

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL



TESIS

**TEMA: "LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN ATENTO PERÚ, SEDE TACNA.
PERIODO 2016."**

ALUMNO : BACH. PAULO MARTINEZ PEREZ

**TACNA – PERÚ
2017**

ACTA DE SUSTENTACIÓN

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está dedicado a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar. También dedico este proyecto a mi novia, compañera inseparable de cada jornada. Ella represento gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio. A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido lograrlo.

RECONOCIMIENTO

En primer lugar a dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora, en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por ultimo a mis jurados de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a mi director de tesis quien me ayudo y apoyo en todo momento.

RESUMEN

La tesis titulada “Los estilos de liderazgo y el clima organizacional en Atento Perú, sede Tacna. Período 2016”, corresponde a una investigación para optar por el título profesional de Ingeniero Comercial de la Universidad Privada de Tacna.

La investigación tiene como objetivo determinar cómo influyen los estilos de liderazgo en el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna.

La metodología implementada para la investigación es de tipo básica, con un diseño observacional y transversal. En tanto el nivel es correlacional. La investigación estuvo dirigida a 30 colaboradores de Atento Perú sede Tacna.

La investigación permitió determinar la existencia de influencia de los estilos de liderazgo sobre el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna. Este resultado se explica debido al cálculo del p-valor menor de 0.00, y un R-cuadrado de 19.78% que indica que el liderazgo tiende a incidir en dicho nivel sobre el clima en la organización. Estos resultados demuestran que la labor que desarrollan los jefes directos, en relación con el manejo del área y gestión del personal tiende a ejercer influencia sobre la percepción de los colaboradores respecto al clima en el que se desenvuelve la empresa. Cabe indicar que el clima, a través del modelo puesto en práctica, es un indicador que evalúa las relaciones laborales y el liderazgo, por cual se puede deducir que en Atento Perú existen condiciones adecuadas de liderazgo que contribuyen al logro de un clima también adecuado.

ABSTRACT

The thesis entitled "Leadership styles and organizational climate in Atento Peru, Tacna. Period 2016 "corresponds to an investigation to opt for the professional title of Commercial Engineer of the Private University of Tacna.

The research aims to determine how leadership styles influence the organizational climate in Atento Peru, Tacna Headquarters.

The methodology implemented for the research is of a basic type, with an observational and transversal design. As long as the level is correlational. The investigation was directed at 30 employees of Atento Perú, headquarters of Tacna.

The investigation allowed to determine the existence of influence of the leadership styles on the organizational climate in Atento Peru, Sede Tacna. This result is explained by the calculation of the p-value less than 0.00, and a R-square of 19.78% which indicates that leadership tends to have an impact on the level of climate in the organization. These results show that the work carried out by the direct bosses in relation to the area management and personnel management tends to exert influence on the employees' perception of the climate in which the company operates. It should be noted that the climate, through the model put into practice, is an indicator that evaluates the labor relations and the leadership, by which it can be deduced that in Atento Peru there are adequate conditions of leadership that contribute to the achievement of a suitable climate.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
DATOS GENERALES	2
1. TITULO	2
2. AREA DE INVESTIGACIÓN.....	2
3. AUTOR	2
4. ASESOR	2
5. INSTITUCION DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN.....	2
6. ENTIDADES CON LAS QUE SE COORDINO LA INVESTIGACIÓN	3
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Identificación y determinación del problema.	4
1.2. Formulación del problema.	5
1.2.1. Problema General	5
1.2.2. Problemas Específicos.....	6
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos.	6
1.4. Justificación e importancia de la investigación.....	6
1.5. Delimitaciones de la investigación	7
1.5.1. Delimitación espacial.....	7
1.5.2. Delimitación temporal.....	8
1.5.3. Delimitación social	8
1.5.4. Delimitación conceptual	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes del estudio.....	9
2.2. Bases teóricas - científicas.	15
2.2.1. Clima organizacional	15
2.2.2. Estilos de liderazgo	33
2.3. Definición de términos básicos.	39
2.4. Hipótesis de la investigación.....	44
2.4.1. Hipótesis General.....	44

2.4.2. Hipótesis Específicas	44
2.5. Operacionalización de variables.	45
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	46
3.1. Tipo de investigación.	46
3.2. Diseño de investigación.	46
3.3. Nivel de investigación	46
3.4. Población y muestra.	46
3.4.1. Población	46
3.4.2. Muestra	47
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
3.5.1. Técnicas.....	47
3.5.2. Instrumentos	47
3.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	47
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	48
4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.....	48
4.2. Presentación de resultados	49
4.2.1. Clima Organizacional	49
4.2.2. Liderazgo Organizacional.....	124
4.3. Contraste de hipótesis.	163
4.3.1. Comprobación de la Hipótesis General	163
4.3.2. Comprobación de las Hipótesis específicas	166
CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES	172
REFERENCIAS.....	173
ANEXOS.....	174

INTRODUCCIÓN

El presente documento presenta la investigación titulada “Los estilos de liderazgo y el clima organizacional en Atento Perú, sede Tacna. Período 2016”

El documento se divide en cuatro capítulos.

En la primera parte se presenta los Datos Generales, en los que se especifican el Título, Área de Investigación, Autor, Asesor, Institución y entidades con las que se coordina la investigación.

En el Capítulo I: Planteamiento del Problema, se indica la identificación y determinación del problema, seguido por la formulación del problema, objetivos, justificación y delimitaciones correspondientes.

El Capítulo II: Marco Teórico, se divide en tres puntos, el primero los Antecedentes del estudio, en el mismo que se citan otras tesis desarrolladas en relación a las variables, seguido por las bases teóricas que explican la fundamentación de la medición del estudio. El tercer punto corresponde a la definición de términos básicos, en los que se propone un glosario de términos técnicos utilizados en la investigación. En este capítulo también se cita la formulación de hipótesis y operacionalización de variables.

El Capítulo III: Metodología, se establece el tipo, diseño y nivel de investigación, además de la determinación de la población y muestra de estudio. En tanto, también se determina las técnicas e instrumentos para el análisis de datos.

El Capítulo IV: Resultados y discusión muestra los resultados de haber aplicado los instrumentos, para cada una de las variables, y el análisis correspondiente. En este capítulo además se realiza la comprobación de las hipótesis haciendo uso de las técnicas estadísticas correspondientes.

Finalmente el documento presenta las Conclusiones y Sugerencias del estudio.

DATOS GENERALES

1. TITULO

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ATENTO PERÚ, SEDE TACNA. PERIODO 2016.

2. AREA DE INVESTIGACIÓN

5311 Organización y Dirección de Empresas

5311.04 Organización de Recursos Humanos

3. AUTOR

Bach. Paulo César Martínez Pérez.

4. ASESOR

Mag. Sharon Riveros Arteaga

5. INSTITUCION DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN

Atento Perú, Sede Tacna.

6. ENTIDADES CON LAS QUE SE COORDINO LA INVESTIGACIÓN

Atento Perú, Sede Tacna / Universidad Privada de Tacna

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema.

En la actualidad, el factor humano en las organizaciones viene siendo considerado como el de mayor importancia para el logro de los objetivos, debido a que es fuente de conocimiento e innovación, siendo este el primer responsable del uso y administración de los recursos materiales, financieros y tecnológicos.

Lo anteriormente mencionado corresponde a uno de los mensajes que el Instituto Great Place To Work se encarga de impartir a nivel mundial, bajo la promoción de una cultura del buen clima laboral como principio para el logro de mejores resultados de desempeño y productividad.

En nuestro país, esta institución se encuentra instalada desde hace más de 10 años, y posee en su cartera de afiliados a más de 400 empresas peruanas, tanto de capital nacional o extranjero, en las cuales se evalúa el clima organizacional, haciendo uso del trust index, herramienta que considera cinco dimensiones: comunicación, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. Todas ellas nos brindan una visión del Clima Organizacional.

En la ciudad de Tacna, esta empresa se encarga evalúa a las afiliadas con sede central en Lima, como por ejemplo: Supermercados Peruanos S.A., Interbank, BBVA, BanBif, Bambos, entre otros pocos; las cuales poseen una cultura de trabajo ya definida.

Una de las empresas que son evaluadas, y que han logrado un historial positivo tras su evaluación es Atento Perú, el cual se ha instalado hace menos de dos años en la ciudad de Tacna, y que tiene como compromiso trabajar bajo

esta cultura.

Dado que la organización es relativamente nueva, aún no se han realizado evaluaciones que permitan medir el correcto desempeño de su sede en Tacna, por lo cual su estudio se presenta como una oportunidad para evaluar si cumple o no con los estándares nacionales según el modelo, y que tiene como punto de partida el liderazgo.

Es decir, nos encontramos frente a una ausencia de aplicación del instrumento, hecho que genera incertidumbre respecto al desempeño de la gestión del talento humano según el modelo GPTW.

Es importante mencionar que un mejor clima organizacional es un indicador para asegurar un mejor desempeño, por lo que la trascendencia de esta propuesta de estudio es un precedente para la futura participación de una empresa tacneña en el ranking nacional e internacional.

