe una satisfacción media en el trabajo con el gestor, la organización y los semejantes. Los objetivos son establecidos por órdenes indicadas posteriormente a la discusión con los colaboradores y que en algunos casos presentan resistencias.

El clima participativo basado en un sistema de participación grupal, se da cuando la confianza en los colaboradores es plena por parte de la dirección. Las decisiones se adoptan en cualquier nivel de la empresa y la comunicación es horizontal, descendente y ascendente.

Davis (1981) define:

El clima laboral es la percepción por los colaboradores del ambiente de trabajo. Es un sistema que muestra el estilo de vida de la empresa y que puede ser desfavorable, favorable o neutral.

Davis (1981), indica:

El liderazgo, la confianza, la comunicación, la responsabilidad, las recompensas, oportunidades, presiones de trabajo, control, estructura y burocracia razonable y la participación de los colaboradores, son elementos que ayudan a lograr un clima laboral favorable.

Litwin & Stringer (1968), manifiestan que:

Existen nueve dimensiones que tratan de explicar el clima que existe en una organización, y que se relacionan con las propiedades de esta. Así tenemos:

Estructura, es la manera en que los integrantes de la institución conciben los procedimientos, tramites, cantidad de reglas y otras limitantes que afrontan para desarrollar su trabajo. Es el grado en que la institución centra su atención en la burocracia frente a un libre ambiente laboral, poco estructurado e informal.

Responsabilidad, es el grado en que perciben los colaboradores de la empresa la autonomía para tomar decisiones en su trabajo. La supervisión recibida es general y no estrecha, es decir, sienten que son sus propios jefes y que no cuentan con una supervisión doble en el trabajo.

Recompensa, es la forma en que los integrantes de la organización perciben a las recompensas por su trabajo bien realizado. Es la medida en que la institución usa el castigo menos que el premio.

Desafío, es el grado en que los integrantes de la institución perciben a los retos impuestos por su trabajo. Es el grado en que la organización acepta los riesgos calculados con la finalidad de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

Relaciones, es el grado en que los integrantes de la organización perciben que existe un grato ambiente laboral y de relaciones buenas entre compañeros y entre los subordinados y jefes.

Cooperación, esta referido al sentir de los integrantes de la organización acerca de que exista de parte de los demás colaboradores y directivos un espíritu de ayuda. Se enfatiza el apoyo mutuo en todos los niveles de la organización.

Estándares, se refiere a la percepción que tienen los colaboradores de la organización en relación a las reglas de rendimiento que esta pone.

Conflictos, se refiere al grado en que los colaboradores de la institución perciben opiniones discrepantes y no tienen temor para enfrentarse y dar solución a los problemas en cuanto se presenten.

Identidad, sentimiento de pertenencia a la organización y que representa un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Para la investigación, he tomado en consideración la técnica de (Litwin & Stringer, 1968), utilizando un cuestionario que se basa en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, e identidad; y que para nuestro estudio se está aplicando ocho dimensiones para determinar el clima que existe en los hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos de la Región Tumbes, excluyendo la dimensión de estándares, a continuación se detalla las dimensiones a aplicar: Cooperación, Conflictos, Estructura, Identidad, Responsabilidad, Recompensa, Reto, y Relaciones.

2.2.2 Motivación

Cofer y Apley (1990) afirman: la motivación son energías que se ejercen sobre un individuo, ocasionando que este se comporte de una manera específica, orientada a los objetivos. Los gerentes deben guiar la motivación de los trabajadores para alcanzar las metas de la institución.

Maslow señala que todos los individuos tienen necesidades que se priorizan en una escala ascendente. Hay necesidades primarias: fisiológicas y de seguridad; y necesidades secundarias: aspectos psicológicos de la existencia humana.

- a. **Necesidades fisiológicas.** – Se refiere a las necesidades biológicas primarias referentes a la subsistencia. Entre ellas tenemos la sed, el sueño, el hambre, etc.
- b. **Necesidades de seguridad.** – Se origina al momento en que la libertad psicológica y física peligra.
- c. **Necesidades de permanencia / amor.** – Son las necesidades de aceptación en un grupo, amistad y amor.

d. **Necesidades de estima.** – Son los requerimientos de desarrollo y mantenimiento personal, respecto a otros, reconocimiento y status.

e. **Necesidades de autorrealización.** – Tiene su origen al satisfacer las primeras 4 (cuatro) necesidades y está referida al deseo de ser más de lo que uno es.

McClelland, basa su teoría en tres tipos de necesidades: de afiliación, de logro y de poder.

Necesidad de logro, es el esfuerzo de cada persona por salir adelante.

Necesidad de afiliación, es el deseo de cada persona por relacionarse con los demás miembros de la organización.

Necesidad de poder, es el deseo de influenciar y controlar a los demás.

2.2.3 Liderazgo

(Burns, 1978) afirma: Los líderes transformacionales se orientan a necesidades internas de orden mayor y hacen que se identifiquen sus colaboradores con sus necesidades; y los líderes transaccionales le asignan al seguidor lo que necesita a cambio de recibir lo que quiere.

(Bass, 1985, p. 9-13), para elegir su teoría de liderazgo transformacional emplea el enfoque de Burns (1978). Bass indica que los mejores líderes conjugan los dos tipos de liderazgo establecidos por Burns. Además, Bass preparó su teoría en función a los comportamientos que se observaban en los dos tipos de liderazgo, e identificó ocho (8) dimensiones que incluía tres de orientación transaccional, cuatro de orientación transformacional y una de no liderazgo.

El liderazgo transformacional, consta de 4 dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Influencia idealizada, llamada también carisma y evalúa la forma en que los colaboradores idealizan al líder y los efectos sobre el cumplimiento de sus metas.

Motivación inspiradora se refiere a la forma que el líder actúa para generar en sus colaboradores compromiso organizacional.

Estimulación intelectual, es la forma como el líder es capaz de crear, innovar y desarrollar alternativas de solución de conflictos. Además, estimulan la creatividad de sus colaboradores.

Consideración individualizada, es la forma como el líder responde ante las necesidades de los colaboradores en forma independiente.

En el estilo transaccional, el líder promete otorgar incentivos a sus seguidores por el esfuerzo realizado para lograr un buen desempeño en el desarrollo de su trabajo y reconoce el logro de estos. La administración por excepción, está orientada al grado en que el líder toma medidas para corregir en relación a los resultados de las transacciones con sus seguidores; y se divide en activa y pasiva. La diferencia entre estas se da por el tiempo en que el líder interviene. En la activa, el líder toma acciones correctivas antes de originarse serios problemas, a diferencia de la pasiva, en la que el líder espera que se originen los problemas para tomar acciones. El no liderazgo, se da por la ausencia de un liderazgo.

(Douglas, 1960, p. 204-208) define: a la teoría "X" y la teoría "Y" como opuestas.

En la teoría X, se tiene las premisas que el trabajador es estático, rígido, pesimista y tiene repugnancia intrínseca hacia el trabajo. En la teoría "Y", se tiene las premisas de que los trabajadores son optimistas, dinámicos y flexibles; y que ubican una fuente de satisfacción en su trabajo. Para lograr los resultados más óptimos para la empresa, siempre se esforzarán.

Tabla 1

Diferencia entre la Teoría X – Y

| Teoría X | Teoría Y |
|---------------------------------|---|
| 1. Se trabaja lo menos posible. | 1. Se considera al trabajo natural. |
| 2. No es ambicioso. | 2. Se auto dirigen para alcanzar los objetivos confiados. |
| 3. Se eluden responsabilidades. | 3. No se eluden responsabilidades. |
| 4. Se prefiere recibir órdenes. | 4. Se tiene creatividad e imaginación. |
| 5. Se oponen a los cambios. | 5. Se sienten motivados. |

| Teoría X | Teoría Y |
|--|--|
| 6. Son confiados y mal informados. | 6. Aceptan los objetivos de la organización si perciben incentivos por lograrlos. |
| 7. Hace muy poco por la organización si no fuera por la dirección. | 7. Asume los objetivos de la organización si perciben incentivos por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos. |

Koontz y Wehrich (1998), afirma: En el uso que los dirigentes daban a la autoridad que se les otorgo, surgen las primeras definiciones de estilos de liderazgo.

Lewin y Lippitt (1938) y Lewin (1939), establecieron tres estilos de liderazgo, que son:

1. Autocrático o autoritario. – este líder se caracteriza por impartir órdenes a los trabajadores bajo su cargo, es dogmático e impositivo y tiene habilidad para restringir u otorgar incentivos y castigos. Considera que los trabajadores no pueden realizar sus actividades por sí solos.
2. Líder democrático o participativo. - el líder se caracteriza por que promueve la participación de los trabajadores, a quienes consulta las acciones y decisiones propuestas.
3. Líder de políticas laxas. – Es caracterizado por usar su poder y a la vez dar a los trabajadores gran independencia para realizar su trabajo.

Para fines del presente estudio se ha considerado el estudio del liderazgo autocrático y el liderazgo democrático.

2.2.4 Desempeño Laboral

(Dessler & Varela, 2011, pág. 222) afirman:

Consiste en calificar a un colaborador a través de la comparación de su conducción, presente o pasada, con las normas implantadas para su desempeño. El proceso de evaluación involucra: implantar las reglas del trabajo, valorar el desempeño real del colaborador en relación a las reglas

establecidas y volver a presentar la información al colaborador con el fin de motivarlo para que elimine las fallas de su desempeño.

Werther, (2000) dice: Es el proceso a través del cual se valora el rendimiento global del colaborador.

(Chiavenato, 2000, pág. 364-365) afirma:

La evaluación del desempeño tiene tres objetivos: Permitir cláusulas de medición del potencial humano a fin de determinar su empleo pleno, permitir el tratamiento de los colaboradores como una importante ventaja competitiva de la organización, y cuya productividad puede aumentar de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración y dar oportunidad de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los integrantes de la empresa, considerando los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.

(Dessler & Varela, 2011, pág. 227) afirma:

El desempeño es evaluado por tres razones. Primera, las evaluaciones nos permiten obtener información útil para la toma de decisiones en relación a sueldos y ascensos. Segunda, dan la posibilidad al jefe y subordinado de repasar la conducta laboral del subordinado, lo cual permite elaborar un plan para subsanar las falencias que la evaluación ha descubierto y para reforzar los aspectos positivos. Tercera, la evaluación es parte del proceso de la organización para planificar las carreras, debido a que ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de los defectos y virtudes exhibidos.

Según (Dessler & Varela, 2011, pág. 228-229) pueden evaluar:

Supervisor Inmediato, es la persona que tiene la mejor posición para apreciar y evaluar el desempeño de un colaborador.

Evaluación de los compañeros, la evaluación de un colaborador realizada por sus compañeros de trabajo puede ser muy efectiva para predecir el futuro éxito de la administración. Sin embargo, se podrían presentar

inconvenientes a través de los convenios de ayuda mutua, debido a que todos los compañeros acordarían darse calificaciones altas.

Comités de Estimación, están conformados por el supervisor inmediato del colaborador y tres o cuatro supervisores más.

Autoestimaciones, se realizan por el colaborador sobre su desempeño, el inconveniente es que los colaboradores se evalúan con calificativos más altos de lo que sus superiores lo harían.

Evaluación por los subordinados, se denomina retroalimentación ascendente y se aplica a toda la empresa y permite a la alta gerencia a diagnosticar estilos para perfeccionar la administración de la empresa.

Retroalimentación de 360 grados, la información se obtiene de toda la organización. Este método se utilizado para la realizar las capacitaciones y el desarrollo.

Métodos de evaluación

- 1. Escalas de puntuación.** - Es de fácil aplicación, a través del cual se evalúa de forma subjetiva el desarrollo del colaborador mediante una escala que va desde bajo hasta alto.
- 2. Listas de verificación.** - Este método necesita que el encargado de realizar la evaluación elija oraciones que reseñen el desempeño del colaborador y sus particularidades.
- 3. Método de selección forzada.** - La persona que realiza la evaluación está obligada a elegir una frase para describir el mejor desempeño de un colaborador en los pares de aseveraciones encontradas.
- 4. Método de registro de acontecimientos notables.** - La persona que realiza la evaluación lleva una bitácora en forma diaria, en la cual anota las acciones positivas o negativas más destacadas desarrolladas por el evaluado.
- 5. Escalas de calificación conductual.** - Se realiza la comparación del rendimiento del colaborador con ciertos parámetros de conducta.

- 6. Método de verificación de campo.** - En este método, la puntuación de los supervisores a los colaboradores de la empresa, se realiza con la participación de un representante del área de recursos humanos, quien solicita información relativa al desempeño del colaborador al supervisor inmediato. Posteriormente, se realiza una evaluación en base a la información recibida y luego lo envía al supervisor para su verificación y discusión con el experto de personal y luego con el colaborador. El especialista de personal, recibe el resultado final para el registro de las puntuaciones y conclusiones.
- 7. Método de evaluación en grupos.** – Se dividen en diversos métodos que poseen como característica general fundamentada en la comparación del trabajo realizado por el colaborador y el de sus compañeros. Se utilizan para tomar decisiones referidas al aumento de pago en función a promociones, mérito, y distinciones, debido a la categorización de los colaboradores de mejor hasta peor.
- 8. Método de establecimiento de categorías.** – La persona que realiza la evaluación ubica a sus colaboradores en escalas que va de mejor hasta peor.
- 9. Método de distribución forzada.** – El evaluador ubica a sus colaboradores en distintas distribuciones.
- 10. Método de distribución de puntos.** – A través de este método, el evaluador se encarga de distribuir 100 puntos entre sus colaboradores de acuerdo con el trabajo que cada uno ha realizado.
- 11. Método de comparaciones pareadas.** – El encargado de evaluar compara a cada uno de los colaboradores con todos los evaluados del mismo conjunto.
- 12. Basados en el desempeño a Futuro.** - Estos están enfocados en el rendimiento futuro de los colaboradores y en la implantación de objetivos de desempeño. Son los siguientes:
- 13. Autoevaluaciones.** – Son de gran importancia para incentivar el desarrollo personal y se destaca por la participación de los colaboradores y la entrega al mejoramiento.

14. Administración por objetivos. – Los objetivos que se trazan para el desempeño, se establecen de manera conjunta entre el supervisor y el colaborador.

15. Evaluaciones psicológicas. – Se realizan para establecer el futuro potencial de los colaboradores. El psicólogo evaluará aspectos emocionales, intelectuales y motivacionales a fin de predecir el futuro desempeño.

16. Métodos de los centros de evaluación. – Se da a través de programas que usan técnicas de simulación, reuniones y ejercicios para resolver de problemas en equipo, a fin de poder identificar a los colaboradores con habilidades directivas y tomar la decisión de promocionarlos.