Finalmente cabe mencionar que el modelo con el cual se evaluará el Clima Laboral, el Trust Index, parte por un análisis del líder de equipo, por lo cual se requiere conocer previamente el desempeño de esta variable para así medir si realmente contribuye o no a lograr un adecuado clima laboral que lleve a esta organización a continuar siendo considerada como un buen lugar para trabajar.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema General

¿Cómo influyen los estilos de liderazgo en el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional percibido por los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna, de acuerdo al modelo Great Place To Work?
- ¿Cuál es la percepción de los estilos de liderazgo de acuerdo a los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo influyen los estilos de liderazgo en el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Describir el nivel de clima organizacional percibido por los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna.
- Analizar la percepción de los estilos de liderazgo de acuerdo a los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

La presente investigación le permitirá a Atento Perú, Sede Tacna determinar qué tanto el clima organizacional tiende a ser influenciada por los estilos de liderazgo en la organización, para lo cual se pondrá en práctica el uso del

modelo de medición de los Great Place To Work, hecho que permitirá además

De igual manera la investigación será fuente para la generación de un diagnóstico de las falencias y necesidades de la gestión de los recursos humanos en la organización, explícitamente bajo la medición del clima organizacional, el cual permitirá conocer a detalle la situación de la organización en función al nivel de comunicación, confianza, respeto, camaradería y orgullo. Estos indicadores contribuyen indudablemente a la creación de un excelente ambiente de trabajo el cual a su vez es da pie a que los colaboradores se encuentren motivados para contribuir con un mejor desempeño a la empresa. Es por ello que la investigación trasciende en la importancia que conlleva contribuir a formar un buen lugar para trabajar, que termine siendo un ejemplo para todas las instituciones tacneñas en general, y específicamente del sector.

El modelo de los Great Place To Work trasciende en el poder transformador en las organizaciones, quienes pueden mudar de un estilo de gestión clásico, en el que no hay prioridad del factor humano, a uno donde este factor es la clave de la gestión.

1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1. Delimitación espacial

En el ámbito espacial, la presente investigación se realizó en la ciudad de Tacna, Departamento de Tacna.

1.5.2. Delimitación temporal

La recolección de información se enfocó en el año 2016.

1.5.3. Delimitación social

La investigación se limitó a estudiar a la empresa Atento Perú, sede Tacna.

1.5.4. Delimitación conceptual

Los conceptos que se analizarán en la presente investigación corresponden a los relacionados a los Estilos de liderazgo y Clima Organizacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio.

Los antecedentes constituyen el punto de partida para la investigación; ya que la información recopilada en su búsqueda es la base que va dar forma a nuestro trabajo de estudio. Por lo tanto hemos acudido a diversas fuentes de información como los sitios web, bibliotecas entre otros centro documentarios en nuestra ciudad; en los cuales encontramos lo siguiente:

a. **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING”** (Marroquí, 2011)

El clima organizacional puede representar un vínculo, como también un obstáculo que permita lograr el buen desempeño de la organización, por lo cual puede ser factor diferenciador que puede afectar en el comportamiento de quienes forman parte.

Las empresas deben preocuparse en conservar un buen clima organizacional ya que interviene en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, y este a su vez está directamente relacionado con los resultados de la compañía, desde el retorno de la inversión y las ventas, hasta la productividad de los trabajadores, calidad del servicio y reputación de la empresa.

El autor señala que la clave del éxito es el clima organizacional de una empresa porque condiciona las actitudes y comportamientos de sus colaboradores, por ello se recomienda que las empresas e instituciones tengan que contar con mecanismos para su medición periódica. Una

medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa, pero eventualmente puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar en los objetivos de la institución. Lo recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar filtraciones de información o posibles presiones, estas evaluaciones son de vital importancia para empresas transnacionales, de esta manera medimos la satisfacción de los trabajadores entre otros factores, con el fin de tomar decisiones basados en los problemas detectados en los colaboradores de la empresa o situaciones que ellos perciban como problemas, de esta manera obtenemos una mejora constante en el clima organizacional y podemos detectar las fallas antes de que se manifiesten y se conviertan en problemas que luego puedan afectar el clima organizacional y a su vez a la empresa.

Las conclusiones de la investigación revelan que en los colaboradores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, por tanto el colaborador tiene una percepción que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, compromiso de responsabilidad, tienen calidad y básicamente empoderando al colaborador se pueden obtener mejores resultados haciéndolo sentir más cómodo en su ambiente de trabajo, siendo de esta manera más productivo y eficiente, también se pueden subir los niveles de satisfacción percibidos por los colaboradores para que transmitan la misma satisfacción y entusiasmo a los clientes, asegurando así una continuidad de las buenas prácticas de la empresa.

También es importante que las empresas, cumpliendo un plan de acción se muestren más proactivas, de esta manera toda la data recopilada inherente al clima organizacional sea llevado a la práctica y la misma data pueda ser de utilidad, como base para que en el futuro se mejoren los aspectos deficientes y no solo se quede almacenada o solo se hagan encuestas a los trabajadores como parte de un programa ya establecido

para cumplir estándares nacionales e internacionales.

Esto es un grave error que cometen muchas empresas, si trimestral o anualmente se le pide a los colaboradores que den su punto de vista en cuanto a la empresa lo mínimo que se tiene que hacer, es poner en marcha un plan de acción para asegurarnos que los trabajadores se sientan lo más a gusto posible.

b. “EL AMBIENTE LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES: ESTUDIO EN LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN COLOMBIA” (Pérez, 2012)

El eficiente o deficiente desempeño de las empresas es el resultado de la influencia de distintos factores externos e internos, que dependen de unos y de otros, esto se trasladan en el día a día, siendo muy difícil con frecuencia, determinar cuáles son causa y efecto entre ellos mismos. Algunos de estos factores son: estilo de liderazgo de la alta gerencia y mandos medios, escenarios de trabajo adecuados, variables del entorno que afectan de manera positiva o negativa la posición competitiva de la empresa en el sector económico donde se ubica, el comportamiento económico del país donde se encuentra la empresa, la calidad de la gente que trabaja en cada una de ellas, el manejo de componentes organizacionales como: la estrategia, el mercadeo, las finanzas, la gestión humana, la estructura organizacional en todo su conjunto y la cultura o clima laboral u organizacional, entre otros.

En el marco de las conclusiones generales el autor menciona que es innegable después de lo trabajado y analizado en la tesis, que la mayoría de los autores y difusores de la gerencia fundamentada en el concepto de aprendizaje ,organizacional ,estrategia, y la innovación, mencionados...; convergen en la necesidad de la construcción provocada ,consciente y una cultura organizacional o administrada de un escenario y ambiente laboral

adecuado con las características que se mencionaron de manera vehemente en este trabajo.

Además agrega que es contundente el enfoque del Great Place To Work, que está siendo utilizado por empresas de sectores económicos tanto de carácter público como privado y de todo el mundo , que permite bajo unos criterios universalmente aceptados, evaluar el ambiente laboral y referenciar una empresa con otra sin importar el tipo de organización ni entorno en que se encuentre, como se mostró en el caso colombiano.

c. “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN CENTROS DE EDUCACIÓN INICIAL” (Luengo, 2013)

Esta investigación fue desarrollada por Luengo, Y. (2013), luego de analizar los resultados obtenidos, concluye que en función de los objetivos de la investigación, el tipo de clima organizacional identificado en los Centros de Educación Inicial, del Municipio Mara, estado Zulia, es el autoritario, percibiéndose por parte de los docentes desconfianza desde la gerencia de la institución al controlar todas las actividades mostrando frecuentemente desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones. Evidenciándose una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones objeto de estudio en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral.

Tras su análisis, se evidenció que existe una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, puesto que a medida que aumentan los valores de la variable, el clima organizacional aumentará de forma significativa los valores de la variable desempeño laboral. Es decir, en la

medida que se fomente un clima organizacional consonante y armonioso con las necesidades del personal, el desempeño laboral por parte de los docentes será apropiado y mejorara significativa sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas, así como, las estrategias de actualización, participación en equipos de trabajo y socialización de valores organizacionales.

d. ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL DISTRITO DE VENTANILLA – REGION CALLAO (Campos, 2012)

El objetivo del estudio fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, el diseño de investigación fue el correlacional. Los participantes fueron 100 docentes, estudiantes y padres de familia . Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal , el cuestionario del clima organizacional (Berrocal, 2007) que media las dimensiones integración, identidad y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado. Los resultados del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

e. LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, ANÁLISIS DE LA PYME ECUATORIANA. (Chavez, 2013)

El autor nos dice que Dado que el Liderazgo es uno de los factores con una incidencia del 70% en el Clima Organizacional, según estudios realizados por la unidad de Desarrollo e Investigación del Profesor de Harvard David

McClelland Hay Group fu ecreada por a 3.781 directivos seleccionados; se genera una relación que afecta a las metas organizacionales y el logro de los objetivos ; de esta manera, si se considera la situación de la pequeña y mediana empresa del Ecuador PYME ,se puede ver que las PYME tienen su propia personalidad, la misma que está muy influenciada por el empresario, su Liderazgo y su estilo de dirección, en donde el ámbito de acción del Liderazgo es más directo que una empresa grande y por lo tanto con una estrecha vinculación entre la gestión y la cultura de la empresa Dado ello ese trabajo tiene como propósito determinar cómo influye el Liderazgo en el Clima Organizacional y analizar a las PYME del Ecuador desde esta perspectiva como aporte a su desarrollo y competitividad. El desarrollo del estudio se realizó bajo un Análisis Teórico Conceptual, a través del cual se busca comparar diferentes teorías, modelos fundamentados en estudios e investigaciones del tema y conceptos.

El autor concluye que no todos los líderes son de nacimiento, porque incluso si fuera así tienen mucho que aprender, pues esto es algo que se motiva, se enseña y se aprende. De esta manera los empresarios – emprendedores PYME también lo son o se forman en base a los criterios mencionados.

Así mismo nos dice que no existe un estilo único de Dirección, de tal forma que para lograr una buena gestión, el líder debe saber comportarse de manera que utilice el Estilo de Dirección adecuado en el momento adecuado para poder lograr los objetivos. Por lo tanto, dado que el Estilo de Dirección tiene una incidencia del 70% en el Clima Organizacional; y esta percepción que tengan las personas acerca de la empresa en la que trabajan, repercute en su manera de comportarse; el Liderazgo genera una influencia directa en el logro de los objetivos de los colaboradores y por supuesto de los objetivos y metas organizacionales.

Estos estilos de dirección son cambiantes, así como se aplican en las PYMES tienen que ser aplicados en las distintas empresas de distintos

rubros, ya sea por factores externos o internos. Los ejecutivos o directivos de la misma tienen que saber adaptarse a cualquier incidencia que se les pueda presentar, para que de esta manera los estilos de dirección den forma a un buen clima organizacional en la empresa.

2.2. Bases teóricas - científicas.

2.2.1. Clima organizacional

La evolución del término Clima Organizacional (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2013) tiene sus orígenes en los años 30's, cuando Mayo (1930) realiza estudios relativos a la percepción subjetiva de la experiencia laboral, mostrando los sentimientos de satisfacción y la influencia de las condiciones de trabajo, pertinencia, e intereses, actitudes colectivas, perfiles de la autoridad y el ambiente de trabajo o los grupos informales en una atmósfera.

Años más tarde Lippit, Lewin y White (1930-1940) implantan el término clima social y atmósfera a los estudios en base a la percepción de los trabajadores sobre las condiciones laborales.

Más adelante, Argyris (1958), implanta el término clima organizacional como la combinación de variables organizacionales y personales.

Dos años después, Forehand y Gilmer (1960), implantan el término clima laboral, el cual envuelve factores individuales y su ambiente (entorno, cultura, situación laboral) + factores psicológicos.

Tagiuri (1968) manifestaría que el ambiente total de la organización, experimentado por todos, influye en la conducta y es descrita en términos de valores.

Schneider (1970) añadiría la existencia de diferentes marcos de referencia en una empresa u organización es decir, diferentes climas, donde existen percepciones del colaborador sobre las estructuras, relación de trabajo y procesos que ocurren con él.

Diez años más tarde, Silva (1980), enfatiza la importancia de la comunicación en la constitución de los climas: Actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones de los miembros, vivencia común, atribuciones y percepciones de la organización, e indica que el clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.

Poole (1985), destaca en relación al clima un conglomerado de conductas y actitudes que caracterizan la vida en la organización. Además agrega desarrollos y asignaciones que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.

Además, es importante señalar que a lo largo de la historia que estudia el Clima Laboral se han presentado distintas herramientas para descubrir el tipo de clima de una empresa:

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desenvuelve el trabajo cotidiano. Influye en el bienestar y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con su manera de trabajar , con los comportamientos de las personas y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan, con la propia actividad de cada uno; es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas; mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un negativo destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas

de evaluación.

En las organizaciones el clima laboral es una garantía plena de éxito y desarrollo para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta. El personal de una organización con buen clima laboral, ama su organización, siente orgullo de trabajar en ésta, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados; es fácil percibir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad en qué tipo de empresa trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, sentirá que su organización lo engrandece, se sentirá más seguro de sí mismo, si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más amargado, irascible, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

Las propiedades en su conjunto son medibles en el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados, numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato de un jefe que puede tener con sus subordinados, la relación con clientes y proveedores e incluso la relación entre el personal de la empresa, todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima Organizacional, éste puede ser una ventaja o una desventaja para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran

dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: afiliación, logro, poder, baja rotación, productividad, adaptación, satisfacción, innovación, y las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: inadaptación, poca innovación, alta rotación, baja productividad, ausentismo, etc. En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Dentro de una organización se pueden encontrar numerosas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a cómo éste se vea afectado o beneficiado, el estudio de conducta que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy forma parte una de las labores más importantes; la organización debe buscar a la gente que es diferente ya que el ser humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran son las siguientes:

- Productividad: La empresa es productiva si es eficaz, en el logro de metas y eficiente, que la eficacia vaya de la mano del bajo costo al mismo tiempo.

- Ausentismo: Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo: Que la cantidad de recompensa que el colaborador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos colaboradores se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual: son aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo: El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras personas es distinto, por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- Variable a Nivel de Sistemas de Organización: Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las prácticas y las políticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

El clima organizacional, significa “salud mental”, las tres características principales de las personas mentalmente sanas son: Las personas se sienten bien consigo mismo, se siente bien en relación con otras personas, son capaces de enfrentar las demandas de la vida y las circunstancias, está conexo con la motivación de los miembros de la organización, cuando la

motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de bienestar, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar y se caracteriza por estados de pereza, insatisfacción, depresión, apatía, en casos extremos llegan a estados de conformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que los miembros se confrontan abiertamente contra la organización, como en los caso de huelga, manifestaciones, etc., de manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y que está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente, puede variar dentro del continuum.

El clima organizacional dentro de una organización, enuncia la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de tal manera que se puede describir con la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que intervienen en su conducta, este término se refiere concretamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades, influye sobre el estado motivacional de las personas y a su vez recibe influencia de este: es como si hubiera una retroalimentación mutua entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

Los continuum niveles del clima organizacional lo conforma el nivel elevado compuesto por: excitación, orgullo, euforia, entusiasmo, optimismo, calor y reciprocidad, seguidamente el nivel bajo que se divide en frialdad, distanciamiento, pesimismo, rebeldía, agresividad, depresión y desconfianza.

2.2.1.1. Tipos de Clima Organizacional

Existen algunas contribuciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones, existen cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores

Complementariamente a éstos componentes existen tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

- Causales: Son variables autónomas que determinan el sentido en que una organización aumenta así como los resultados desencadenados, además, este tipo de variables pueden ser modificadas o transformadas.
- Intermedias: Éstas variables manifiestan el estado interno y la salud de una organización. Son los constituyentes de los procesos organizacionales de la empresa.
- Finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de éstas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos sistemas:

a. Clima de tipo autoritario

En el tipo de clima de autoritarismo explotador la dirección no tiene confianza en sus empleados, se vive una atmosfera de miedo, castigos, recompensas y amenazas la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cúspide de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

b. Autoritarismo Paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cúspide, pero algunas se toman en los escalones inferiores; la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, que tiene la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

c. Clima de Tipo Participativo o Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo presenta confianza en sus empleados, las formas de política y las decisiones son tomadas por lo general desde la cabeza, pero se permite que los subordinados tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

d. Participación en Grupo

En el sistema de la participación en grupo la dirección posee una plena confianza en sus trabajadores, los procesos de toma de decisiones están inmersos en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de los niveles, la comunicación no se realiza únicamente de forma ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el aumento de los métodos de trabajo y por la valoración del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de amistad, confianza entre los superiores y los subordinados, hay numerosas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

2.2.1.2. Factores que afectan al Clima Organizacional

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que lo mantenga soberanamente motivado, algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afligen la motivación dentro de las organizaciones.

Las variables mencionadas anteriormente son:

- Las características individuales son: Los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización, que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán diferentes.
- Las características del trabajo: Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado, pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Las características de la situación de trabajo: Son los factores del ambiente laboral del individuo, que se vuelven en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

El conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo ideal de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, son significativas para orientar al grupo hacia su bienestar laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal.

Una de las variables que afectan a los empleados de este departamento son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las posibilidades de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución.

La medición del clima organizacional se suele realizar mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella, que se quiera medir, aunque existen diferentes instrumentos, metodologías y encuestas para calcular el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de calcular las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas cálculos es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen: responsabilidad, flexibilidad, forma de recompensar, estándares, claridad y compromiso de equipo.