Según Sherman (1998) los métodos son:

Métodos de Características. – Sirven para medir las características importantes de un colaborador, tales como: la inventiva, el impulso, la confiabilidad y el liderazgo. Entre ellos tenemos:

a. Escalas Gráficas de Calificación. – a través de este método se califica a los colaboradores en función a características previamente definidas.

b. Escalas Mixtas. – Se da a través de la comparación que se hacen con un modelo, patrón o estándar.

c. Distribución Forzada. – En este caso, el evaluador tiene que elegir entre varias declaraciones en forma de pares. Se evalúa al colaborador a través de frases descriptivas.

d. Formas Narrativas. – En este caso, la persona que realiza la evaluación describe el desempeño del colaborador.

Método de comportamiento. – Este método le permite a la persona que realiza la evaluación, determinar en forma inmediata el momento en que el colaborador se distancia de la escala establecida.

Método de incidente crítico. – Indica el peor y mejor desempeño del colaborador. El éxito o fracaso es ocasionado por la conducta de los colaboradores.

Método de lista de revisión de conductas. – La persona encargada de evaluar debe revisar las aseveraciones de un listado considerado peculiar de la conducta laboral del colaborador.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS). - Es una serie integrada por 5 a 10 escalas en forma vertical. A cada importante dimensión de desempeño, le corresponde una serie. El análisis de puestos, permite identificar las dimensiones.

Escalas de observación de comportamiento (BOS).- Sirve para medir la periodicidad de la conducta observada.

Método de resultados. - Se evalúa el logro de los colaboradores, en vez de las características o conductas de estos.

Mediciones de productividad. – Se mide a través de los índices de venta o productividad.

Administración por objetivos: La evaluación se realiza en función a que si se han cumplido los objetivos establecidos.

Beneficios de la Evaluación del desempeño.

Chiavenato (2000), afirma: La buena planeación, coordinación y desarrollo de un plan para evaluar el desempeño, beneficia tanto en el corto, mediano y largo plazo. El colaborador, el gerente, la empresa y la comunidad, son los beneficiarios de un buen plan para evaluar.

Los beneficios de la evaluación del desempeño, son los siguientes:

Plantear disposiciones más adecuadas, destinadas a incrementar el nivel de rendimiento de sus trabajadores.

Perfecciona la comunicación con los colaboradores, a través de la cual les permita entender a la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y que pueden conocer cuál es su desempeño.

Informa las características del comportamiento y rendimiento de los colaboradores que la organización le asigna más valor.

Informa las expectativas del desempeño que tiene el jefe, sus debilidades y fortalezas de acuerdo a la valuación que este realiza.

Informa las disposiciones tomadas por el jefe a fin de perfeccionar su desempeño, así como aquellas que el colaborador debe tomar en cuenta.

Define la contribución de cada colaborador a través de la evaluación del potencial humano en el corto, mediano y largo plazo.

Permite identificar a los colaboradores que requieren actualización o ser perfeccionados, y seleccionar a los colaboradores en condiciones de ser ascendidos o transferidos.

Sirve para dinamizar la gestión de recursos humanos, permitiendo estimular el rendimiento y mejorar las relaciones humanas en la organización.

Problemas de evaluación comunes

(Dessler & Varela, 2011, pág. 241-242), afirman:

Existen problemas que debilitan las evaluaciones, tales como: Estándares confusos, lo cual indica que la escala de evaluación está muy abierta a la interpretación; el efecto de halo indica que la puntuación de un colaborador en un determinado indicador influye en la forma que se le evalúa en otros rasgos, tendencia central esta referida a clasificar a los trabajadores en función al promedio, indulgencia o severidad se refiere a que algunos supervisores califican a sus subalternos de forma consistentemente alta o baja; y sesgo es aquel en que las características personales de los evaluados y evaluadores pueden afectar sus puntuaciones con frecuencia alejadas del desempeño real individual.

Métodos Modernos de Evaluación de desempeño

(Chiavenato, 2009, pág. 258) afirma: La evolución de los métodos de desempeño se debe a las limitaciones que estos presentan. El nuevo enfoque se refiere a la autodirección y autoevaluación de los individuos, más intervención del trabajador en la planificación de su crecimiento, enfocado en el futuro y en el constante perfeccionamiento del desempeño.

2.3 Definición de términos básicos

1. El liderazgo:

El liderazgo es la capacidad de influenciar a un conjunto de personas y orientarlos para alcanzar un objetivo o metas propuestas. La fuente de la influencia es formal debido a que es proporcionada por la jerarquía administrativa en una empresa. La organización que otorga ciertos derechos formales a sus gerentes no significa que tengan la capacidad de dirigir con eficacia. Los líderes pueden surgir por una asignación formal o desde el interior de un grupo. (Robbins & Judge, 2013, pág. 406).

2. El desempeño laboral:

Chiavenato (2009), afirma:

El desempeño es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica. Es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, como las metas y los resultados que debe alcanzar, así como las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (p. 245).

CAPÍTULO III

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Formulación de la hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación directa entre liderazgo y clima laboral de los colaboradores en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021.

3.1.2. Hipótesis específicas

1. (Ha) El liderazgo SI está directamente relacionado con la responsabilidad de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos.
2. (Ha) El liderazgo SI está directamente relacionado con las relaciones de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos.
3. (Ha) El liderazgo autocrático SI está directamente relacionado con la responsabilidad de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos.
4. (Ha) El liderazgo democrático SI está directamente relacionado con las relaciones de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos.
5. (Ha) El liderazgo democrático SI está directamente relacionado con la cooperación de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos.

3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Liderazgo

Definición conceptual

Se define a liderazgo como la función que realiza la persona que lo diferencia de los demás y que tiene el talento para decidir acertadamente en favor del grupo, equipo u organización, motivando a los demás integrantes del grupo a participar para alcanzar una meta común.

Definición operacional

El liderazgo son las habilidades que posee una persona para influenciar sobre los demás o sobre un equipo de colaboradores determinado. Es un proceso basado en la motivación, emocionalidad y las relaciones interpersonales.

Variable dependiente: Clima Laboral

Definición conceptual

Son los atributos razonablemente estables de un ambiente laboral, experimentados o sentidos por los colaboradores de la empresa y que influyen sobre su conducta.

Definición operacional

Es el efecto de interactuar entre los factores y elementos de la empresa; y que se fundamenta en un proceso y estructura basado en la satisfacción y frustración.

3.1 Tipo y diseño de contrastación de hipótesis

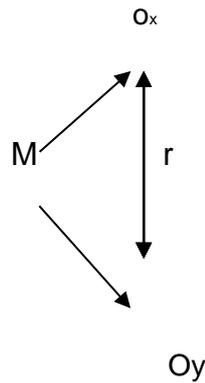
Tipo de estudio

El estudio es correlacional en el sentido de que medirá el grado de relación existente entre dos o más conceptos, variables, o categorías. Esta investigación permitirá comprender la relación del Liderazgo y Clima Laboral. Es explicativo debido a que centra su interés en explicar las razones por las cuales acontece un fenómeno y las condiciones en que se expresa; o el por qué la relación entre variables (dos o más), procurando establecer los motivos de tales sucesos.

Diseño de la investigación

El diseño del estudio es no experimental, porque la variable independiente no se manipula de manera intencional con el fin de ver el efecto sobre la otra variable; en la cual se aprecian los fenómenos en su ambiente natural, a fin de ser analizados, advirtiendo situaciones ya existentes, no provocadas.

Se representa así:



Dónde:

M = muestra.

Ox = observaciones del Liderazgo.

Oy: = observaciones del Clima Laboral.

r = Índice de correlación del liderazgo y clima laboral.

Transeccional o transversal, debido a que se recaban datos en un momento o tiempo único; y porque se describen las variables y se analiza su repercusión e interacción en un determinado momento.

Diseño transeccional correlacional, relata la conexión de dos o más variables en un momento dado; y a veces en términos de correlación de forma exclusiva y otras veces considerando la relación causa efecto.

3.2 Población, muestra y muestreo

Población

Está conformada por dos (2) hoteles de tres (3) estrellas de Zorritos. La población está compuesta por 43 trabajadores.

Tabla 2

Hoteles Tres Estrellas de Zorritos

| It. | Razón Social | N° |
|------------|---------------------|-----------|
| 1 | Costa Azul | 22 |
| 2 | Hotel Versilia | 21 |
| | Total | 43 |

Muestra

En el caso de la muestra, por ser un número pequeño de hoteles de tres (3) estrellas de Zorritos y considerando el total de sus trabajadores, se optó por efectuar la encuesta a todos los trabajadores y entrevistar a cada uno de los representantes de las empresas hoteleras. La muestra fue compuesta por 43 empleados de hoteles de 3 estrellas de Zorritos.

Muestreo

El muestreo es no probabilístico. He considerado 43 colaboradores de hoteles de 3 estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, los mismos que han sido considerados en la población.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se ha empleado la encuesta y el cuestionario como técnica e instrumento respectivamente para recoger datos. Se plantean preguntas abiertas y cerradas, y preguntas de criterio para estudiar cómo se da la relación del liderazgo y el clima laboral de los hoteles de 3 estrellas en el distrito de Zorritos, 2021.

Según Hernández (2010), el cuestionario sirve para recolectar datos, mediante unas preguntas en relación a la o las variables que se medirán.

Tabla 3

Técnicas e Instrumentos de la Investigación

| Variable | Técnica | Instrumento |
|-----------------|----------------|--------------------|
| Liderazgo | Encuesta | Cuestionario |
| Clima laboral | Encuesta | Cuestionario |

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario sobre liderazgo: Integrado por 24 preguntas, repartidos en 2 dimensiones: líder autocrático (1 a 12) y líder democrático (13 a 24).

Cuestionario sobre clima laboral: Integrado por 28 preguntas, repartidos en 8 dimensiones: estructura (25 a 26), responsabilidad (27 a 29), recompensa (30 a 38), reto (39 a 41), relaciones (42 a 44), cooperación (45 a 46), conflictos (47 a 49); e identidad (50 a 52).

Para dar respuesta a las preguntas se aplicará la escala tipo Likert, que se indican: totalmente en desacuerdo (1 punto), en desacuerdo (2 puntos), indiferente (3 puntos), de acuerdo (4 puntos), totalmente de acuerdo (5 puntos).

Plan de procedimiento y análisis de datos

Métodos de análisis de datos

Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirman que:

La Estadística Descriptiva, describe datos, valores o puntuaciones obtenidas por cada variable; y se logra al describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable. La Estadística Inferencial, se utiliza para probar hipótesis y estimar parámetros.

Se aplicará la encuesta y con los resultados obtenidos se creará nuestra base de datos. Para valuar la relación del Liderazgo y CL de los empleados en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, se analizó la información aplicando la estadística descriptiva y usando tablas de frecuencias, porcentajes y gráficos de barras. Para la prueba de normalidad se utilizó Kolmogorov – Smirnov y para la

comprobación de las hipótesis utilizamos las pruebas de Pearson; y para analizar la información recolectada, se utilizó el SPSS 26 y el Excel 2019.

Confiabilidad del instrumento

Se utilizó el alfa Cronbach, para medir el nivel de comprensibilidad y coherencia de parte de la población en estudio.

Los valores se indican en la tabla 4, según se detalla a continuación:

Tabla 4

Niveles de confiabilidad de Alfa de Cronbach

| Valores | Nivel |
|--------------|-------------------------|
| 0,53 a menos | Confiabilidad nula |
| 0,54 a 0,59 | Confiabilidad baja |
| 0,60 a 0,65 | Confiable |
| 0,66 a 0,71 | Muy confiable |
| 0,72 a 0,99 | Excelente confiabilidad |
| 1,0 | Confiabilidad perfecta |

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = # ítems

Vi = Varianza inicial

Vt = Varianza total

Como se puede observar en la tabla 5, el resultado obtenido para las variables liderazgo y clima laboral es de 0,623, es decir, el coeficiente es confiable según la escala de interpretación del coeficiente de confiabilidad.

Tabla 5***Estadísticas de Confiabilidad del Liderazgo y Clima Laboral.***

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|------------------|-----------------|
| ,623 | 52 |

Ho: Conjunto de datos son normales

H1: Conjunto de datos no son normales

La interpretación con Kolmogorov Smirnov y Shapiro Wilk, indica que si el nivel de significancia es mayor a 0.05, los datos no son normales por tanto la prueba de hipótesis se efectuará con r de Pearson. La población es menor a 50 y el nivel de significancia es mayor a 0.05, es decir mis datos no son normales por lo tanto se aplica las pruebas paramétricas.

Tabla 6***Pruebas de normalidad.***

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Liderazgo | ,099 | 43 | ,200* | ,980 | 43 | ,650 |
| Clima laboral | ,128 | 43 | ,074 | ,936 | 43 | ,019 |

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 7

Interpretación de los valores de Pearson

| Valores | Niveles |
|---------------|--|
| -1 | Correlación negativa grande y perfecta |
| -0.9 a -0.99 | Correlación negativa muy alta |
| -0.7 a -0.89 | Correlación negativa alta |
| -0.4 a -0.69 | Correlación negativa moderada |
| -0.2 a -0.39 | Correlación negativa baja |
| -0.01 a -0.19 | Correlación negativa muy baja |
| 0 | Correlación nula |
| 0.01 a 0.19 | Correlación positiva muy baja |
| 0.2 a 0.39 | Correlación positiva baja |
| 0.4 a 0.69 | Correlación positiva moderada |
| 0.7 a 0.89 | Correlación positiva alta |
| 0.9 a 0.99 | Correlación positiva muy alta |
| 1 | Correlación positiva grande y perfecta |

Fuente: Hernández, Fernández, y Bautista, 2014

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

Resultados descriptivos del liderazgo

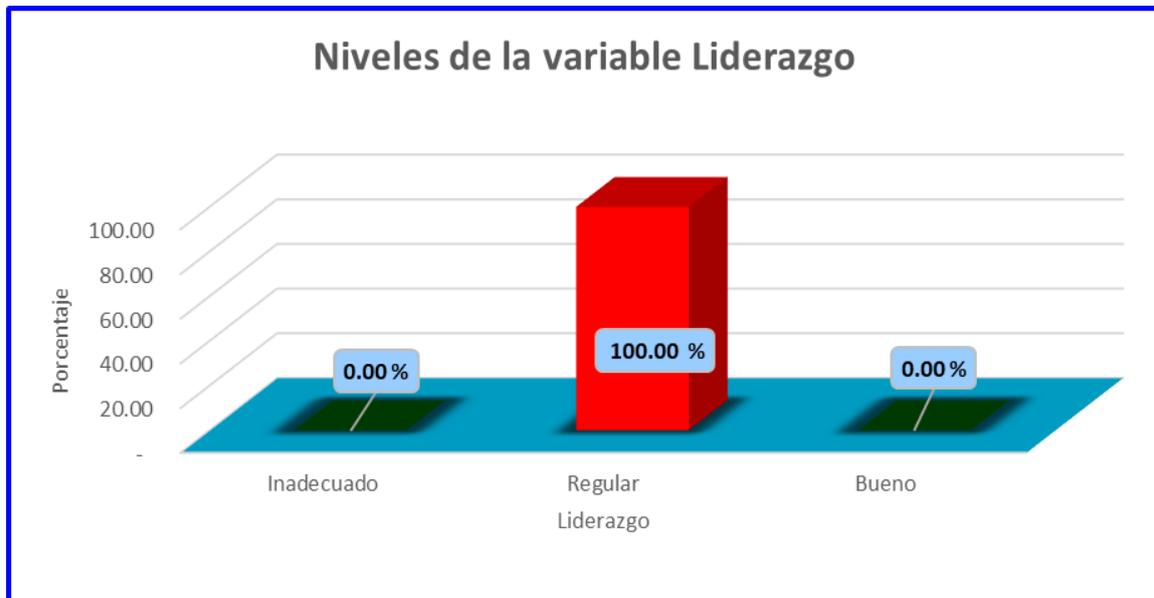
Tabla 8

Porcentajes y frecuencias del liderazgo.

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|--------------|----------------|----------------|
| Inadecuado | 0 | - |
| Regular | 43 | 100.00 |
| Bueno | 0 | - |
| Total | 43 | 100.00 |

Figura 1

Niveles del liderazgo.



Fuente: Tabla 8

En la tabla N° 8 y Figura N° 1, se determina que los colaboradores en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos perciben que el liderazgo es regular al 100.00%.

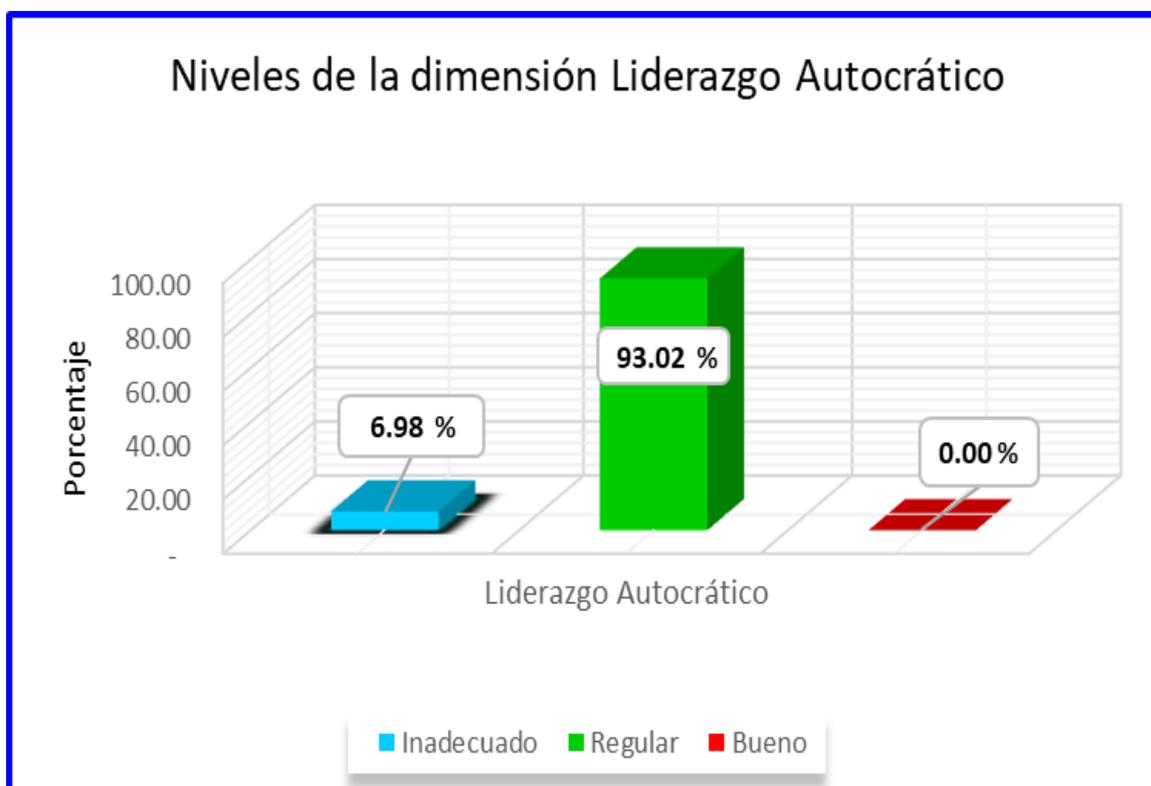
Tabla 9

Porcentajes y frecuencias del liderazgo autocrático

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|--------------|----------------|----------------|
| Inadecuado | 3 | 6.98 |
| Regular | 40 | 93.02 |
| Bueno | 0 | - |
| Total | 43 | 100.00 |

Figura 2

Niveles del liderazgo autocrático.



Fuente: Tabla 9

En la tabla N° 9 y figura N° 2, se indica que el 6.98% de los colaboradores de hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos perciben que el liderazgo autocrático es inadecuado, el 93.02% considera que el liderazgo autocrático es regular.

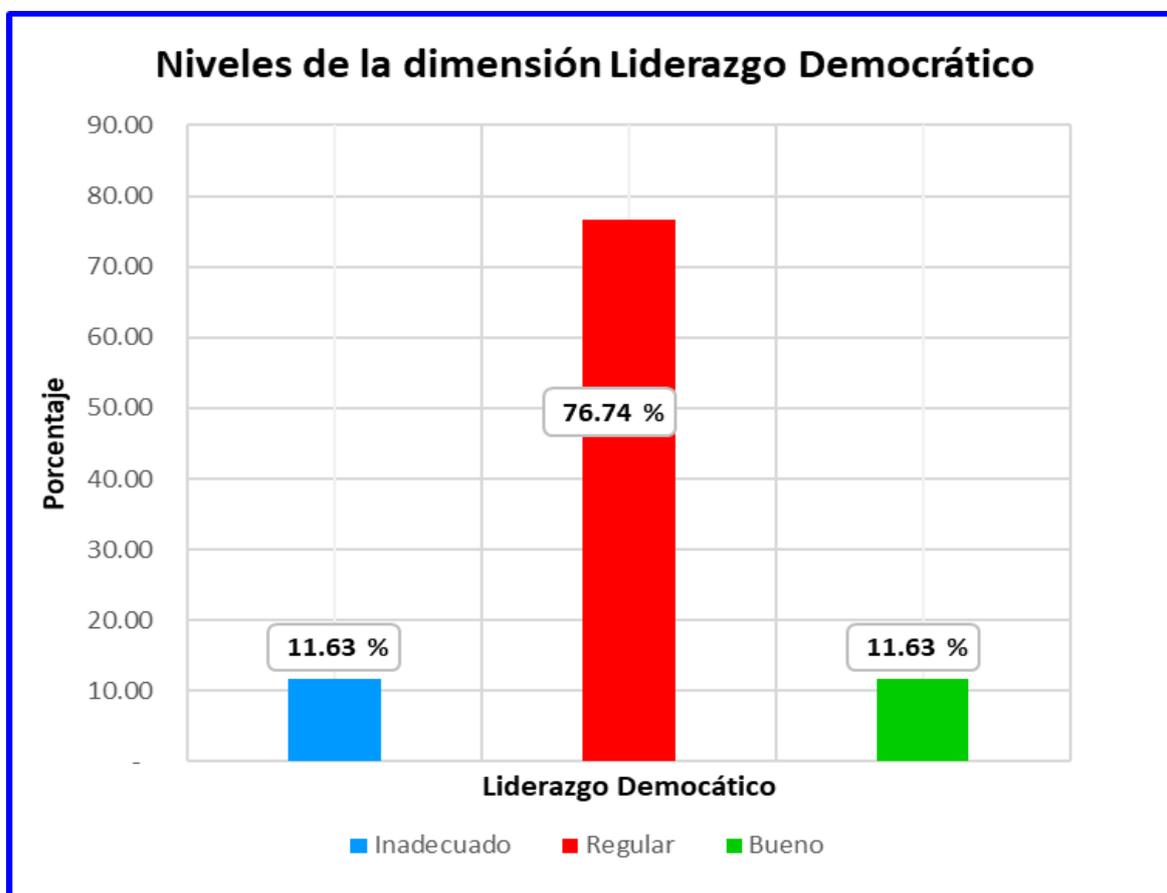
Tabla 10

Porcentajes y frecuencias del liderazgo democrático.

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|----------------|-----------------------|-----------------------|
| Inadecuado | 5 | 11.63 |
| Regular | 33 | 76.74 |
| Bueno | 5 | 11.63 |
| Total | 43 | 100.00 |

Figura 3

Niveles del liderazgo democrático.



Fuente: Tabla 10

En la tabla N° 10 y figura N° 3, se muestra que el 11.63% de los colaboradores de hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos perciben que el liderazgo democrático es inadecuado, el 11.63% es bueno; y el 76.74% considera que el liderazgo democrático es regular.

Resultados descriptivos del clima laboral

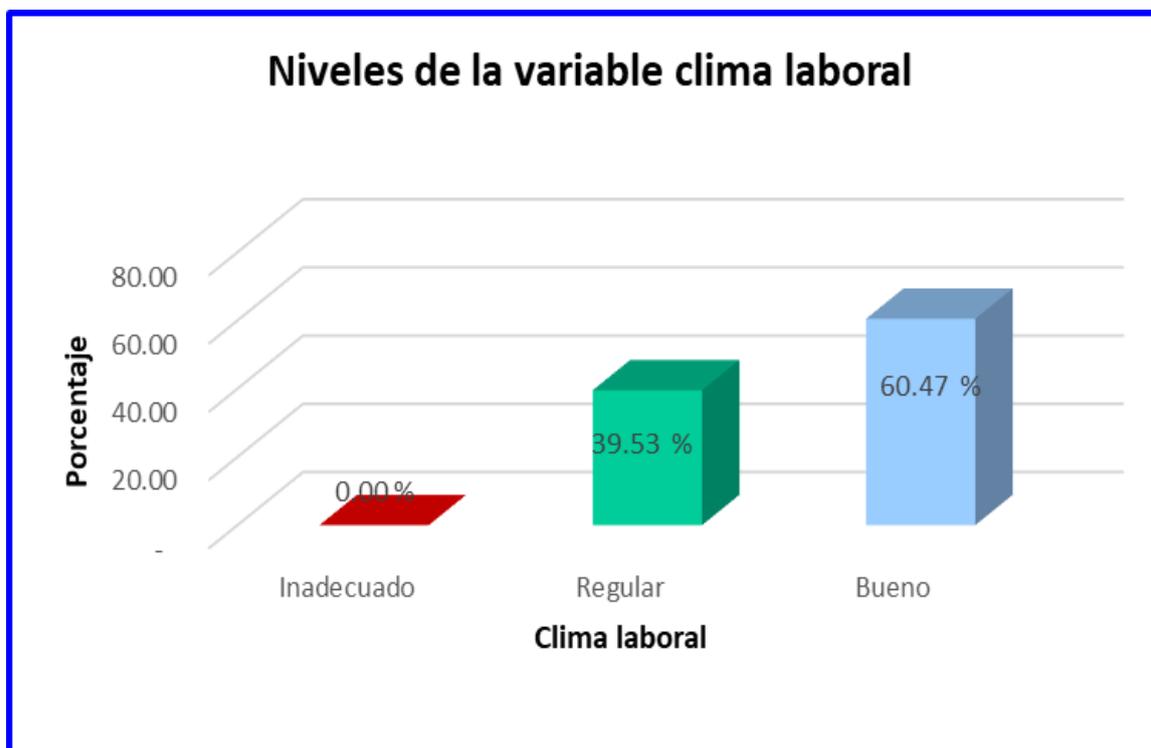
Tabla 11

Porcentajes y frecuencias y del clima laboral.

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|--------------|----------------|----------------|
| Inadecuado | 0 | - |
| Regular | 17 | 39.53 |
| Bueno | 26 | 60.47 |
| Total | 43 | 100.00 |

Figura 4

Niveles del clima laboral.



Fuente: Tabla 11

En el tabla N° 11 y figura N° 4, se muestra que el 39.53% de los colaboradores de hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos perciben que el clima laboral es regular y el 60.47% considera que el clima laboral es bueno.

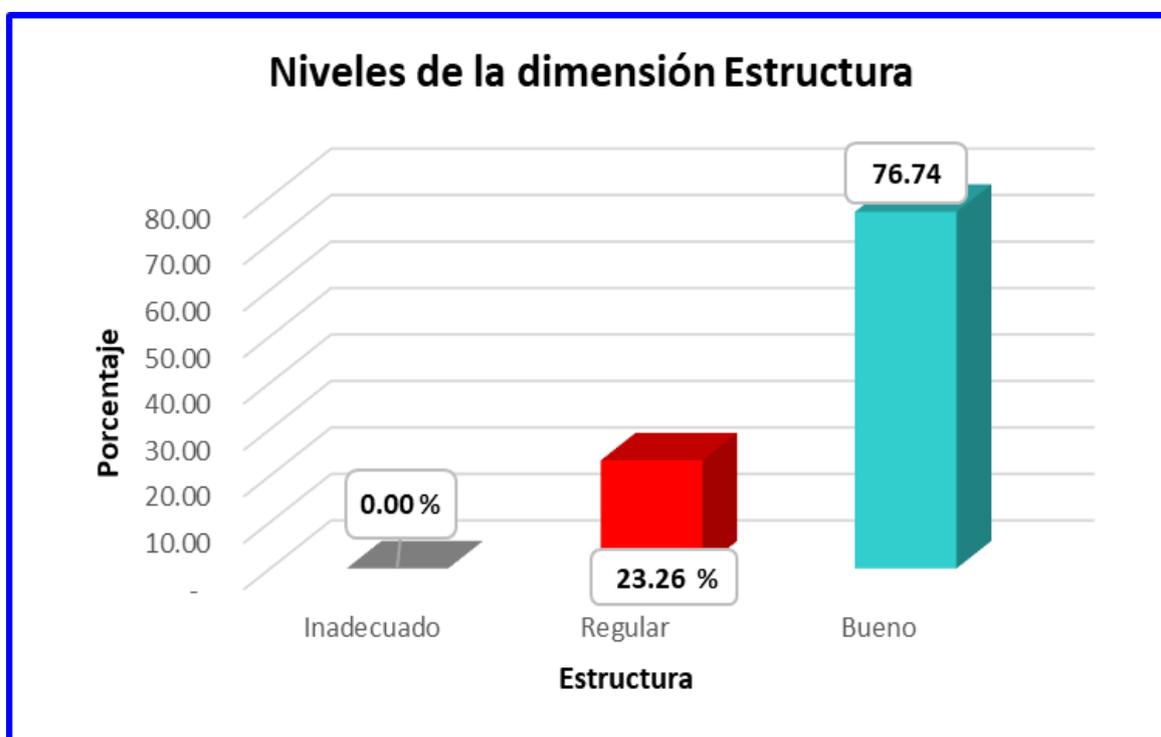
Tabla 12

Porcentajes y frecuencias de la Estructura.

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|--------------|----------------|----------------|
| Inadecuado | 0 | - |
| Regular | 10 | 23.26 |
| Bueno | 34 | 76.74 |
| Total | 43 | 100.00 |

Figura 5

Niveles de la Estructura.