2.2.1.3. Modelos de Clima organizacional

2.2.1.3.1. El Modelo de Likert

Likert (1967) nos arroja cuatro tipos de clima, los cuales guardan relación con el estilo de trabajo y liderazgo. (Citado por Kaufman, 1993)

i) Clima de Tipo Autoritario

- Autoritario Explotador: En ella la dirección no tiene confianza en sus empleados. Hay un clima de temor, en la que la interacción entre los superiores y subordinados no existe, y las decisiones son tomadas exclusivamente por los superiores.
- Autoritarismo Paternalista: Hay confianza entre la dirección y los subordinados, donde prevalece recompensas y castigos para lograr motivación para los colaboradores. La percepción externa es de un ambiente estable y estructurado.

ii) Clima de Tipo Participativo

- Consultivo: La dirección tiene absoluta confianza para con sus subordinados. Los trabajadores están autorizados de tomar decisiones específicas habiendo interacción entre partes, en función de los objetivos trazados.
- Participación en Grupo: La dirección posee absoluta confianza en los subordinados. La toma de decisiones integra fluyentes niveles de comunicación. El trabajo en función a los objetivos con responsabilidades y participación compartidas generan motivación.

Tanto el Clima Autoritario como Paternalista muestran un clima cerrado, con estructuras rigurosas negativas, en cambio los de tipo Consultivo y Participativo corresponden a un clima accesible con estructuras flexibles y positivos.

2.2.1.3.2. El Modelo GPTW (Great Place To Work)

Great Place to Work (GPTW), es una empresa fundada en 1991, por Robert Levering y Amy Lyman, en colaboración con un equipo de profesionales y de consultores gerenciales. Establecieron como eje principal del funcionamiento de la misma, la calificación y valoración del quehacer de las empresas que gestionan un excelente ambiente laboral a sus trabajadores. (Great Place to Work, 2008a) En los primeros años de operación, se incluyeron empresas de todos los tamaños e industrias, desde compañías en el ranking de las 500 de Fortune, hasta organizaciones de servicios de salud, multinacionales y pequeños negocios, en una alta variedad de industrias (aspecto clave ha considerar para el análisis del clima), localizadas alrededor de Estados Unidos. “GPTW brinda servicios que ayudan a las empresas e instituciones a levantar sus fortalezas y les muestra sus debilidades, así les hacen ver donde están las oportunidades para mejorar estas tres relaciones esenciales que mejoraran sus centros de trabajo. Este Instituto tiene herramientas que no solo tienen que ver con las entrevistas a los empleados, sino métodos de evaluación que revelan una amplia gama de prácticas y actitudes gerenciales que a menudo son pasadas por alto.

“La noción de llegar a ser un gran lugar para trabajar fue ampliamente reconocida por líderes en diversas industrias, organizaciones gubernamentales e instituciones educativas como un intermedio básico para mejorar los ambientes de los lugares de trabajo y al hacerlo, su imagen y resultado económico” (Levering, 1990)

a. Culture Audit

El Great Place to Work® Culture Audit© o Great Place to Work® Trust Audit©, es una fuente de conocimiento cualitativo sobre cómo se puede optimar una empresa. Su uso es para mejorar los resultados de la encuesta como primer instrumento de valoración. Esta revela la apreciación de los colaboradores sobre su lugar de trabajo. La información se reúne por medio de grupos focales administrados por uno de los expertos moderadores del GPTW que agrupa datos detallados de las interacciones y experiencias en el lugar de trabajo.

b.Trust index

“El Great Place to Work® Trust Index © es una encuesta que identifica los niveles de confianza, orgullo y compañerismo dentro del entorno de trabajo” La opinión que den, es la base, para la evaluación final que fijará los puestos en todas las listas de las mejores empresas para trabajar. La encuesta tiene 76 preguntas. Setenta y cuatro de las cuales son afirmaciones que estiman la percepción de los trabajadores, sobre respeto, credibilidad, orgullo, trato justo y compañerismo (las cinco dimensiones que corresponden al Great Place to Work® Model©), en una escala Lickert (1 a 5) que presenta las siguientes opciones de: 1. Casi nunca es verdad. 2. Pocas veces es verdad.3. A veces es verdad, a veces no, 4. Frecuentemente es verdad, 5. Casi siempre es verdad. Las respuestas, que se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así:

- 1 y 2: el colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado.

- 3: el colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático.
- 4 y 5: el colaborador tiene una percepción positiva del aspecto considerado.

Las afirmaciones conforman variables y luego dimensiones. Los siguientes son algunos ejemplos de las preguntas en credibilidad y respeto:

Credibilidad

La Dirección conserva al trabajador informado/a sobre las cuestiones y cambios importantes.

La Dirección compromete mucha responsabilidad a los colaboradores.

Respeto

La dirección da participación al colaborador en la toma de decisiones que incidirán en su trabajo y a su entorno laboral.

Se les brinda formación y desarrollo para poder desarrollarse profesionalmente.

Las otras dos preguntas que complementan corresponden a la tercera fuente de información del Instituto GPTW, son: “¿Usted considera que existe algo especial en su empresa, que la convierte en un gran lugar para trabajar? y en su opinión, ¿qué haría para que esta empresa sea considerada un mejor lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos”

La encuesta se realiza en papel o vía online por internet (para las organizaciones que cumplen los criterios de participación online).

Los empleados entregan directamente sus encuestas en sobres cerrados o las envían por internet a Great Place to Work® Institute. Estas preguntas le permiten a cada colaborador, valorar el ambiente de trabajo de acuerdo con su percepción y vivencia. Su ejecución puede demorar de 15 a 20 minutos.

Dentro de estas dimensiones, se considera a la empresa como un lugar donde los colaboradores confían en los directivos para los que laboran, se sienten orgullosos de lo que hacen y les gusta trabajar con sus compañeros.

Este es el ideal de un gran lugar para trabajar, que se mide por la calidad de las tres relaciones interconectadas: “La relación entre colaboradores y jefes; la relación entre los colaboradores y su trabajo-la empresa y la relación de los colaboradores entre sí”.

El modelo está directamente relacionado con el compromiso y obligación de la alta gerencia en realizar todo lo necesario para generar las condiciones adecuadas para calificarla como la mejor empresa para trabajar en ella. Esto implica retomar el concepto de liderazgo como un proceso que incida en las personas para lograr las metas deseadas, que incluya entre otras competencias: carisma, sensibilidad, integridad, inteligencia, poder de convencimiento, imparcialidad, ser innovador (a) y en especial tacto.

Con lo anterior, se logrará atraer la atención de un grupo de personas para que obtengan la idea o la propuesta hecha por el líder del grupo en pro de la organización. Lograremos una persona con una obligación a cumplir una perspectiva de poder, debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu

de lucha continua con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

En manos de los líderes de la organización, se encuentra la acción de ejecutar mejoramientos en los lugares de trabajo.

En realidad, los buenos empleadores que crean los mejores lugares posibles de trabajo podrían estar perfeccionando la habilidad de la empresa de lograr un buen resultado económico. Pero ellos insisten en que obtener un gran lugar para trabajar no puede estar basado en otra estrategia para hacer dinero. Es puntualmente lo contrario. Más que agobiar la vida de los colaboradores para hacer dinero, debe ser un lugar con armonía donde también se vea las utilidades como medio para mejorar sus vidas. Algunas empresas han estado haciendo (en forma errada) esto por años porque conocen las recompensas económicas que tal cultura les dará. La meta es que las organizaciones integren el concepto a sus lugares y hábitos de trabajo.

Respecto al ambiente laboral, el enfoque del GPTW alinea los elementos con la finalidad de llegar a un acertado camino hacia la excelencia en este campo y que el resultado sea el éxito en los objetivos de la compañía; para esto es necesario que exista un proyecto promovido por la dirección que esté defendido por un equipo de liderazgo. "Siendo los líderes quienes debe fijar el camino uniforme a lo ancho y largo de sus organizaciones. Las prácticas aisladas y descontextualizadas deben ser erradicadas, no sólo por su relación coste/beneficio, sino que se alejará de la empresa el objetivo a lograr".

De acuerdo a este autor, se considera que la alineación favorece aspectos como: la información que puede ser particular o general

debe estar relacionada con quienes descubran que la organización podría ser más rentable, tener menos porcentajes de ausentismo y de rotación de personal, así como de un mayor desempeño; los indicadores que determinan los avances que se tienen frente al progreso del clima laboral y aplican para la empresa en general como para las áreas que la componen y las prioridades de trabajo que ayudan a focalizar el rumbo del plan y contribuyen a obtener eficiencia en las acciones.

De esta manera, “la aproximación está basada en el hallazgo más importante en 20 años de investigación, es decir la existencia de la confianza entre jefes y colaboradores, siendo esta la peculiaridad básica de los mejores lugares para trabajar” (Great Place to Work, 2008d). Esta se desarrolla en cinco dimensiones: Credibilidad: integridad en conseguir una visión con consistencia, competencia en la coordinación del ser humano y los recursos materiales y el mantenimiento de comunicaciones abiertas y accesibles. Respeto: apoyo al desarrollo profesional y manifestación de aprecio, colaboración con los trabajadores en las decisiones relevantes y cuidar de los trabajadores como seres individuales que redonda en sus vidas personales. Imparcialidad: equidad o tratamiento balanceado, con justicia en todo lo referente a reconocimientos, ausencia de favoritismos en el momento de traslados y promociones y ausencia de discriminación en el momento de peticiones. (Estas tres primeras dimensiones determinan y miden el concepto de confianza). Camaradería: habilidad para ser uno mismo, ser socialmente amistoso (a) y sensibilidad a la familiaridad o al sentido de equipo. Prima las relaciones humanas. Orgullo: en el trabajo personal y en las contribuciones individuales, en el trabajo producido por el propio equipo o por el trabajo de grupo, en los productos de la organización y en frente de la comunidad.