Fuente: Tabla 12

En la tabla N° 12 y figura N° 5, se evidencia que el 23.26% de los colaboradores de hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos perciben que la dimensión estructura del clima laboral es regular y el 76.74% considera que la dimensión estructura del clima laboral es bueno.

Tabla 13

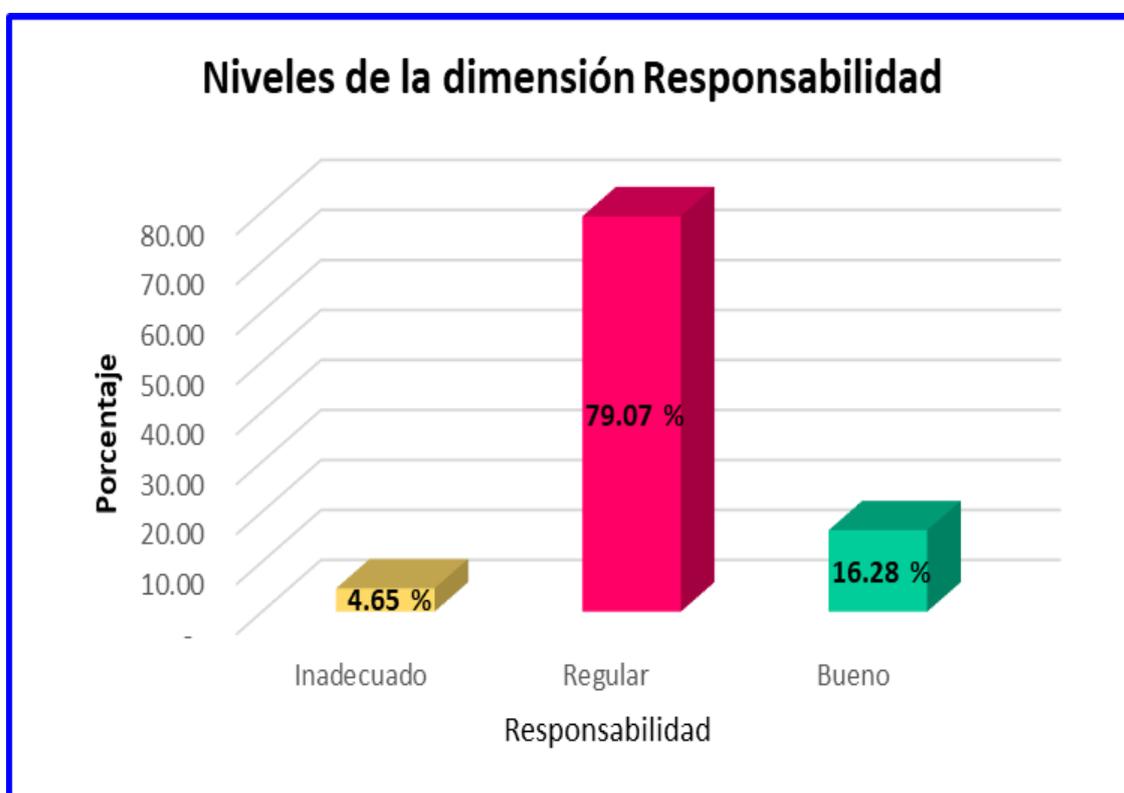
Porcentajes y frecuencias de la Responsabilidad.

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|--------------|----------------|----------------|
| Inadecuado | 2 | 4.65 |
| Regular | 34 | 79.07 |
| Bueno | 7 | 16.28 |
| Total | 43 | 100.00 |

Fuente: Encuestas

Figura 6

Niveles de la Responsabilidad.



Fuente: Tabla 13

En la tabla N° 13 y figura N° 6, se señala que el 4.65% de los colaboradores de hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos perciben que la responsabilidad del clima laboral es inadecuado, el 79.07% considera que es regular; y el 16.28% considera que es bueno.

Tabla 14

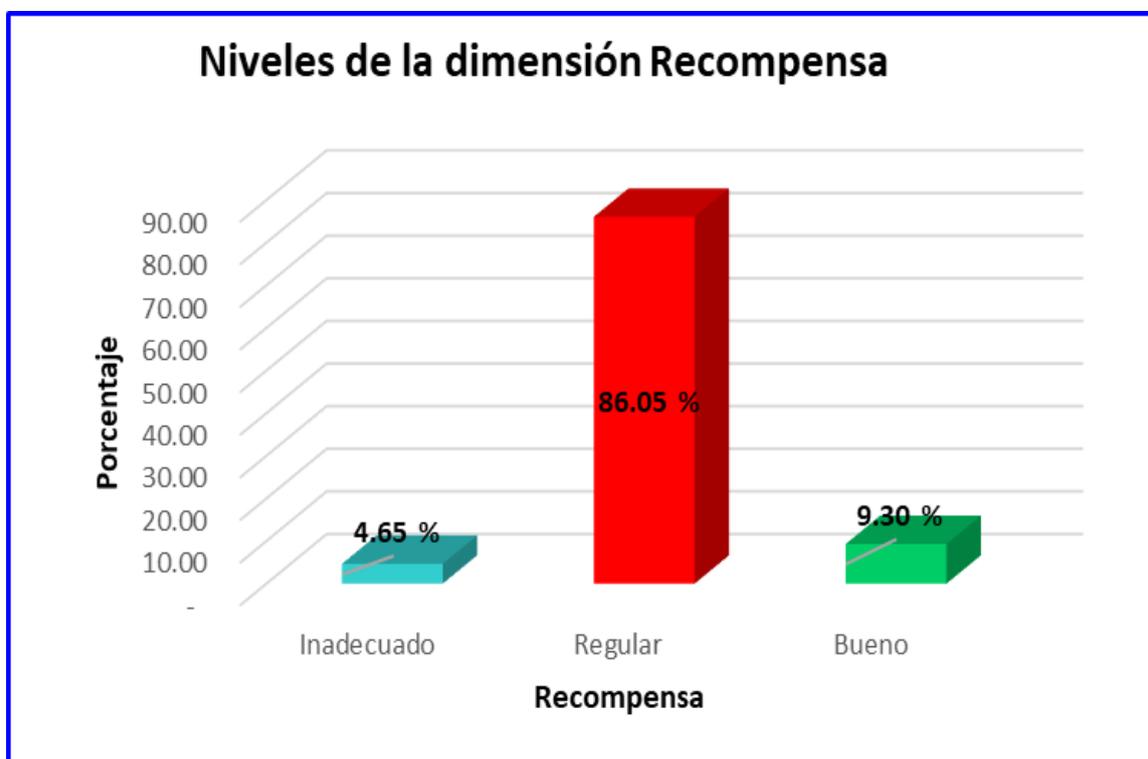
Porcentajes y frecuencias de la Recompensa.

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|----------------|-----------------------|-----------------------|
| Inadecuado | 2 | 4.65 |
| Regular | 37 | 86.05 |
| Bueno | 4 | 9.30 |
| Total | 43 | 100.00 |

Fuente: Encuestas

Figura 7

Niveles de la Recompensa.



Fuente: Tabla 14

En la tabla N° 14 y figura N° 7, se evidencia que el 4.65% de los colaboradores de hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos, perciben que la recompensa del clima laboral es inadecuado, el 86.05% indican que es regular; y el 9.30% considera que es buena.

Tabla 15

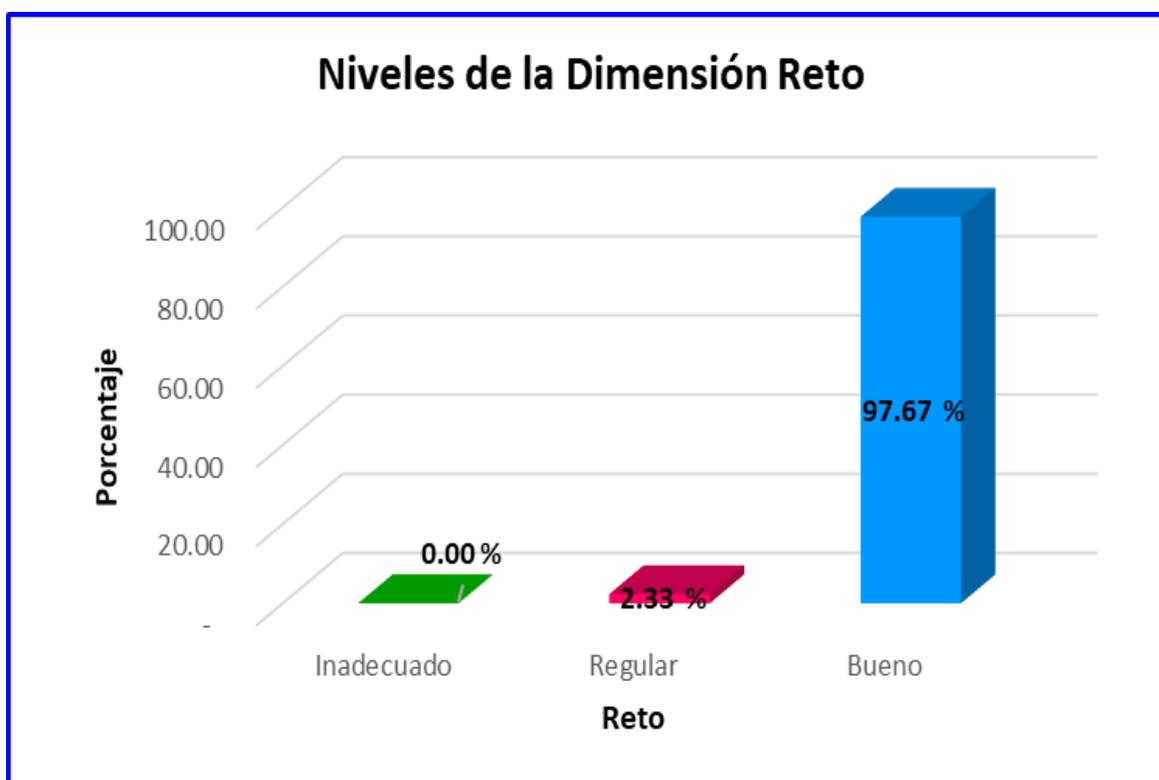
Porcentajes y frecuencias de la dimensión Reto.

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|--------------|----------------|----------------|
| Inadecuado | 0 | - |
| Regular | 1 | 2.33 |
| Bueno | 42 | 97.67 |
| Total | 43 | 100.00 |

Fuente: Encuestas

Figura 8

Niveles del Reto.



Fuente: Tabla 15

En la Tabla N° 15 y figura N° 8, se tiene que el 2.33% de los colaboradores de hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos, perciben que la dimensión reto del clima laboral es regular y el 97.67% considera que la dimensión reto del clima laboral es buena.

Tabla 16

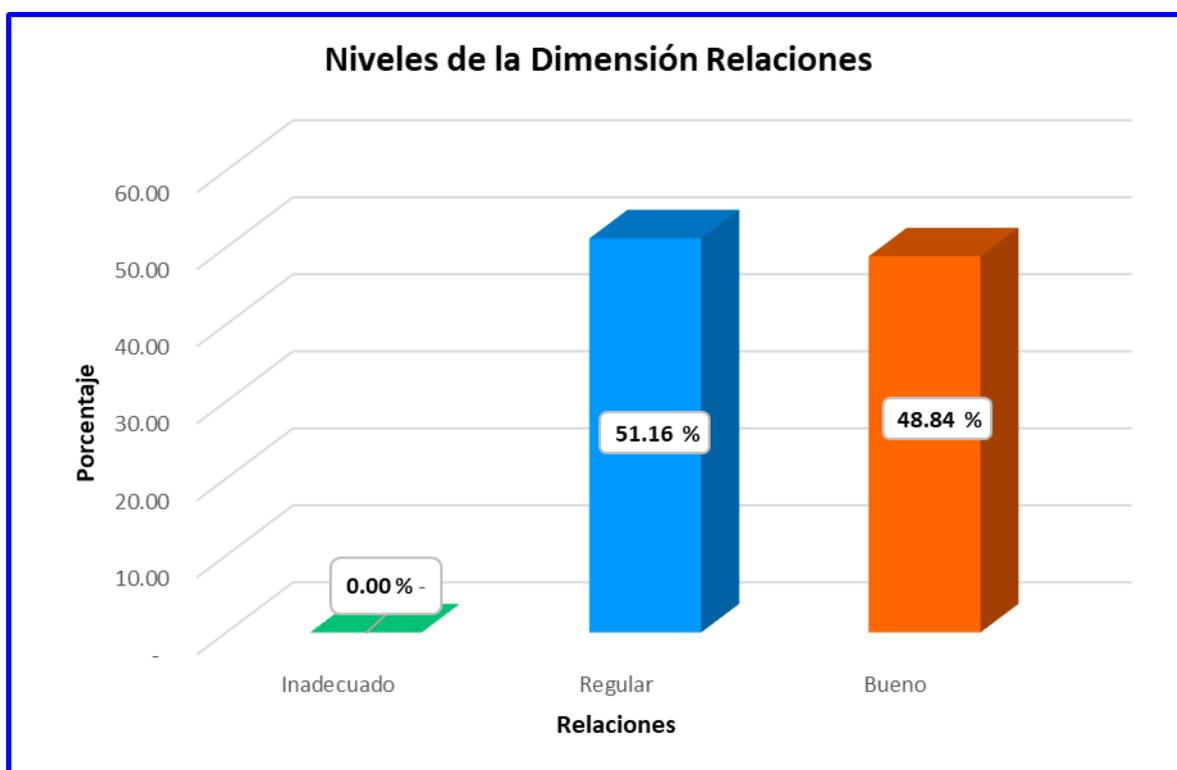
Porcentajes y frecuencias de las Relaciones.

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|--------------|----------------|----------------|
| Inadecuado | 0 | - |
| Regular | 22 | 51.16 |
| Bueno | 21 | 48.84 |
| Total | 43 | 100.00 |

Fuente: Encuestas

Figura 9

Niveles de las Relaciones.



Fuente: Tabla 16

En la tabla N° 16 y figura N° 9, se tiene que el 51.16% de los colaboradores de hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos, perciben que las relaciones del clima laboral es regular; y el 48.84% considera que las relaciones del clima laboral es buena.

Tabla 17

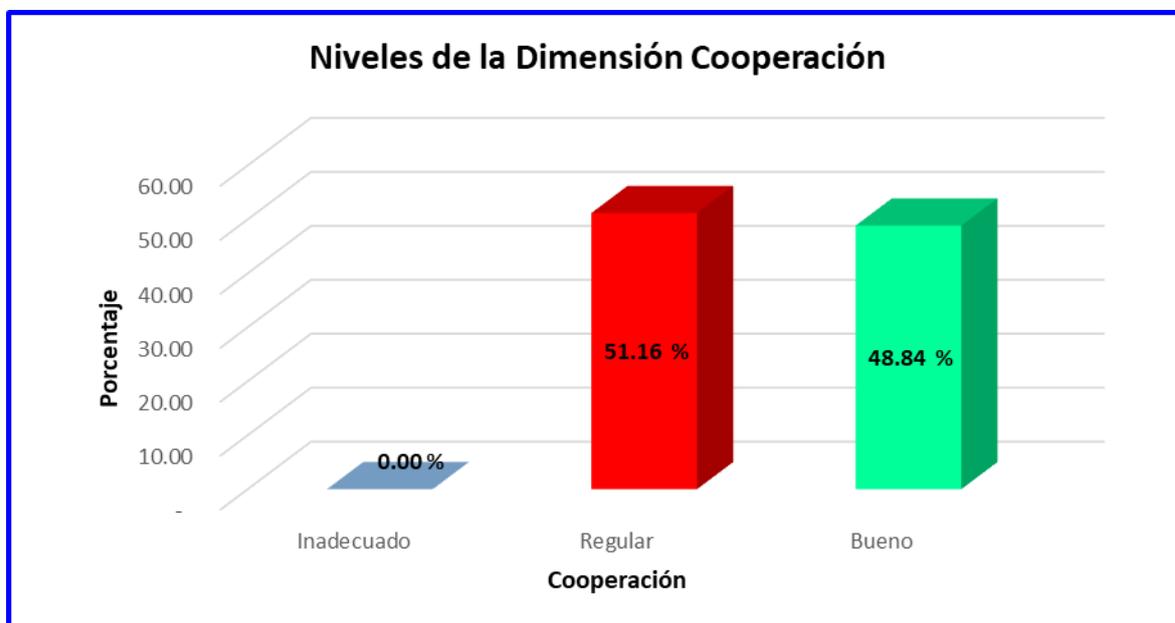
Porcentajes y frecuencias de la Cooperación.

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|----------------|-----------------------|-----------------------|
| Inadecuado | 0 | - |
| Regular | 22 | 51.16 |
| Bueno | 21 | 48.84 |
| Total | 43 | 100.00 |

Fuente: Encuestas

Figura 10

Niveles de la Cooperación.



Fuente: Tabla 17

En la tabla N° 17 y figura N° 10, se tiene que el 51.16% de los colaboradores de hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos perciben que la cooperación del clima laboral es regular y el 48.84% considera que la cooperación del clima laboral es buena.

Tabla 18

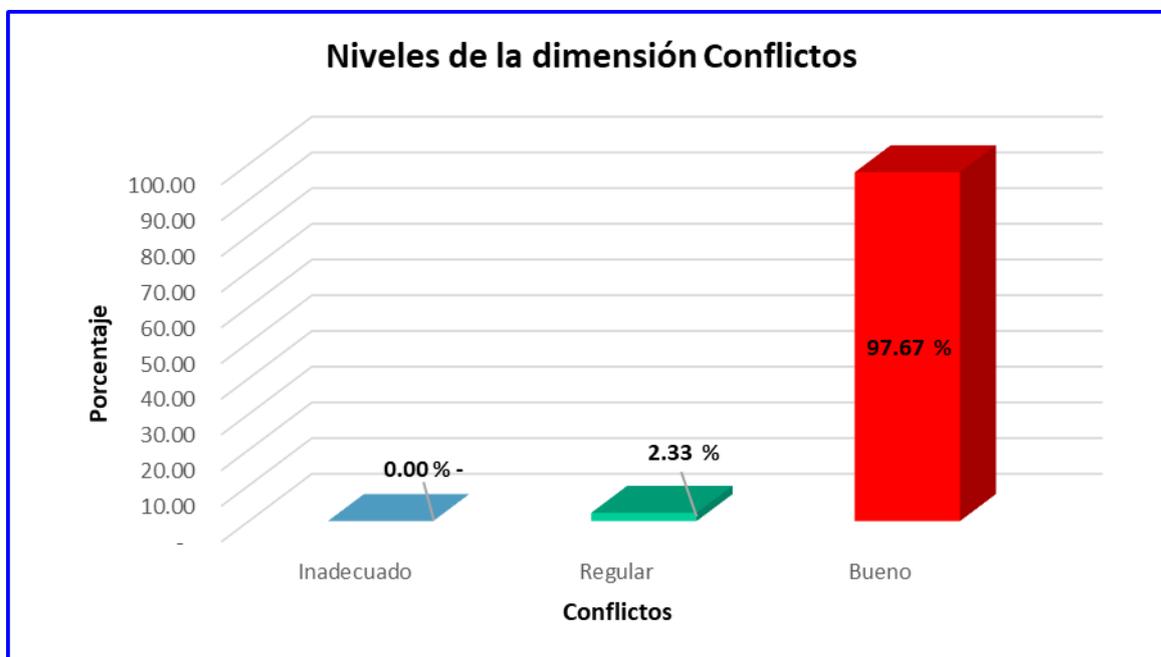
Porcentajes y frecuencias de la dimensión Conflictos

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|----------------|-----------------------|-----------------------|
| Inadecuado | 0 | - |
| Regular | 1 | 2.33 |
| Bueno | 42 | 97.67 |
| Total | 43 | 100.00 |

Fuente: Encuestas

Figura 11

Niveles de los Conflictos.



Fuente: Tabla 18

En la tabla N° 18 y figura N° 11, se evidencia que el 2.33% de los colaboradores de hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos perciben que los conflictos del clima laboral es regular en un 2.33%; y el 97.67% considera que es buena.

Tabla 19

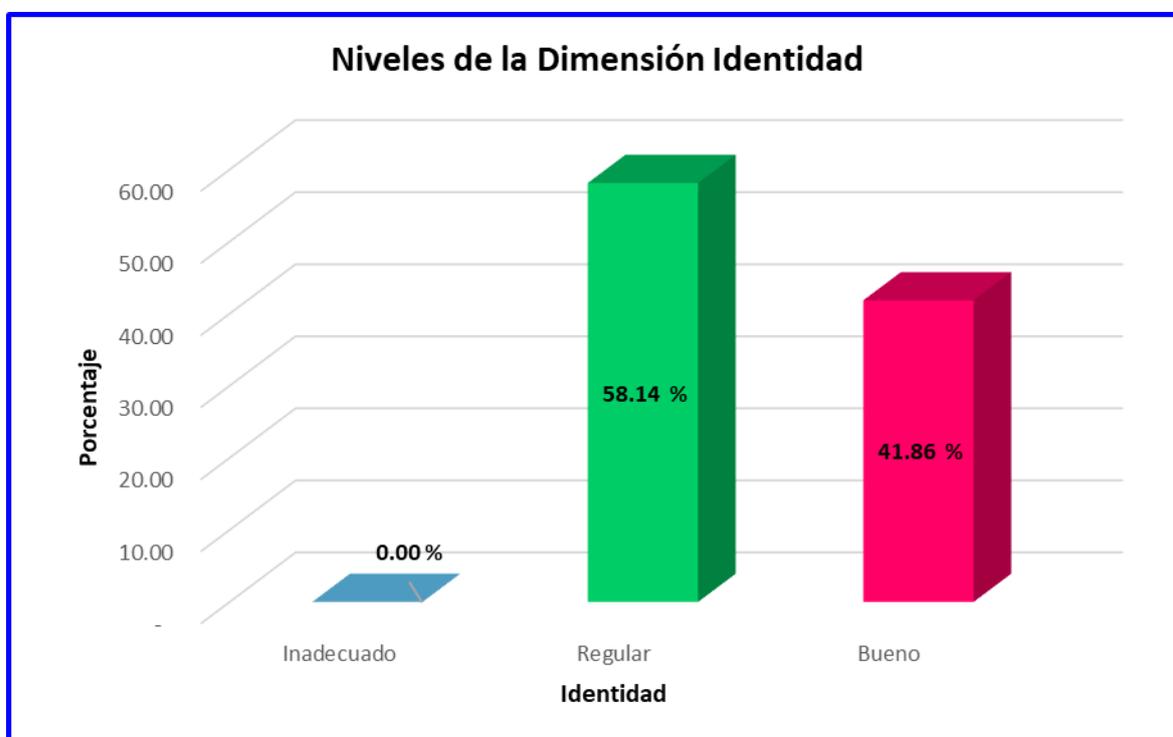
Porcentajes y frecuencias de la Identidad.

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|----------------|-----------------------|-----------------------|
| Inadecuado | 0 | - |
| Regular | 25 | 58.14 |
| Bueno | 18 | 41.86 |
| Total | 43 | 100.00 |

Fuente: Encuestas

Figura 12

Niveles de la Identidad.



Fuente: Tabla 19

En la tabla N° 19 y figura N° 12, se tiene que el 58.14% de los colaboradores de hoteles de tres estrellas del distrito de Zorritos perciben que la identidad del clima laboral es regular; y el 41.86% considera que la dimensión identidad del clima laboral es buena.

Contrastación de hipótesis

Contrastación de la hipótesis general

Hg: Existe relación directa entre liderazgo y CL de los colaboradores en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021

Ho: No existe relación directa entre liderazgo y clima laboral de los colaboradores en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021

Nivel de confianza: 95% $\alpha = 5\% = 0,05$

Regla de decisión: Si valor de $p < \alpha \rightarrow$ se rechaza H_0

Prueba estadística: r de Pearson

Tabla 20

Correlación del liderazgo y el CO en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos

| | | Liderazgo | Clima laboral |
|---------------|------------------------|-----------|---------------|
| Liderazgo | Correlación de Pearson | 1.000 | ,360* |
| | Sig. (bilateral) | | .018 |
| | N | 43 | 43 |
| Clima laboral | Correlación de Pearson | ,360* | 1.000 |
| | Sig. (bilateral) | .018 | |
| | N | 43 | 43 |

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

Según se muestra en la tabla 20, el r de Pearson es 0.360*, lo que nos indica que se tiene una correlación positiva baja en el nivel de 0.05 bilateral. El nivel de

significancia es de 0,018, que es inferior a 0,05; por lo que aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

El Liderazgo se relaciona con el CL en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, siendo esta relación positiva baja ($r=0,360^*$).

Contrastación de la hipótesis específica 1

H1: El liderazgo SI está directamente relacionado con la responsabilidad de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos

Ho: El liderazgo NO está directamente relacionado con la responsabilidad de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos

Tabla 21

Correlación del liderazgo y la responsabilidad en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos

| | | Liderazgo | Responsabilidad |
|-----------------|------------------------|------------------|------------------------|
| Liderazgo | Correlación de Pearson | 1.000 | -.084 |
| | Sig. (bilateral) | | .593 |
| | N | 43 | 43 |
| Responsabilidad | Correlación de Pearson | -.084 | 1.000 |
| | Sig. (bilateral) | .593 | |
| | N | 43 | 43 |

Según se observa en la tabla 21, el r de Pearson es -0.084, lo que nos indica que se tiene una correlación negativa muy baja. El nivel de significancia es de 0,593, el cual es mayor a 0,05; razón por la que aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alternativa.

El liderazgo no se relaciona significativamente con la dimensión responsabilidad del clima laboral en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, siendo esta relación negativa muy baja ($r=-0,084$).

Contrastación de la hipótesis específica 2

H2: El liderazgo SI está directamente relacionado con las relaciones de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos

Ho: El liderazgo NO está directamente relacionado con las relaciones de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos

Tabla 22

Correlación del liderazgo y las relaciones en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos.

| | | Liderazgo | Relaciones |
|------------|------------------------|-----------|------------|
| Liderazgo | Correlación de Pearson | 1.000 | ,722** |
| | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | N | 43 | 43 |
| Relaciones | Correlación de Pearson | ,722** | 1.000 |
| | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | N | 43 | 43 |

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

Según se observa en la tabla 22, el r de Pearson es 0.722**, es decir, la correlación es positiva alta en el nivel de 0.01 bilateral. El nivel de significancia es de 0,000, el cual es inferior a 0,05; motivo porque aceptamos la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

El liderazgo se relaciona de manera significativa con las relaciones del clima laboral en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, siendo esta relación positiva alta ($r=0,722^{**}$).

El líder debe promover el trabajo en equipo dentro de la empresa, así mismo debe lograr la interrelación del jefe con sus colaboradores y mantener una buena relación entre compañeros de la empresa con la finalidad de contar con un clima laboral agradable que le permitan alcanzar los objetivos de la organización.

Contrastación de la hipótesis específica 3

H3: El liderazgo autocrático SI está directamente relacionado con la responsabilidad de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos

Ho: El liderazgo autocrático NO está directamente relacionado con la responsabilidad de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos

Tabla 23

Correlación del liderazgo autocrático y la dimensión responsabilidad en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos.

| | | Liderazgo autocrático | | Responsabilidad |
|-----------------|------------------------|-----------------------|--|-----------------|
| Rho de Spearman | Correlación de Pearson | 1.000 | | .275 |
| | Liderazgo autocrático | | | .074 |
| | Sig. (bilateral) | | | |
| | N | 43 | | 43 |
| | | <hr/> | | |
| | Correlación de Pearson | .275 | | 1.000 |
| | Responsabilidad | | | .074 |
| | Sig. (bilateral) | | | |
| | N | 43 | | 43 |

Según se observa en la tabla 23, el r de Pearson es 0.275, lo que nos muestra que se tiene una correlación positiva baja. El nivel de significancia es de 0,074, que es mayor que 0,05; motivo por el cual rechazamos la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

El liderazgo autocrático no se relaciona de manera significativa con la dimensión responsabilidad del clima laboral en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, siendo esta relación positiva baja ($r=0,275$).

Contrastación de la hipótesis específica 4

H4: El liderazgo democrático SI está directamente relacionado con las relaciones de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos.

Ho: El liderazgo democrático NO está directamente relacionado con las relaciones de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos.

Tabla 24

Correlación del Liderazgo Democrático y las Relaciones en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos.

| | | Liderazgo democrático | Relaciones |
|-----------------|--|-----------------------|------------|
| Rho de Spearman | Correlación de Pearson | 1.000 | ,697** |
| | Liderazgo democrático Sig. (bilateral) | | .000 |
| | N | 43 | 43 |
| | Correlación de Pearson | ,697** | 1.000 |
| | Relaciones Sig. (bilateral) | .000 | |
| | N | 43 | 43 |

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

Según se observa en la tabla 24, el r de Pearson es 0.697**, es decir, la correlación es positiva moderada. El nivel de significancia es de 0,000, que es inferior a 0,05; razón por la cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

El liderazgo democrático se relaciona de manera significativa con la dimensión relaciones del clima laboral en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, siendo esta relación positiva moderada ($r=0,697^{**}$).

Contrastación de la hipótesis específica 5

H5: El liderazgo democrático SI está directamente relacionado con la cooperación de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos

Ho: El liderazgo democrático NO está directamente relacionado con la cooperación de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos

Tabla 25

Correlación del Liderazgo Democrático y la Cooperación en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos.

| | | | Liderazgo democrático | Cooperación |
|-----------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo democrático | Correlación de Pearson | 1.000 | ,786** |
| | | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | | N | 43 | 43 |
| | Cooperación | Correlación de Pearson | ,786** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | | N | 43 | 43 |

Según se observa en la tabla 25, el r de Pearson es 0.786**, lo cual nos muestra que la correlación es positiva alta. El nivel de significancia es de 0,000, inferior a 0,05; razón porque aceptamos la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

El liderazgo democrático se relaciona de manera significativa con la dimensión cooperación del clima laboral en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, siendo esta relación positiva alta ($r=0,786^{**}$).