2.2.2. Estilos de liderazgo

Un estilo de liderazgo es la forma o manera de actuar de un líder para proporcionar dirección, ejecución de planes, y motivar a sus trabajadores. Existen bastantes tipos de estilos de liderazgo que pueden ser presentados por los líderes en los campos de la política, los negocios u otros campos.

2.2.2.1. Tipo autoritario

Estos tipos de líderes se aseguran de crear sólo una relación de tipo profesional con los trabajadores. Ejercen supervisión directa sobre los trabajadores y, es lo que ellos creen que es la clave en el mantenimiento de un ambiente exitoso. Los estilos de dirección autoritarios a menudo presumen la visión de que todo está en control, y pueden no ser necesariamente compatibles con los que son guiados. Los líderes autoritarios tienen un enfoque en la eficiencia, ya que otros estilos, como un estilo democrático, pueden ser vistos como un impedimento en el progreso.

Este estilo se caracteriza por: crear objetivos de forma individualista, actuar principalmente en un solo sentido y tener comunicación descendente, generar control en sus seguidores, y dominar la interacción.

Varios estudios realizados confirman la existencia de una relación entre la intimidación, por una parte, y un liderazgo autocrático y una forma autoritaria de resolver los conflictos o hacer frente a los desacuerdos.

Un estilo autoritario de liderazgo puede crear un clima de miedo, donde hay poco o ningún espacio para el diálogo y donde quien reclame podrá ser considerado inútil. (Salin & Helge, 2010)

2.2.2.2. Paternalista

La forma en que funciona un líder paternalista es actuar como una figura paterna en el cuidado de sus subordinados como un padre lo haría.

En este estilo de liderazgo, el líder tiene una completa preocupación por sus seguidores o los trabajadores. A cambio tendrá la plena confianza y la lealtad. Se espera que los trabajadores en virtud de este estilo de líder, lleguen a estar totalmente comprometidos con lo que el líder cree y estos no se esforzaran por trabajar de forma independiente. La relación que se da entre estos compañeros de trabajo y líder son extremadamente sólida, debido a la lealtad y confianza existente en el tiempo, espera que los trabajadores se queden con una empresa durante un período considerable. (Erben, Guneser, Gul, & Ayse, 2008)

Una de las desventajas de un líder paternalista es que el líder podría empezar a tener preferidos para la toma de decisiones.

Otra desventaja es que incluiría a los trabajadores más aptos a seguir y comienzan a excluir a los que eran menos leales.

Los trabajadores que siguen el liderazgo paternalista también tienen mejores habilidades de organización. El líder fomenta la organización, ya que permiten a los trabajadores a realizar tareas para que puedan estar al tanto de su trabajo. Al completar las tareas en los

trabajadores aumenta la autoconfianza y se los hace trabajar más para alcanzar una meta y superar objetivos, demostrando a su jefe la forma adecuada de su trabajo.

Tener este estilo de liderazgo también puede ayudar a implementar un sistema de recompensas. Permitiendo a sus trabajadores trabajar mejor, ya que consideran que al final hay algo más para ellos.

2.2.2.3. Democrático

Este estilo de liderazgo consiste en un líder que la toma de decisiones la comparte con los miembros del grupo bajo la óptica de la práctica de la igualdad social. (Foster, 2002)

Los límites de esta participación democrática se encuentra circunscrita por la organización o las necesidades del grupo y el valor instrumental de los atributos de las personas (habilidades, actitudes, etc.).

El estilo democrático abarca la idea de que todo el mundo, en virtud de su condición humana, debe desempeñar un papel en las decisiones del grupo. Sin embargo, se requerirá todavía, según este estilo democrático de orientación y control por parte del líder específico. (Woods, 2010)

Los rasgos de un buen líder compilados por la Universidad de Santa Clara y el Tom Peters Group son:

- Honesto
- Competente
- Prospectivo

- Transmite confianza en todo lo que hacen
- Inteligente
- No posee prejuicios
- De mente abierta
- Valiente
- Mostrar una calma confianza cuando están bajo estrés.
- Sencillo
- Imaginativo

La investigación mostró que este estilo de liderazgo es uno de los más eficaces y crea una mayor productividad, mejora de las contribuciones de los miembros del grupo y se manifiesta aumento de la moral del grupo. El liderazgo democrático puede llevar a mejorar las ideas y soluciones más creativas a los problemas, porque a los miembros del grupo se les anima y facilita a compartir sus pensamientos e ideas.

Si bien el liderazgo democrático es uno de los estilos de liderazgo más eficaz, tiene algunas desventajas potenciales. Este liderazgo en situaciones donde se presentan roles claros o el tiempo es la esencia, puede dar lugar a fallos de comunicación y proyectos inconclusos. Si los miembros del grupo están capacitados y dispuestos a compartir conocimientos, este liderazgo funciona mucho mejor. (Martindale, 2011)

2.2.2.4. Dejar hacer

Este estilo de liderazgo se presenta cuando al trabajador se le delega todos los derechos y el poder para tomar decisiones.

Estos líderes permiten que los seguidores hagan uso de su libertad

plena para tomar decisiones relativas a la ejecución de su trabajo.

Accede a los seguidores tener autonomía, mientras que al mismo tiempo, ofrece orientación y apoyo cuando se le solicita.

El líder dejar-hacer, hace uso de la libertad guiada y ofrece a los seguidores todo el material necesario para lograr sus objetivos, no interviniendo directamente en la toma de decisiones, a menos que soliciten ayuda los seguidores.

2.2.2.5. Transaccional

Los líderes transaccionales concentran su liderazgo en motivar a los seguidores a través de un sistema de premios y castigos. Existen dos factores que forman la base de este sistema, la contingencia por premios y la gestión por excepción.

- La recompensa contingente brinda recompensas, materialistas o psicológicas, por el esfuerzo y reconoce el buen desempeño.
- La gestión por excepción permite al líder mantener el statu quo. El líder interviene cuando los subordinados no cumplen con los niveles de rendimiento aceptables y da inicio a acciones correctivas para mejorar el rendimiento.

Este tipo de líder identifica las necesidades de sus seguidores y brinda recompensas para satisfacer esas necesidades a cambio de cierto nivel de rendimiento.

Los líderes transaccionales dan pautas para aumentar la eficiencia de las rutinas y procedimientos establecidos. Ellos están más preocupados por seguir las reglas existentes que con hacer cambios

en la organización.

Un líder transaccional fija y estandariza prácticas que ayudarán al alcance de la organización:

- Eficiencia de la operación
- Madurez
- El aumento de la productividad.
- El establecimiento de metas

2.2.2.6. Transformacional

Un líder transformacional es un tipo de persona en la que el ser líder no está limitado por la percepción de sus seguidores. (Schultz & Schultz, 2015)

El objetivo principal es trabajar para establecer cambios o innovar a sus seguidores en concordancia a sus necesidades y redirigir su pensamiento.

Los líderes que siguen el estilo de transformación desafían y motivan a sus seguidores con un sentido de propósito y la emoción. (Schultz & Schultz, Psicología y trabajo hoy., 2010)

Estos líderes poseen las siguientes características:

- Carisma
- Estimulación intelectual
- Consideración individualizada

2.3. Definición de términos básicos.

- **Administración.:** Es una disciplina encargada de planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar las actividades industriales, comerciales, financieras y de servicios de cualquier institución, industria o empresa.
- **Actitud:** Identificación, fácil aceptación, entusiasmo e impulso positivo con relación al trabajo y por lo general, marcha paralela a la disminución de los problemas de inspección y de disciplina
- **Ambiente:** Es todo lo que está en el círculo de la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema.
- **Autoridad:** Es el poder para imponer tareas y la responsabilidad de obligarlas que las realicen. Significa el poder de tomar decisiones en una especialidad, en cualquier nivel.
- **Burocracia:** Es el sistema administrativo que cuenta con procedimientos y reglas bien detalladas con una jerarquía organizacional claramente determinadas y con las relaciones impersonales que deben de existir entre los miembros de la organización.
- **Casos:** Son los problemas que surgen dentro de las organizaciones.
- **Cibernética:** Sirve para la inspección de la comunicación dentro del área administrativa.
- **Clima organizacional:** Cualidad o propiedad del ambiente organizacional observada o experimentada por los miembros de la organización, que inside en su conducta. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus

miembros.