4.2 Discusión

Se acepta la hipótesis general: Existe relación directa del liderazgo y clima laboral de los colaboradores en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021. Los resultados que se muestran en la tabla 21, en el cual el r de Pearson es 0.360^* razón por la cual existe la correlación es positiva baja, con un $p = 0.018$ ($p < 0.05$) y rechazamos la hipótesis nula para aceptar la hipótesis alternativa, que coincide con el resultado de Salvador (2017), en su Tesis “Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016”, donde el Rho de Spearman = 0.597^{**} , es decir, la correlación es positiva media, con un $p = 0.000$ ($p < 0.05$) razón por la cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa.

El liderazgo debe mejorar para lograr ambientes laborales motivadores y por ende alcanzar el desarrollo de los colaboradores, a quienes no se le permite dentro del horario de trabajo establecido realizar actividades particulares que pueden ser de gran importancia para ellos; y que no afectan de manera negativa a la empresa. Además, la falta de tiempo por parte del líder para dialogar y conocer mejor a sus colaboradores aunado a que no se permite llegar tarde al trabajo o salir antes del horario establecido por asuntos particulares.

Para la hipótesis específica 1; que indica que el liderazgo si está relacionado de manera directa con la responsabilidad de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021; los resultados determinan que esta variable no se relaciona de manera significativa con el Clima laboral en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos, siendo esta relación negativa muy baja ($r=-0,084$), el cual no coincide con el resultado de Salvador (2017), en su Tesis “Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016”, que establece como conclusión que el liderazgo está relacionado de manera significativa con la responsabilidad de los

trabajadores de la empresa. (Rho Spearman = 0.500 la correlación es positiva y media, $p = 0.000$).

El líder con el fin de mantener un clima laboral óptimo debe procurar que los colaboradores estén siempre motivados, para lo cual debe asignarle a cada uno las funciones que le corresponden de tal manera que estos puedan terminar sus labores dentro del horario de trabajo establecido en la organización. Así mismo, la empresa debe asignarle a cada trabajador los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.

La hipótesis específica 2 indica que el liderazgo está relacionado directamente con las relaciones de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos. Mediante la prueba de Pearson se ratificó que tienen relación significativa, la cual es positiva alta ($r=0,722^{**}$), que coincide con los resultados de la investigación realizada por Salvador (2017), en su Tesis “Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016”, que en sus conclusiones establece que existe una relación significativa entre el liderazgo y las relaciones de los trabajadores. (Rho Spearman = 0.648, la correlación es positiva y media, $p = 0.000$).

El líder debe promover el trabajo en equipo dentro de la empresa, así mismo debe lograr la interrelación del jefe con sus colaboradores y mantener una buena relación entre compañeros de la empresa con la finalidad de contar con un clima laboral agradable que le permitan alcanzar los objetivos de la organización.

La hipótesis específica 3 indica que el liderazgo autocrático SI está directamente relacionado con la responsabilidad de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos. Con la prueba de Pearson se ratificó que estas no tienen relación significativa, la cual es positiva baja ($r=0,275$), y que no coincide con los resultados de la investigación de Salvador (2017), en su Tesis “Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016”, que concluye que la relación entre el líder autocrático ya la responsabilidad de los trabajadores de la empresa de cobranzas es significativa. (Rho Spearman = 0.598, la correlación es positiva y media, $p = 0.000$).

El líder autocrático no le dedica tiempo para dialogar y conocerlo mejor a sus colaboradores, no le permite llegar tarde o salir antes del horario establecido debido a asuntos particulares; y no les permite realizar actividades particulares a los trabajadores dentro del horario laboral. El líder debe ofrecerle las facilidades al trabajador para que pueda realizar su trabajo de la mejor manera posible y alcanzar los objetivos de la organización, debe asignarle a cada uno las funciones para las cuales el colaborador fue contratado de tal forma que puedan terminar dentro del horario establecido.

La hipótesis específica 4 indica que el liderazgo democrático se relaciona de manera directa con las relaciones de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos. Mediante la prueba de Pearson se ha confirmado que estas dimensiones tienen una relación significativa, la cual es positiva moderada ($r = 0,697^{**}$), con un $p = 0.000$ ($p < 0.05$) y rechazamos la hipótesis nula para aceptar la hipótesis alternativa, que coincide con los resultados de Salvador (2017), en su Tesis “Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016”, que en sus conclusiones dice que el líder democrático tiene una relación significativa con las relaciones de los trabajadores de la empresa. (Rho Spearman = 0.622, la correlación es positiva y media, $p = 0.000$).

El líder democrático acepta las recomendaciones que le puedan dar los servidores y le ofrece la oportunidad de crecer en el puesto. Tiene que promover el trabajo en equipo y buscar la interrelación del jefe con los colaboradores de su equipo. La relación con sus compañeros es buena.

La hipótesis específica 5 indica el liderazgo democrático está relacionado de manera directamente con la cooperación de los colaboradores en hoteles de tres estrellas en el distrito de Zorritos. Mediante la prueba de Pearson se ha demostrado que la Cooperación se relaciona de manera significativa con el clima laboral debido a que tiene una correlación positiva alta ($r=0,786^{**}$), con un $p=0.000$ ($p<0.05$) y rechazamos la hipótesis nula para aceptar la hipótesis alternativa, que coincide con el resultado de Salvador (2017), en su Tesis “Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016”, que en sus conclusiones dice que el líder democrático y la cooperación de los colaboradores

de la empresa de cobranzas se relacionan de manera significativa. (Rho Spearman=0.555, la correlación es positiva y media, $p=0,000$).

El líder democrático esta siempre atento para prestar el apoyo necesario a sus colaboradores. Además, busca que todos los trabajadores se presten el apoyo dentro del trabajo cuando alguien lo requiera con el fin de lograr un clima laboral grato.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES

1. El liderazgo y el CL de los trabajadores se relacionan de manera directa en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021. (r Pearson = 0.360* correlación positiva baja, $p = 0.018$).

Los colaboradores perciben que el liderazgo es regular en 100% y el clima laboral es 39.53% regular y 60.47%. Los líderes no están dedicándole el tiempo necesario a sus colaboradores para dialogar y conocerlos mejor, de tal forma que les permita conocer sus necesidades a fin de buscar los mecanismos para atenderlos.

2. El Liderazgo y la Responsabilidad del Clima laboral no se relacionan significativamente en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, (r Pearson = -0.084 correlación negativa muy baja, $p = 0.593$).

Los colaboradores perciben que la dimensión responsabilidad es regular en un 79.07%, buena en un 16.28% e inadecuado en un 4.65%. liderazgo es regular en 100% y el clima laboral es 39.53% regular y 60.47%. No se está asignando las funciones que le corresponden a cada trabajador, de tal manera que estos puedan terminar sus labores dentro del horario de trabajo establecido en la organización; asimismo, la empresa no le está asignando a cada trabajador los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.

3. El Liderazgo y las Relaciones del Clima laboral se relacionan significativamente en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, (r Pearson = 0.722 correlación positiva alta, $p = 0.000$).

Los colaboradores perciben que la dimensión relaciones es regular en un 51.16% y buena en un 48.84%. El trabajo en equipo dentro de la empresa no es el más adecuado, así como la interrelación del jefe con sus colaboradores;

y falta mantener una buena relación entre compañeros con la finalidad de contar con un clima laboral agradable que le permitan alcanzar los objetivos de la organización.

4. El Liderazgo Autocrático y la Responsabilidad del Clima laboral no se relacionan de significativamente en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, (r Pearson = 0.275 correlación positiva baja, $p = 0.074$).

Los colaboradores perciben que la dimensión liderazgo autocrático es regular en un 93.02% e inadecuado en un 6.98%. El líder autocrático habla en voz alta y se desespera, y se centra su accionar en disminuir los costos y se preocupa demasiado en los objetivos de la entidad.

5. El Liderazgo Democrático se relaciona de manera significativa con las Relaciones del CL en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, (r Pearson = 0.697** correlación positiva moderada, $p = 0.000$).

El 76.74% de los colaboradores perciben que la dimensión liderazgo autocrático es regular, el 11.63% es bueno y el 11.63% es inadecuado. El colaborador confía plenamente en el líder democrático y se le permite el acceso fácil y rápido al centro de labores; además se convoca a reuniones para solucionar los problemas que se presentan en la empresa.

6. El Liderazgo Democrático se relaciona significativamente con la Cooperación del Clima laboral en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, (r Pearson = 0.786** correlación positiva alta, $p = 0.000$).

El 51.16% de los colaboradores perciben que la dimensión cooperación es regular y el 48.84% es inadecuado El líder presta el apoyo necesario a sus colaboradores en caso lo requieran, y realiza las acciones correspondientes para que todos los trabajadores se presten la ayuda mutua dentro del trabajo cuando alguien lo requiera.

CAPÍTULO VI

6. RECOMENDACIONES

1. Los líderes deben dedicar mayor tiempo a dialogar y conocer mejor a los colaboradores a su cargo, con el fin de conocer cómo se sienten en la empresa; además se debe evaluar la flexibilización de los horarios de entrada y salida, así como el otorgamiento de permisos para que los trabajadores puedan atender asuntos personales que son de mucha importancia.
2. Los líderes deben asignar los recursos y materiales a todos los colaboradores para que puedan realizar sus actividades de forma adecuada. Además, se debe asignar funciones que le corresponden a un determinado trabajador, evitando asignarle actividades que no le competen para que pueda cumplir con sus labores dentro del horario de trabajo establecido.
3. Promover el trabajo en equipo dentro de la empresa, así como realizar actividades que permitan la interrelación del jefe con sus colaboradores para propiciar una buena relación entre compañeros y alcanzar un clima laboral adecuado.
4. El Líder debe ofrecerle las facilidades a todos los trabajadores para que puedan cumplir sus funciones de manera adecuada, debe ofrecer la tolerancia necesaria para llegar tarde al trabajo por razones debidamente justificadas. Su atención debe priorizarse en el personal a fin de poder atender sus necesidades a tiempo.
5. Los líderes deben continuar promoviendo la participación de los trabajadores en la solución de los problemas de la empresa. Asimismo, deben promover el trabajo en equipo mejorar la interrelación del jefe con los colaboradores de su equipo.
6. Los líderes deben seguir brindando el apoyo correspondiente a sus colaboradores cuando estos lo requieran, quien debe permanecer siempre atento para prestar el apoyo necesario a sus colaboradores. Así mismo, los

trabajadores deben prestarse el apoyo dentro del trabajo cuando alguien lo requiera.

7. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Barreto Calderon, A. J., & Sierra Vega, L. M. (2010). *Análisis de clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez*. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Editorial Trillas.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campos Livaque, L. R. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institucion educativa del Distrito de Ventanilla - Región Callao*. Callao: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cardenas Huanco, F. J. (2018). *Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena de hoteles cuatro y cinco estrellas en Lima en el 2018*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Clarck Mendivil, Y. (2018). *Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora*. Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Cofer, C. N., & Apley, M. H. (1990). *Psicología de la Motivación: Teoría e Investigación*. Mexico: Editorial Trillas.

- Davis, K. (1981). *Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- De León Rubio, A. B., & Quijandría Cabrera, G. S. (2021). *Relación entre el liderazgo y la cultura organizacional en empresas hoteleras de lujo categoría 5estrellas en Lima Metropolitana, 2020*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Editorial Prentice Hall.
- Dessler, G., & Varela Juarez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Douglas, M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: Management Review, American Management Association.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychological bulletin.
- Garcilaso de la Vega, S. D., & Rozas Flores, T. (2019). *Liderazgo transformacional como factor influyente en el clima de innovación: el caso de empresas hoteleras en la ciudad de Lima*. Lima: Universidad ESAN.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Thomson Editores.
- Herrera Succar, M. J., & Angulo Blanquicett, G. E. (2006). *Estilo de liderazgo asumido por gerentes de hoteles 5 y 4 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Lewin, K. (1938). *The conceptual representation and measurement of psychological forces*. New York: Contrib. Psychol.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Mendoza Ponce, H. (2020). *Liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes en los*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Monteza Chanduvi, N. E. (2012). *Influencia del Clima Laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital Essalud Chiclayo, 2010*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.
- Morán Ortiz, S. E. (2015). *Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en santa Cruz Rio Hondo del Departamento de . Zacapa: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*.
- Orosco Roque, S. S. (2019). *Clima Organiacional - Estudio de la satisfacción Laboral de los trabajadores eventuales del área de eventos en hotel 5 estrellas, Miraflores (2016-2017)*. Lima: Universidad San Martin de Porres.
- Ortiz Hernández, R. d. (2018). *Clima Organizacional con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano "Benjamín Zeledón Rodríguez", ubicado en el Barrio El Recreo, Distrito III Municipio de Managua, durante el II semestre el año 2016*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Pacheco Sanunga, H. G. (2017). *Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Panta Rivadeneira, L. A. (2015). *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la Ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Pérez Varela, M. L., & Sabia, A. M. (2013). *Influencia de la Capacitación Laboral y la Evaluación de Desempeño en el Clima Organizacional de Hoteles 4 estrellas de Mar de Plata*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Pinto Castro, L. M. (2015). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café SA (CAFESA)*. San Jose: Universidad de Costa Rica.

- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Mexico: Editorial Prentice Hall, 6 Edición.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Salvador Escobar, R. A. (2017). *Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Tapias Olarte, X. L. (2019). *Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los empleados de Colegios Públicos del Municipio del Socorro, 2018-2019 Primer Semestre*. Barranquilla: Universidad Libre.
- Uría Calderón, D. E. (2011). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Adelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

8. ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

Apreciado señor(a):

El propósito de este instrumento es recopilar información acerca del liderazgo y clima laboral de los colaboradores en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos, Región Tumbes, Perú, 2021.

La información obtenida es confidencial y será usada solamente para la investigación, a fin de cumplir para cumplir con una condición académica de la Maestría en Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de Tumbes, por lo que se agradece su participación. Agradezco dar respuesta a las preguntas con total libertad y sinceridad. No escribir su nombre ni firmar en este cuestionario.

Este instrumento consta de cincuenta y dos preguntas.

Gracias por participar...

INSTRUCCIONES

Se sugiere atender lo siguiente:

- Leer las preguntas de manera cuidadosa,
- Contestar todas las preguntas,
- Si tiene dudas, consulte con el encuestador,
- Realizar en forma individual,
- No escribir su nombre ni firmar,
- Marcar X en la respuesta que considera correcta.

Seguidamente, presentamos las preguntas con 5 opciones para cada una de ellas.

Marcar (X) la respuesta que estime correcta.

Totalmente de acuerdo (TA) = 5

De acuerdo (DA) = 4

Indiferente (I) = 3

En desacuerdo (ED) = 2

Totalmente en desacuerdo (TD) = 1

I. DATOS GENERALES

Sexo: Hombre _____ Mujer _____

Estado civil: Soltero(a) _____ Casado(a) _____

Nivel de estudios: Primaria _____ Secundaria _____ Técnica _____

Licenciatura _____ Posgrado _____

II. Test de las variables:

| Ítem | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | Totalmente de acuerdo | de acuerdo | Indiferente | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| A. VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO | | | | | |
| AUTOCRÁTICO | | | | | |
| 1. En el horario de trabajo establecido, su jefe inmediato, le permite realizar actividades particulares | | | | | |
| 2. Le dedica tiempo para dialogar y conocerlo mejor, su jefe inmediato | | | | | |
| 3. Se le permite por parte de su jefe inmediato llegar tarde al centro de trabajo o salir antes del horario establecido y realizar asuntos particulares. | | | | | |
| 4. Se le exige por parte de su jefe inmediato terminar su trabajo después del horario establecido. | | | | | |
| 5. Las metas establecidas por su jefe inmediato son claras | | | | | |
| 6. Se le comunica por parte de su jefe inmediato el progreso de sus objetivos | | | | | |
| 7. Su jefe inmediato monitorea su trabajo de forma periódica. | | | | | |
| 8. Su jefe inmediato no acepta opiniones y se limita a dar órdenes. | | | | | |
| 9. Las medidas correctivas adoptadas por su jefe inmediato han sido exageradas, en relación al error cometido | | | | | |
| 10. Su jefe inmediato se desespera y habla en voz alta | | | | | |
| 11. La preocupación de su jefe inmediato es por los objetivos más que en el personal | | | | | |
| 12. La preocupación de su jefe inmediato es minimizar los costos en vez del personal | | | | | |

| Ítem | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | Totalmente de acuerdo | de acuerdo | Indiferente | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| DEMOCRATICO | | | | | |
| 13. Confía plenamente en su trabajo su jefe inmediato | | | | | |
| 14. Se le permite el acceso fácil y rápido a su centro de trabajo por parte de su jefe inmediato | | | | | |
| 15. Al alcanzar sus objetivos es agradecido por su jefe inmediato. | | | | | |
| 16. Es difícil impartir disciplina al jefe que conserva relaciones afables con su personal. | | | | | |
| 17. Es reconocido su talento y se le ofrece la oportunidad de crecer en el puesto por parte de su jefe. | | | | | |
| 18. Le encarga funciones su jefe. | | | | | |
| 19. Debe un jefe hacerle notar a sus colaboradores que él es quien manda. | | | | | |
| 20. Se le consulta la forma de solucionar un inconveniente en el trabajo por parte de su jefe inmediato. | | | | | |
| 21. Acepta sus recomendaciones su jefe inmediato. | | | | | |
| 22. Cita a reuniones para solucionar problemas por iniciativa propia su jefe inmediato. | | | | | |
| 23. Se toman decisiones y se anuncian por parte de su jefe inmediato. | | | | | |
| 24. Las decisiones que afecten al colaborador son informadas por el jefe inmediato. | | | | | |
| B. VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA LABORAL | | | | | |
| ESTRUCTURA | | | | | |
| 25. Está conforme con el horario de trabajo | | | | | |
| 26. Es fundamental tener autonomía para trabajar | | | | | |

| Ítem | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | Totalmente de acuerdo | de acuerdo | Indiferente | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| RESPONSABILIDAD | | | | | |
| 27. Piensa que le han asignado funciones que no le pertenecen a su puesto. | | | | | |
| 28. Para terminar su trabajo dentro de su horario establecido, considera que le falta tiempo. | | | | | |
| 29. La empresa le asigna los recursos y materiales que contribuyen a realizar sus funciones. | | | | | |
| RECOMPENSA | | | | | |
| 30. Opina que el sueldo es bajo en relación al de otras empresas | | | | | |
| 31. Estima que las metas establecidas no permiten cobrar comisiones | | | | | |
| 32. Recibe incentivos de la empresa para alcanzar las metas establecidas. | | | | | |
| 33. Opina que las comisiones no deben tener límites. | | | | | |
| 34. Su esfuerzo es reconocido y valorado por la empresa. | | | | | |
| 35. La empresa le otorga todos los beneficios de ley. | | | | | |
| 36. Considera que es posible ascender en la organización. | | | | | |
| 37. Cree que está listo para ser promovido a otro puesto | | | | | |
| 38. Cree usted que los ascensos se conceden en función a los méritos. | | | | | |
| RETO | | | | | |
| 39. 39. Esta predispuesto para ajustarse a los cambios | | | | | |
| 40. Sus compañeros están predispuestos para realizar sus tareas. | | | | | |
| 41. Es capaz de dar solución a los inconvenientes cuando no se encuentra su jefe. | | | | | |
| RELACIONES | | | | | |
| 42. La relación con sus compañeros es buena. | | | | | |
| 43. Existe interrelación del jefe con los colaboradores de su equipo | | | | | |
| 44. Su jefe es promotor del trabajo en equipo | | | | | |

| Ítem | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | Totalmente de acuerdo | de acuerdo | Indiferente | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| COOPERACION | | | | | |
| 45. 45. En caso de suceder algún inconveniente, su jefe le presta su apoyo. | | | | | |
| 46. Sus compañeros le prestan el apoyo en caso tenga dudas en relación al trabajo. | | | | | |
| CONFLICTOS | | | | | |
| 47. Cree que su jefe le debe indicar los aspectos a mejorar | | | | | |
| 48. Considera que, en caso de un conflicto laboral con sus compañeros, la situación debe manejarse con tranquilidad | | | | | |
| 49. Considera importante el saber manejar las emociones ante una determinada situación de trabajo. | | | | | |
| IDENTIDAD | | | | | |
| 50. Este orgulloso de laborar de la organización. | | | | | |
| 51. Cree usted que forma parte de la organización. | | | | | |
| 52. La empresa es un lugar adecuado para trabajar | | | | | |

Fuente: Salvador (2017). Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016. Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo.

Anexo 2: Correlaciones del CL

| | | Clima Laboral | Estructura | Responsabilidad | Recompensa | Reto | Relaciones | Cooperación | Conflictos | Identidad |
|-----------------|------------------------|---------------|------------|-----------------|------------|-------|------------|-------------|------------|-----------|
| Clima Laboral | Correlación de Pearson | 1 | ,029 | ,129 | ,661** | ,220 | ,447** | ,625** | ,295 | ,536** |
| | Sig. (bilateral) | | ,853 | ,411 | ,000 | ,156 | ,003 | ,000 | ,054 | ,000 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Estructura | Correlación de Pearson | ,029 | 1 | -,184 | -,176 | -,029 | ,090 | -,134 | -,240 | ,225 |
| | Sig. (bilateral) | ,853 | | ,239 | ,260 | ,852 | ,565 | ,391 | ,121 | ,147 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Responsabilidad | Correlación de Pearson | ,129 | -,184 | 1 | ,183 | ,089 | -,066 | -,019 | -,089 | -,225 |
| | Sig. (bilateral) | ,411 | ,239 | | ,239 | ,571 | ,674 | ,902 | ,571 | ,148 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Recompensa | Correlación de Pearson | ,661** | -,176 | ,183 | 1 | ,081 | ,092 | ,331* | ,208 | ,121 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,260 | ,239 | | ,608 | ,555 | ,030 | ,181 | ,441 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Reto | Correlación de Pearson | ,220 | -,029 | ,089 | ,081 | 1 | -,058 | -,251 | ,070 | ,013 |
| | Sig. (bilateral) | ,156 | ,852 | ,571 | ,608 | | ,711 | ,105 | ,655 | ,932 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Relaciones | Correlación de Pearson | ,447** | ,090 | -,066 | ,092 | -,058 | 1 | ,565** | -,031 | ,297 |
| | Sig. (bilateral) | ,003 | ,565 | ,674 | ,555 | ,711 | | ,000 | ,843 | ,053 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Cooperación | Correlación de Pearson | ,625** | -,134 | -,019 | ,331* | -,251 | ,565** | 1 | ,070 | ,404** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,391 | ,902 | ,030 | ,105 | ,000 | | ,658 | ,007 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Conflictos | Correlación de Pearson | ,295 | -,240 | -,089 | ,208 | ,070 | -,031 | ,070 | 1 | ,069 |
| | Sig. (bilateral) | ,054 | ,121 | ,571 | ,181 | ,655 | ,843 | ,658 | | ,662 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Identidad | Correlación de Pearson | ,536** | ,225 | -,225 | ,121 | ,013 | ,297 | ,404** | ,069 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,147 | ,148 | ,441 | ,932 | ,053 | ,007 | ,662 | |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |

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

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

Anexo 3: Correlaciones del liderazgo

| | | Liderazgo | Autocritico | Democrático |
|-------------|------------------------|-----------|-------------|-------------|
| Liderazgo | Correlación de Pearson | 1 | -,135 | ,735** |
| | Sig. (bilateral) | | ,389 | ,000 |
| | N | 43 | 43 | 43 |
| Autocritico | Correlación de Pearson | -,135 | 1 | -,523** |
| | Sig. (bilateral) | ,389 | | ,000 |
| | N | 43 | 43 | 43 |
| Democrático | Correlación de Pearson | ,735** | -,523** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | |
| | N | 43 | 43 | 43 |

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

Anexo 4: Correlaciones de la identidad

| | | Identidad | Este orgulloso de laborar de la organización | Cree usted que forma parte de la organización | La empresa es un lugar adecuado para trabajar |
|---|------------------------|-----------|--|---|---|
| Identidad | Correlación de Pearson | 1 | ,684** | ,619** | ,819** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Este orgulloso de laborar de la organización | Correlación de Pearson | ,684** | 1 | ,558** | ,486** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,000 | ,001 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Cree usted que forma parte de la organización | Correlación de Pearson | ,619** | ,558** | 1 | ,448** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | | ,003 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| La empresa es un lugar adecuado para trabajar | Correlación de Pearson | ,819** | ,486** | ,448** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,001 | ,003 | |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |

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

Anexo 5: Correlaciones de conflictos

| | | Conflictos | Cree que su jefe le debe indicar los aspectos a mejorar | Considera que, en caso de un conflicto laboral con sus compañeros, la situación debe manejarse con tranquilidad | Considera importante el saber manejar las emociones ante una determinada situación de trabajo |
|---|------------------------|------------|---|---|---|
| Conflictos | Correlación de Pearson | 1 | ,597** | ,717** | ,568** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Cree que su jefe le debe indicar los aspectos a mejorar | Correlación de Pearson | ,597** | 1 | ,180 | ,264 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,249 | ,087 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Considera que, en caso de un conflicto laboral con sus compañeros, la situación debe manejarse con tranquilidad | Correlación de Pearson | ,717** | ,180 | 1 | ,320* |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,249 | | ,036 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Considera importante el saber manejar las emociones ante una determinada situación de trabajo | Correlación de Pearson | ,568** | ,264 | ,320* | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,087 | ,036 | |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |

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

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

Anexo 6: Correlaciones de la cooperación

| | | Cooperación | En caso de suceder algún inconveniente, su jefe le presta su apoyo | Sus compañeros le prestan el apoyo en caso tenga dudas en relación al trabajo |
|---|------------------------|-------------|--|---|
| Cooperación | Correlación de Pearson | 1 | ,839** | ,597** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,000 |
| | N | 43 | 43 | 43 |
| En caso de suceder algún inconveniente, su jefe le presta su apoyo | Correlación de Pearson | ,839** | 1 | ,376* |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,013 |
| | N | 43 | 43 | 43 |
| Sus compañeros le prestan el apoyo en caso tenga dudas en relación al trabajo | Correlación de Pearson | ,597** | ,376* | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,013 | |
| | N | 43 | 43 | 43 |

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

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

Anexo 7: Correlaciones de las relaciones

| | | Relaciones | La relación con sus compañeros es buena | Existe interrelación del jefe con los colaboradores de su equipo | Su jefe es promotor del trabajo en equipo |
|--|------------------------|------------|---|--|---|
| Relaciones | Correlación de Pearson | 1 | ,190 | ,715** | ,698** |
| | Sig. (bilateral) | | ,221 | ,000 | ,000 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| La relación con sus compañeros es buena | Correlación de Pearson | ,190 | 1 | -,249 | -,283 |
| | Sig. (bilateral) | ,221 | | ,108 | ,066 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Existe interrelación del jefe con los colaboradores de su equipo | Correlación de Pearson | ,715** | -,249 | 1 | ,676** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,108 | | ,000 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Su jefe es promotor del trabajo en equipo | Correlación de Pearson | ,698** | -,283 | ,676** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,066 | ,000 | |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |

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

Anexo 8: Correlaciones del reto

| | | Reto | Esta predispuesto para ajustarse a los cambios | Sus compañeros están predispuestos para realizar sus tareas | Es capaz de dar solución a los inconvenientes cuando no se encuentre su jefe |
|--|------------------------|--------|--|---|--|
| Reto | Correlación de Pearson | 1 | ,737** | ,795** | ,453** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,000 | ,002 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Esta predispuesto para ajustarse a los cambios | Correlación de Pearson | ,737** | 1 | ,515** | ,322* |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,000 | ,035 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Sus compañeros están predispuestos para realizar sus tareas | Correlación de Pearson | ,795** | ,515** | 1 | ,118 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | | ,450 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Es capaz de dar solución a los inconvenientes cuando no se encuentre su jefe | Correlación de Pearson | ,453** | ,322* | ,118 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,002 | ,035 | ,450 | |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |

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

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

Anexo 9: Correlaciones de la recompensa

| | | Recompensa | Opina que las comisiones no deben tener límites | Su esfuerzo es reconocido y valorado por la empresa | La empresa le otorga todos los beneficios de ley | Considera que es posible ascender en la organización | Cree que está listo para ser promovido a otro puesto | Cree usted que los ascensos se conceden en función a los méritos |
|---|------------------------|------------|---|---|--|--|--|--|
| Recompensa | Correlación de Pearson | 1 | ,293 | ,525** | ,059 | ,278 | ,676** | ,266 |
| | Sig. (bilateral) | | ,056 | ,000 | ,709 | ,071 | ,000 | ,084 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Opina que las comisiones no deben tener límites | Correlación de Pearson | ,293 | 1 | -,151 | -,432** | -,366* | ,340* | ,121 |
| | Sig. (bilateral) | ,056 | | ,335 | ,004 | ,016 | ,026 | ,440 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Su esfuerzo es reconocido y valorado por la empresa | Correlación de Pearson | ,525** | -,151 | 1 | ,516** | ,523** | ,149 | -,022 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,335 | | ,000 | ,000 | ,341 | ,889 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| | Correlación de Pearson | ,059 | -,432** | ,516** | 1 | ,437** | -,107 | -,063 |

| | | | | | | | | |
|--|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| La empresa le otorga todos los beneficios de ley | Sig. (bilateral) N | ,709 43 | ,004 43 | ,000 43 | | ,003 43 | ,493 43 | ,690 43 |
| Considera que es posible ascender en la organización | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,278 ,071 43 | -,366* ,016 43 | ,523** ,000 43 | ,437** ,003 43 | 1 ,957 43 | ,009 ,957 43 | -,196 ,208 43 |
| Cree que está listo para ser promovido a otro puesto | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,676** ,000 43 | ,340* ,026 43 | ,149 ,341 43 | -,107 ,493 43 | ,009 ,957 43 | 1 ,957 43 | ,269 ,082 43 |
| Cree usted que los ascensos se conceden en función a los méritos | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,266 ,084 43 | ,121 ,440 43 | -,022 ,889 43 | -,063 ,690 43 | -,196 ,208 43 | ,269 ,082 43 | 1 ,082 43 |