- **Cohesión:** Aglutinante unitario que actúa sobre los seres humanos reuniendo y ligando a los individuos, para conservar unidos en torno a ciertos valores, necesidades o funciones de carácter social.
- **Comportamiento:** Permite visualizar la compleja y confusa sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre estas.
- **Conflictos:** Significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses incompatibles que pueden llegar a chocar. En general, el problema es un proceso que se inicia cuando una de las partes -individuo, grupo u organización- atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses
- **Control:** es la acción que ajusta las operaciones a los estándares establecidos; su base de acción es la información de retorno. El control trata de garantizar que toda ocurrencia está dentro de un contexto acordado, con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y los errores para corregirlos e impedir reincidir en ellos.
- **Coordinación:** Armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- **Cooperación:** Es el elemento esencial de la organización, y su grado varía de persona a persona. La ayuda que se brinda es a cada persona por lo tanto es variable y dependerá de la satisfacción o insatisfacción imaginariamente percibidas como resultado de su cooperación.
- **Cooperativismo:** Actitud o tendencia motivada por el deseo de resguardar los propios intereses de un sector profesional por parte de sus miembros

aunque entren en conflicto con los de la sociedad en general.

- **Desempeño:** Complementa el trabajo de los procesos de provisión del personal localizando y haciendo un seguimiento a las personas cuyas cualidades se adecuan a los negocios de la empresa.
- **Dirección:** Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, efectuada a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.
- **Eficacia:** Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social a través de suministros del producto (bienes o servicios).
- **Eficiencia:** La cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización utiliza para lograr sus objetivos organizacionales.
- **Gerencia:** Es el proceso de plantación. Organización, actuación y control de las operaciones de la organización que acceda a través de la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales alcanzar sus objetivos de una manera eficiente.
- **Gerente:** Es el responsable del desempeño de sus colaboradores y de su evaluación. Es quién evalúa el desempeño del personal, es el propio gerente o supervisor, con el apoyo y ayuda del órgano de gestión de personal, que rigen, los medios y los criterios para tal evaluación.
- **Gestión:** Área que considera el diseño, operaciones y control de sistemas organizativos profundamente ligado a factores tales como fuerza de

trabajo, compras, petición de materiales, planificación de producción, gestión de existencias y control de calidad.

- Grupo: Conjunto de personas organizadas para solucionar sistemáticamente dificultades relacionados con su trabajo o para mejorar sistemáticamente la calidad.
- Inteligencia emocional: Es un conjunto específico de aptitudes que se encuentran implícitas dentro de las capacidades con la que cuenta la inteligencia social. Las emociones aportan importantes implicaciones en las relaciones sociales, sin dejar de ayudar a otros aspectos de la vida. Cada individuo tiene la necesidad de establecer prioridades, de mirar positivamente hacia el futuro y enmendar los sentimientos negativos antes de que nos hagan caer en la ansiedad y la depresión.
- Jerarquía: El objetivo de las empresas es conseguir varios objetivos al mismo tiempo. Por lo tanto debe existir una jerarquía. Existen objetivos de la empresa como un todo, de cada una de sus divisiones o departamentos y de cada especialista. La negociación versa sobre salarios, número de horas de trabajo, margen de beneficios, seguridad en el trabajo y otros temas relacionados con las condiciones laborales. Se pueden negociar todos estos temas o sólo algunos de ellos.
- Líder: Puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, pero el líder puede dar mayor libertad en las decisiones a los subordinados; sí el subordinado presenta errores frecuentes y graves, puede imponerle mayor autoridad personal y proporcionarle menos libertad en el trabajo.
- Liderazgo: Existen dos tipos de liderazgo: el estilo autocrático y democrático. Autocrático: toman las decisiones unilateralmente y luego las anuncian como un trato cerrado que no acepta discusión. Democrático:

busca activamente obtener la opinión de los subordinados, frecuentemente requiriendo la anuencia o una votación por mayoría antes de tomar una decisión final.

- Operaciones: Lo constituyen regularmente subsistemas (órganos o partes) especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido (importado) por el sistema.
- Organigrama: Es el diagrama que representa la estructura formal de la empresa. En él aparecen con toda claridad: la estructura jerárquica, que define los diversos niveles de la organización, los órganos que componen la estructura, los canales de comunicación que unen los órganos y los nombres de quienes ocupan los cargos.
- Organización: Según Lawrence y Lorsch, citado por Chiavenato (2000), la organización es la coordinación de diferentes actividades de colaboradores individuales, con la finalidad de realizar intercambios planeados en el ambiente.
- Poder. Capacidad de controlar a otros en una organización, a través de persuasión personal u otras cualidades personales por incentivos basados en la recompensa y el castigo, niveles de competencia o experiencia.
- Principios: Primer momento del ser de algo. Punto que se considera como primero en una extensión o en una cosa. Base, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discurriendo en cualquier materia. Causa, origen de algo.
- Procedimientos: Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben ejecutar ciertas actividades administrativas.

- **Procesos:** Pasos para conseguir los objetivos de la organización, utilizando recursos por medio de personas y trabajando por medio de personas. Planear, coordinar, ejecutar, controlar.
- **Tarea:** Es cualquier actividad ejecutada por alguien en sus trabajos. Cargo en un conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva por una persona.
- **Visión:** La empresa tiene una meta a la cual se dirige en forma detallada, especificada y personalizada de tal manera que induzca a las personas hacia el servicio y la productividad.

2.4. Hipótesis de la investigación

2.4.1. Hipótesis General

Los estilos de liderazgo influyen directamente en el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- El nivel de clima organizacional percibido por los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna es bajo.
- La percepción de los estilos de liderazgo de acuerdo a los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna es inadecuada.

2.5. Operacionalización de variables.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL	Credibilidad	Comunicación
		Habilidad Gerencial
		Integridad
	Respeto	Apoyo Profesional
		Colaboración
		Interés como persona
	Imparcialidad	Equidad en recompensas
		Ausencia de favoritismo
		Trato justo
	Orgullo	Trabajo individual
		Trabajo en equipo
		Imagen Corporativa
	Camaradería	Familiaridad
		Hospitalidad
		Sentido de Equipo
Variable independiente: ESTILO DE LIDERAZGO	Autoritarismo	Toma de decisiones individualmente
		Controla al subalterno
		Dirige verticalmente
	Democracia	Toma decisiones horizontalmente
		Realiza una administración compartida
		Motiva y estimula a los subalternos
	Dejar hacer	Delega autoridad
		Delega funciones
		Poco contacto y apoyo a sus subordinados

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación.

La investigación es de tipo básica dado que se está buscando mejorar el conocimiento del clima organizacional mediante un modelo establecido.

3.2. Diseño de investigación.

La investigación posee un diseño causal. Así mismo, es transversal pues se realizará una sola medición de las variables en estudio en un momento determinado.

3.3. Nivel de investigación

La investigación posee un nivel explicativa.

3.4. Población y muestra.

3.4.1. Población

La población de colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna es de 30 colaboradores.

3.4.2. Muestra

Debido a que la población es relativamente pequeña se ha decidido trabajar con la totalidad de sus miembros. Para ello se utilizará un censo.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.5.1. Técnicas

La técnica a utilizar será la encuesta.

3.5.2. Instrumentos

El instrumento de recolección de información a utilizar es el cuestionario.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos.

En la presente investigación se realizará uso del SPSS V.15 y el Statgraphics Centurión XV en español, los cuales permitirán la tabulación de la información como también la demostración de la hipótesis, calculando el coeficiente de correlación, utilizando la regresión lineal, calculando el análisis del p-valor y la prueba de Durbin Watson.

En tanto, la representación de los resultados de las encuestas se desarrollará en forma de tablas, gráficas, cuadros, y tablas de contingencia.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.

El desarrollo de la investigación requirió de la aplicación de dos instrumentos, el primero para evaluar el Clima Organizacional según el Modelo de los GPTW y el segundo para evaluar el liderazgo organizacional.

El primer cuestionario, que evalúa el Clima Organizacional, consta de 51 preguntas, divididas de la siguiente forma, según dimensiones:

- Credibilidad: 13 preguntas
- Respeto: 13 preguntas
- Imparcialidad: 7 preguntas
- Orgullo: 8 preguntas
- Camaradería: 8 preguntas

El segundo cuestionario, que evalúa el Liderazgo Organizacional, consta de 18 premisas, divididas de la siguiente manera:

- Autoritarismo: 5 preguntas
- Democracia: 7 preguntas
- Dejar hacer: 6 preguntas

Los resultados se develan en el siguiente punto:

4.2. Presentación de resultados

4.2.1. Clima Organizacional

4.2.1.1. Credibilidad

i. Comunicación

a) Mi jefe me comunica asuntos de importancia relacionados al negocio y a mi área.

Tabla 01

Comunicación de asuntos de importancia

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe me comunica asuntos de importancia relacionados al negocio y a mi área.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	28	93.3%
	Casi siempre es verdadero	1	3.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 01, ilustra los resultados del ítem que indica que “Mi jefe me comunica asuntos de importancia relacionados al negocio y a mi área.”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador comunicación del

indicador credibilidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 93.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 3.3% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) Mi jefe me indica lo que espera de mi trabajo.

Tabla 02
Indicación de lo esperado del trabajo

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe me indica lo que espera de mi trabajo.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	26	86.7%
	Casi siempre es verdadero	3	10.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 02, ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe me indica lo que espera de mi trabajo”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador comunicación del indicador credibilidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 86.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 10.0% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

c) Mi jefe responde de manera directa a mis dudas.

Tabla 03

Respuesta directa de dudas

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe responde de manera directa a mis dudas.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	2	6.9%
	A veces es verdadero	13	44.8%
	Casi siempre es verdadero	14	48.3%
	Total	29	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 03, ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe responde de manera directa a mis dudas”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador comunicación del indicador credibilidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 6.9% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas

por el 44.8% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro .48.3% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

d) Puedo hablar con mi jefe fácilmente.

Tabla 04

Hablar fácilmente con el jefe

		Recuento	% del N de la columna
Puedo hablar con mi jefe fácilmente.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	4	13.3%
	A veces es verdadero	22	73.3%
	Casi siempre es verdadero	4	13.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 04, ilustra los resultados del ítem que indica que “puedo hablar con mi jefe fácilmente”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador comunicación del indicador credibilidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 13.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 73.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 13.3.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

ii. **Habilidad Gerencial**

a) **Mi jefe gestiona el área de manera eficiente.**

Tabla 05
Gestión eficiente del área

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe gestiona el área de manera eficiente.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	24	80.0%
	Casi siempre es verdadero	5	16.7%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 05, ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe gestiona el área de manera eficiente”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador habilidad gerencial del indicador credibilidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 80.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro .16.7% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) Mi jefe planifica, organiza y coordina bien los tiempos de trabajo de sus colaboradores.

Tabla 06

Planificación adecuada de los tiempos

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe planifica, organiza y coordina bien los tiempos de trabajo de sus colaboradores.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	2	6.7%
	A veces es verdadero	18	60.0%
	Casi siempre es verdadero	10	33.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 06, ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe planifica, organiza y coordina bien los tiempos de trabajo de sus colaboradores”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador habilidad gerencial del indicador credibilidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 60.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 33.3% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

c) Mi jefe confía en que puedo realizar bien mi trabajo sin tener que estar bajo su supervisión.

Tabla 07

Confianza en el trabajo

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe confía en puedo realizar bien mi trabajo sin tener que estar bajo su supervisión.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	5	16.7%
	A veces es verdadero	17	56.7%
	Casi siempre es verdadero	8	26.7%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 07 ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe confía que puedo realizar bien mi trabajo sin tener que estar bajo su supervisión”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador habilidad

gerencial del indicador credibilidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 16.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 56.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 26.7.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

d) Mi jefe me permite tomar decisiones.

Tabla 08
Toma de decisiones

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe me permite tomar decisiones.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	5	16.7%
	A veces es verdadero	18	60.0%
	Casi siempre es verdadero	7	23.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 08, ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe me permite tomar decisiones”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador habilidad gerencial del indicador credibilidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 16.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 60.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 23.3.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

e) Mi jefe conoce la visión de la compañía y saber qué hacer en la área para ayudar a hacerla realidad.

Tabla 09

Conocimiento de la visión de la compañía

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe conoce la visión de la compañía y saber qué hacer en la área para ayudar a hacerla realidad.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	3	10.0%
	A veces es verdadero	23	76.7%
	Casi siempre es verdadero	4	13.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 09 ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe conoce la visión de la compañía y saber qué hacer en el área para ayudar a hacerla realidad”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador habilidad gerencial del indicador credibilidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 10.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 76.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 13.3.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

iii. Integridad

a) Mi jefe cumple lo que promete.

Tabla 10

Cumplimiento de promesas

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe cumple lo que promete.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	19	63.3%
	Casi siempre es verdadero	10	33.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 10, ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe cumple lo que promete”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub

indicador integridad del indicador credibilidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 63.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 33.3.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) La conducta de mi jefe tiene coherencia con sus palabras.

Tabla 11

Conducta coherente del jefe

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe me comunica asuntos de importancia relacionados al negocio y a mi área.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	28	93.3%
	Casi siempre es verdadero	1	3.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 11 ilustra los resultados del ítem que indica que “la conducta de mi jefe tiene coherencia con sus palabras”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador integridad del indicador credibilidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 93.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro .3.3% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

- c) **El último recurso de mi jefe sería despedir a un colaborador, luego de haber agotado todas las opciones posibles.**

Tabla 12

Despido como último recurso

		Recuento	% del N de la columna
El último recurso de mi jefe sería despedir a un colaborador, luego de haber agotado todas las opciones posibles.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	4	13.3%
	A veces es verdadero	20	66.7%
	Casi siempre es verdadero	6	20.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 12, ilustra los resultados del ítem que indica que “el último recurso de mi jefe sería despedir a un colaborador luego de haber agotado todas las opciones posibles”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador integridad del indicador credibilidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 13.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 66.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 20.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

d) Mi jefe maneja el área con honestidad.

Tabla 13

Manejo del área con honestidad

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe maneja el área con honestidad.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	2	6.7%
	A veces es verdadero	18	60.0%
	Casi siempre es verdadero	10	33.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 13, ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe maneja el área de honestidad”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador integridad del indicador credibilidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 60.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 33.3.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

4.2.1.2. Respeto

i. Apoyo Profesional

a) La empresa me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional.

Tabla 14

Capacitación para el desarrollo profesional

		Recuento	% del N de la columna
La empresa me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	2	6.7%
	A veces es verdadero	22	73.3%
	Casi siempre es verdadero	6	20.0%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 14 ilustra los resultados del ítem que indica que “la empresa me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador apoyo profesional del indicador respeto de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras

que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 73.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 20.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) La empresa me da las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.

Tabla 15

Herramientas para el trabajo

		Recuento	% del N de la columna
La empresa me da las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	23	76.7%
	Casi siempre es verdadero	6	20.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 15, ilustra los resultados del ítem que indica que “la empresa me da las herramientas necesarias para hacer mi trabajo”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador apoyo profesional del indicador respecto de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 76.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 20.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

- c) **Mi jefe me agradece y reconoce cuando realizo bien mi trabajo y cuando demuestro mi esfuerzo.**

Tabla 16

Agradecimiento y reconocimiento del trabajo

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe me agradece y reconoce cuando realizo bien mi trabajo y cuando demuestro mi esfuerzo.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	3	10.0%
	A veces es verdadero	15	50.0%
	Casi siempre es verdadero	12	40.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 16, ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe me agradece y reconoce cuando realizo bien mi trabajo y cuando demuestro mi esfuerzo”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador apoyo profesional del indicador respeto de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 10.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 50.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 40.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

d) Mi jefe entiende que puede haber errores involuntarios en el área.

Tabla 17
Errores involuntarios en el área

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe entiende que puede haber errores involuntarios en el área.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	23	76.7%
	Casi siempre es verdadero	6	20.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 17, ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe entiende que puede haber errores involuntarios en el área”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador apoyo profesional del indicador respeto de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 76.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 20.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

ii. Colaboración

- a) **Mi jefe motiva la innovación en el área, solicitando ideas y sugerencias a sus colaboradores.**

Tabla 18

Motivación para la innovación

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe motiva la innovación en el área, solicitando ideas y sugerencias a sus colaboradores.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	3	10.0%
	A veces es verdadero	19	63.3%
	Casi siempre es verdadero	8	26.7%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 18, ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe motiva innovación en el área solicitando ideas y sugerencias a sus colaboradores”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador colaboración del indicador respeto de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es

casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 10.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 63.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 26.7% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) Mi jefe me hace partícipe de las decisiones del área.

Tabla 19

Participación en decisiones del área

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe me hace partícipe de las decisiones del área.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	3	10.0%
	A veces es verdadero	19	63.3%
	Casi siempre es verdadero	8	26.7%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 19, ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe me hace partícipe de las decisiones del área”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador colaboración del indicador respeto de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 10.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 63.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 26.7 % que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

iii. **Interés como persona**

a) **Mi área es un lugar seguro donde trabajar.**

Tabla 20
Lugar seguro para trabajar

		Recuento	% del N de la columna
Mi área es un lugar seguro donde trabajar.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	24	80.0%
	Casi siempre es verdadero	5	16.7%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 20, ilustra los resultados del ítem que indica que “mi área es un lugar seguro donde trabajar”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador interés como persona del indicador respeto de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 80.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 16.7.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) Emocionalmente me siento bien trabajando en mi área.

Tabla 21
Sentimiento adecuado de trabajo

		Recuento	% del N de la columna
Emocionalmente me siento bien trabajando en mi área.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	2	6.7%
	A veces es verdadero	20	66.7%
	Casi siempre es verdadero	8	26.7%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 21, ilustra los resultados del ítem que indica que “emocionalmente me siento bien trabajando en mi área”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador interés como persona del indicador respeto de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 66.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 26.7.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

c) **La infraestructura de mi área es la adecuada para un buen ambiente de trabajo.**

Tabla 22

Infraestructura adecuada

		Recuento	% del N de la columna
La infraestructura de mi área es la adecuada para un buen ambiente de trabajo.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	3	10.0%
	A veces es verdadero	21	70.0%
	Casi siempre es verdadero	6	20.0%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 22 ilustra los resultados del ítem que indica que “la infraestructura de mi área es la adecuada para un buen ambiente de trabajo”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador interés como persona del indicador respecto de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 10.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 70.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 20.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

d) Mis asuntos personales de importancia los puedo atender con el permiso de mi jefe.