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

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

Anexo 10: Correlaciones de la responsabilidad

| | | Responsabilidad | Piensa que la han asignado funciones que no le pertenecen a su puesto | Para terminar su trabajo dentro de su horario establecido, considera que le falta tiempo | La empresa le asigna los recursos y materiales que contribuyen a realizar sus funciones |
|--|------------------------|-----------------|---|--|---|
| Responsabilidad | Correlación de Pearson | 1 | ,674** | ,629** | ,047 |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,000 | ,764 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Piensa que la han asignado funciones que no le pertenecen a su puesto | Correlación de Pearson | ,674** | 1 | ,441** | -,494** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,003 | ,001 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Para terminar su trabajo dentro de su horario establecido, considera que le falta tiempo | Correlación de Pearson | ,629** | ,441** | 1 | -,257 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,003 | | ,096 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |
| La empresa le asigna los recursos y materiales que contribuyen a realizar sus funciones | Correlación de Pearson | ,047 | -,494** | -,257 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,764 | ,001 | ,096 | |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 |

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

Anexo 11: Correlaciones de la estructura

| | | Estructura | Está conforme con el horario de trabajo | Es fundamental tener autonomía para trabajar |
|--|------------------------|------------|---|--|
| Estructura | Correlación de Pearson | 1 | ,656** | ,656** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,000 |
| | N | 43 | 43 | 43 |
| Está conforme con el horario de trabajo | Correlación de Pearson | ,656** | 1 | ,056 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,721 |
| | N | 43 | 43 | 43 |
| Es fundamental tener autonomía para trabajar | Correlación de Pearson | ,656** | ,056 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,721 | |
| | N | 43 | 43 | 43 |

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

Anexo 12: Correlaciones de democrático

| | | Democrático | Confía plenamente en su trabajo su jefe inmediato | Se le permite el acceso fácil y rápido a su centro de trabajo por parte de su jefe inmediato | Al alcanzar sus objetivos es agradecido por su jefe inmediato | Es difícil impartir disciplina al jefe que conserva relaciones afables con su personal | Es reconocido su talento y se le ofrece la oportunidad de crecer en el puesto por parte de su jefe | Le encarga funciones su jefe | Debe un jefe hacerle notar a sus colaboradores que él es quien manda | Se le consulta la forma de solucionar un inconveniente en el trabajo por parte de su jefe inmediato | Acepta sus recomendaciones su jefe inmediato | Cita a reuniones para solucionar problemas por iniciativa propia su jefe inmediato | Se toman decisiones y se anuncian por parte de su jefe inmediato | Las decisiones que afectan al colaborador son informadas por el jefe inmediato |
|---|------------------------|-------------|---|--|---|--|--|------------------------------|--|---|--|--|--|--|
| Democrático | Correlación de Pearson | 1 | ,613** | ,452** | ,669** | -,126 | ,505** | ,640** | ,195 | ,535** | ,707** | ,666** | ,688** | ,579** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,002 | ,000 | ,420 | ,001 | ,000 | ,211 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Confía plenamente en su trabajo su jefe inmediato | Correlación de Pearson | ,613** | 1 | ,557** | ,588** | -,164 | ,314* | ,565** | ,108 | ,383* | ,478** | ,381* | ,586** | ,349* |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,294 | ,041 | ,000 | ,489 | ,011 | ,001 | ,012 | ,000 | ,022 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Se le permite el acceso fácil y rápido a su | Correlación de Pearson | ,452** | ,557** | 1 | ,243 | -,147 | -,054 | ,149 | ,042 | ,333* | ,369* | ,182 | ,374* | ,289 |
| | Sig. (bilateral) | ,002 | ,000 | | ,116 | ,347 | ,732 | ,339 | ,788 | ,029 | ,015 | ,244 | ,013 | ,060 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| centro de trabajo por parte de su jefe inmediato | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Al alcanzar sus objetivos es agradecido por su jefe inmediato | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,669** ,000 43 | ,588** ,000 43 | ,243 ,116 43 | 1 ,337 43 | -,150 ,000 43 | ,540** ,000 43 | ,541** ,000 43 | ,100 ,525 43 | ,425** ,005 43 | ,572** ,000 43 | ,473** ,001 43 | ,482** ,001 43 | ,407** ,007 43 |
| Es difícil impartir disciplina al jefe que conserva relaciones afables con su personal | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | -,126 ,420 43 | -,164 ,294 43 | -,147 ,347 43 | -,150 ,337 43 | 1 ,070 43 | -,279 ,070 43 | -,227 ,143 43 | ,396** ,008 43 | -,201 ,197 43 | -,075 ,634 43 | ,050 ,748 43 | -,060 ,701 43 | ,081 ,606 43 |
| Es reconocido su talento y se le ofrece la oportunidad de crecer en el puesto por parte de su jefe | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,505** ,001 43 | ,314' ,041 43 | -,054 ,732 43 | ,540** ,000 43 | -,279 ,070 43 | 1 ,001 43 | ,486** ,001 43 | ,084 ,591 43 | ,102 ,515 43 | ,377' ,013 43 | ,507** ,001 43 | ,323' ,035 43 | ,352' ,021 43 |
| Le encarga funciones su jefe | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,640** ,000 43 | ,565** ,000 43 | ,149 ,339 43 | ,541** ,000 43 | -,227 ,143 43 | ,486** ,001 43 | 1 ,861 43 | -,027 ,001 43 | ,480** ,015 43 | ,370' ,015 43 | ,442** ,003 43 | ,480** ,001 43 | ,317' ,038 43 |
| Deber un jefe hacerle notar a sus | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | ,195 ,211 | ,108 ,489 | ,042 ,788 | ,100 ,525 | ,396** ,008 | ,084 ,591 | -,027 ,861 | 1 ,500 | -,106 ,982 | -,004 ,725 | ,055 ,368 | ,141 ,837 | ,032 ,837 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| colaboradores que él es quien manda | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Se le consulta la forma de solucionar un inconveniente en el trabajo por parte de su jefe inmediato | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,535** ,000 43 | ,383* ,011 43 | ,333* ,029 43 | ,425** ,005 43 | -,201 ,197 43 | ,102 ,515 43 | ,480** ,001 43 | -,106 ,500 43 | 1 ,005 43 | ,420** ,209 43 | ,195 ,000 43 | ,613** ,000 43 | ,064 ,683 43 |
| Acepta sus recomendaciones su jefe inmediato | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,707** ,000 43 | ,478** ,001 43 | ,369* ,015 43 | ,572** ,000 43 | -,075 ,634 43 | ,377* ,013 43 | ,370* ,015 43 | -,004 ,982 43 | ,420** ,005 43 | 1 ,000 43 | ,786** ,000 43 | ,501** ,001 43 | ,640** ,000 43 |
| Cita a reuniones para solucionar problemas por iniciativa propia su jefe inmediato | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,666** ,000 43 | ,381* ,012 43 | ,182 ,244 43 | ,473** ,001 43 | ,050 ,748 43 | ,507** ,001 43 | ,442** ,003 43 | ,055 ,725 43 | ,195 ,209 43 | ,786** ,000 43 | 1 ,000 43 | ,442** ,003 43 | ,767** ,000 43 |
| Se toman decisiones y se anuncian por parte de su jefe inmediato | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,688** ,000 43 | ,586** ,000 43 | ,374* ,013 43 | ,482** ,001 43 | -,060 ,701 43 | ,323* ,035 43 | ,480** ,001 43 | ,141 ,368 43 | ,613** ,000 43 | ,501** ,001 43 | ,442** ,003 43 | 1 ,000 43 | ,363* ,017 43 |
| Las decisiones que afecten al colaborador son | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) | ,579** ,000 | ,349* ,022 | ,289 ,060 | ,407** ,007 | ,081 ,606 | ,352* ,021 | ,317* ,038 | ,032 ,837 | ,064 ,683 | ,640** ,000 | ,767** ,000 | ,363* ,017 | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| informadas por N | | | | | | | | | | | | | | |
| el jefe | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| inmediato | | | | | | | | | | | | | | |

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

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

Anexo 13: Correlaciones de autocrítico

| | | Autocrítico | En el horario de trabajo establecido, su jefe inmediato, le permite realizar actividades particulares | Le dedica tiempo para dialogar y conocerlo mejor su jefe inmediato | Llega tarde al centro de trabajo o salir antes del horario establecido asuntos particulares | Se le permite por parte de su jefe inmediato o terminar su trabajo después del horario establecido | Se le exige por parte de su jefe inmediato | Las metas establecidas por su jefe inmediato son claras | Se le comunica por parte de su jefe inmediato el progreso de sus objetivos | Su jefe inmediato monitorea su trabajo de forma periódica | Su jefe inmediato no acepta opiniones y se limita a dar órdenes | Las medidas correctivas adoptadas por su jefe inmediato han sido exageradas, en relación al error cometido | Su jefe inmediato se desespera y habla en voz alta | La preocupación de su jefe inmediato es por los objetivos más que en el personal | La preocupación de su jefe inmediato es minimizar los costos en vez del personal |
|---|------------------------|-------------|---|--|---|--|--|---|--|---|---|--|--|--|--|
| Autocrítico | Correlación de Pearson | 1 | ,237 | ,508** | ,085 | ,601** | -,389** | -,544** | -,094 | ,616** | ,691** | ,698** | ,656** | -,331* | |
| | Sig. (bilateral) | | ,126 | ,001 | ,589 | ,000 | ,010 | ,000 | ,550 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,030 | |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | |
| En el horario de trabajo establecido, su jefe inmediato, le permite realizar actividades particulares | Correlación de Pearson | ,237 | 1 | ,420** | ,661** | -,131 | ,020 | ,084 | ,182 | -,049 | -,048 | ,098 | -,099 | -,016 | |
| | Sig. (bilateral) | ,126 | | ,005 | ,000 | ,402 | ,897 | ,592 | ,243 | ,753 | ,760 | ,530 | ,528 | ,920 | |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | |
| Le dedica tiempo para dialogar y conocerlo mejor su jefe inmediato | Correlación de Pearson | ,508** | ,420** | 1 | ,299 | ,134 | ,015 | -,084 | ,174 | ,065 | ,109 | ,357* | ,262 | -,238 | |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | ,005 | | ,052 | ,390 | ,922 | ,594 | ,263 | ,678 | ,485 | ,019 | ,089 | ,125 | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|---------|--------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Se le permite por parte de su jefe inmediato llegar tarde al centro de trabajo o salir antes del horario establecido asuntos particulares | Correlación de Pearson | ,085 | ,661** | ,299 | 1 | -,210 | ,099 | -,020 | ,099 | -,187 | -,182 | ,002 | -,071 | ,142 |
| | Sig. (bilateral) | ,589 | ,000 | ,052 | | ,176 | ,529 | ,901 | ,527 | ,231 | ,244 | ,988 | ,650 | ,362 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Se le exige por parte de su jefe inmediato terminar su trabajo después del horario establecido | Correlación de Pearson | ,601** | -,131 | ,134 | -,210 | 1 | -,558** | -,536** | -,308* | ,703** | ,692** | ,363* | ,589** | -,157 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,402 | ,390 | ,176 | | ,000 | ,000 | ,044 | ,000 | ,000 | ,017 | ,000 | ,315 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Las metas establecidas por su jefe inmediato son claras | Correlación de Pearson | -,389** | ,020 | ,015 | ,099 | -,558** | 1 | ,612** | ,411** | -,601** | -,686** | -,226 | -,546** | ,136 |
| | Sig. (bilateral) | ,010 | ,897 | ,922 | ,529 | ,000 | | ,000 | ,006 | ,000 | ,000 | ,145 | ,000 | ,384 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Se le comunica por parte de su jefe inmediato el progreso de sus objetivos | Correlación de Pearson | -,544** | ,084 | -,084 | -,020 | -,536** | ,612** | 1 | ,256 | -,624** | -,709** | -,524** | -,723** | -,126 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,592 | ,594 | ,901 | ,000 | ,000 | | ,098 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,421 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Su jefe inmediato monitorea su trabajo de forma periódica | Correlación de Pearson | -,094 | ,182 | ,174 | ,099 | -,308* | ,411** | ,256 | 1 | -,392** | -,358* | ,045 | -,155 | ,198 |
| | Sig. (bilateral) | ,550 | ,243 | ,263 | ,527 | ,044 | ,006 | ,098 | | ,009 | ,018 | ,775 | ,320 | ,204 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| | Correlación de Pearson | ,616** | -,049 | ,065 | -,187 | ,703** | -,601** | -,624** | -,392** | 1 | ,750** | ,382* | ,602** | -,033 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|--------|-------|-------|-------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Su jefe inmediato no acepta opiniones y se limita a dar órdenes | Sig. (bilateral) | ,000 | ,753 | ,678 | ,231 | ,000 | ,000 | ,000 | ,009 | | ,000 | ,012 | ,000 | ,833 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Las medidas correctivas adoptadas por su jefe inmediato han sido exageradas, en relación al error cometido | Correlación de Pearson | ,691** | -,048 | ,109 | -,182 | ,692** | -,686** | -,709** | -,358* | ,750** | 1 | ,539** | ,714** | -,192 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,760 | ,485 | ,244 | ,000 | ,000 | ,000 | ,018 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,218 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Su jefe inmediato se desespera y habla en voz alta | Correlación de Pearson | ,698** | ,098 | ,357* | ,002 | ,363* | -,226 | -,524** | ,045 | ,382* | ,539** | 1 | ,688** | -,060 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,530 | ,019 | ,988 | ,017 | ,145 | ,000 | ,775 | ,012 | ,000 | | ,000 | ,701 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| La preocupación de su jefe inmediato es por los objetivos más que en el personal | Correlación de Pearson | ,656** | -,099 | ,262 | -,071 | ,589** | -,546** | -,723** | -,155 | ,602** | ,714** | ,688** | 1 | -,089 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,528 | ,089 | ,650 | ,000 | ,000 | ,000 | ,320 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,568 |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| La preocupación de su jefe inmediato es minimizar los costos en vez del personal | Correlación de Pearson | -,331* | -,016 | -,238 | ,142 | -,157 | ,136 | -,126 | ,198 | -,033 | -,192 | -,060 | -,089 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,030 | ,920 | ,125 | ,362 | ,315 | ,384 | ,421 | ,204 | ,833 | ,218 | ,701 | ,568 | |
| | N | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |

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

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