Tabla 23

...

		Recuento	% del N de la columna
Mis asuntos personales de importancia los puedo atender con el permiso de mi jefe.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	3	10.0%
	A veces es verdadero	19	63.3%
	Casi siempre es verdadero	8	26.7%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 23 ilustra los resultados del ítem que indica que “mis asuntos personales de importancia los puedo atender con el permiso de mi jefe”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador interés como persona del indicador respeto de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 10.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 63.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro .26.7 % que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

e) **En mi trabajo tengo un balance equitativo entre mi vida personal y laboral.**

Tabla 24

Balance equitativo entre vida personal y laboral

		Recuento	% del N de la columna
En mi trabajo tengo un balance equitativo entre mi vida personal y laboral.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	19	63.3%
	Casi siempre es verdadero	10	33.3%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 24 ilustra los resultados del ítem que indica que “en mi trabajo tengo un balance equitativo entre mi vida personal y laboral”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador interés como persona del indicador respeto de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 63.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro .33.3 % que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

f) Mi jefe se interesa por mí, no sólo como empleado, si no como persona.

Tabla 25
Interés como persona

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe se interesa por mí, no sólo como empleado, si no como persona.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	2	6.7%
	A veces es verdadero	22	73.3%
	Casi siempre es verdadero	6	20.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 25 ilustra los resultados del ítem que indica que “mi jefe se interesa por mí no solo como empleado, si no como persona”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador interés como persona del indicador respeto de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 73.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 20.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

g) La empresa me ofrece beneficios adicionales a los de ley.

Tabla 26

Beneficios adicionales a la ley

		Recuento	% del N de la columna
La empresa me ofrece beneficios adicionales a los de ley.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	2	6.7%
	A veces es verdadero	17	56.7%
	Casi siempre es verdadero	11	36.7%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 26 ilustra los resultados del ítem que indica que “la empresa me ofrece beneficios adicionales a los de la ley”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador interés como persona del indicador respeto de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 56.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 36.7.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

4.2.1.3. Imparcialidad

i. Equidad en Recompensas

- a) La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.

Tabla 27

Pagos transparentes y justos

		Recuento	% del N de la columna
La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	2	6.7%
	A veces es verdadero	16	53.3%
	Casi siempre es verdadero	12	40.0%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 27 ilustra los resultados del ítem que indica que “la empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador equidad en recompensas del indicador imparcialidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 53.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro .40.0% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.

Tabla 28

Repartición de ganancias de manera justa

		Recuento	% del N de la columna
La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	21	70.0%
	Casi siempre es verdadero	8	26.7%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 28 ilustra los resultados del ítem que indica que “la empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador equidad en recompensas del indicador imparcialidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 70.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 26.7% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

c) Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.

Tabla 29
Reconocimiento del trabajo

		Recuento	% del N de la columna
Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	20	66.7%
	Casi siempre es verdadero	9	30.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 29, ilustra los resultados del ítem que indica que “recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador equidad en recompensas del indicador imparcialidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 66.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 30.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

d) Me tratan bien, sin importar mi cargo.

Tabla 30
Trato adecuado

		Recuento	% del N de la columna
Me tratan bien, sin importar mi cargo.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	0	0.0%
	A veces es verdadero	24	80.0%
	Casi siempre es verdadero	6	20.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 30 ilustra los resultados del ítem que indica que “me tratan bien sin importar mi cargo”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador equidad en recompensas del indicador imparcialidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 0.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 80.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 20.0% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

ii. Ausencia Favoritismo

a) Las promociones de personal son transparentes, objetivas y justas.

Tabla 31

Promociones transparentes

		Recuento	% del N de la columna
Las promociones de personal son transparentes, objetivas y justas.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	20	66.7%
	Casi siempre es verdadero	9	30.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 31 ilustra los resultados del ítem que indica que "...las promociones de personal son transparentes objetivas y justas". Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador ausencia favoritismo del indicador imparcialidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 66.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 30.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) Mi jefe trata a sus colaboradores sin preferencias.

Tabla 32
Trato sin preferencias

		Recuento	% del N de la columna
Mi jefe trata a sus colaboradores sin preferencias.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	5	16.7%
	A veces es verdadero	16	53.3%
	Casi siempre es verdadero	9	30.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 32, ilustra los resultados del ítem que indica que "...mi jefe trata a sus colaboradores sin preferencias". Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador ausencia favoritismo del indicador imparcialidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas

por el 16.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 53.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 30.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

c) En mi área las personas hablan bien de los demás.

Tabla 33

Personas hablan bien de los demás

		Recuento	% del N de la columna
En mi área las personas hablan bien de los demás.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	4	13.3%
	A veces es verdadero	20	66.7%
	Casi siempre es verdadero	6	20.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 33, ilustra los resultados del ítem que indica que “en mi área las personas hablan bien de los demás”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador ausencia favoritismo del indicador imparcialidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 13.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 66.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 20.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

iii. Trato Justo

a) En mi área el trato es bueno, sin importar el nivel socioeconómico.

Tabla 34
Trato justo

		Recuento	% del N de la columna
En mi área el trato es bueno, sin importar el nivel socioeconómico.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	3	10.0%
	A veces es verdadero	19	63.3%
	Casi siempre es verdadero	8	26.7%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 34 ilustra los resultados del ítem que indica que "...en mi área el trato es bueno sin importar el nivel socioeconómico". Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador trato justo del indicador imparcialidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 10.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 63.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 26.7 % que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

- b) Si tuviera algún problema o sugerencia, sé que puedo ser escuchado por mi jefe y ser tratado de manera justa.**

Tabla 35

Ser escuchado en caso de problemas

		Recuento	% del N de la columna
Si tuviera algún problema o sugerencia, sé que puedo ser escuchado por mi jefe y ser tratado de manera justa.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	4	13.3%
	A veces es verdadero	17	56.7%
	Casi siempre es verdadero	9	30.0%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 35, ilustra los resultados del ítem que indica que "...si tuviera algún problema o sugerencia, sé que puedo ser escuchado por mi jefe y ser tratado de manera justa". Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador trato justo del indicador imparcialidad de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 13.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 56.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 30.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

4.2.1.4. Orgullo

i. Trabajo Individual

a) Mi trabajo es importante para la empresa.

Tabla 36
Trabajo importante

		Recuento	% del N de la columna
Mi trabajo es importante para la empresa.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	2	6.7%
	A veces es verdadero	21	70.0%
	Casi siempre es verdadero	7	23.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 36, ilustra los resultados del ítem que indica que “mi trabajo es importante para la empresa”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador trabajo individual del indicador orgullo de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras

que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 70.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 23.3.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) Valoro mi trabajo, siento que es especial.

Tabla 37

Valor del trabajo

		Recuento	% del N de la columna
Valoro mi trabajo, siento que es especial.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	2	6.7%
	A veces es verdadero	25	83.3%
	Casi siempre es verdadero	3	10.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 37 ilustra los resultados del ítem que indica que "...valoró mi trabajo, siento que es especial". Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador trabajo individual del indicador orgullo de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 83.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 10.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

ii. Trabajo Equipo

a) Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.

Tabla 38
Orgullo por logro de objetivos

		Recuento	% del N de la columna
Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	2	6.7%
	A veces es verdadero	22	73.3%
	Casi siempre es verdadero	6	20.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 38 ilustra los resultados del ítem que indica que "...me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados". Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador trabajo equipo del indicador orgullo de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras

que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 73.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 20.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) Mis compañeros están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para conseguir los objetivos del área.

Tabla 39

Disposición de hacer esfuerzo adicional

		Recuento	% del N de la columna
Mis compañeros están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para conseguir los objetivos del área.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	0	0.0%
	A veces es verdadero	17	56.7%
	Casi siempre es verdadero	13	43.3%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 39, ilustra los resultados del ítem que indica que "...mis compañeros están dispuestos hacer un esfuerzo adicional para conseguir los objetivos del área". Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador trabajo equipo del indicador orgullo de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 0.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 56.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 43.3% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

iii. Imagen Corporativa

a) Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.

Tabla 40

Desarrollo profesional y personal

		Recuento	% del N de la columna
Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	2	6.7%
	A veces es verdadero	19	63.3%
	Casi siempre es verdadero	9	30.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 40, ilustra los resultados del ítem que indica que “quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador trabajo equipo del indicador orgullo de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 63.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 30.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) Siento orgullo al decir que trabajo en esta empresa.

Tabla 41
Orgullo por la empresa

		Recuento	% del N de la columna
Siento orgullo al decir que trabajo en esta empresa.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	4	13.3%
	A veces es verdadero	10	33.3%
	Casi siempre es verdadero	16	53.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 41 ilustra los resultados del ítem que indica que “siento orgullo al decir que trabajo en esta empresa”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador trabajo equipo del indicador orgullo de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 13.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 33.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 53.3.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

c) A mis compañeros de área les gusta su trabajo.

Tabla 42
Gusto por el trabajo

		Recuento	% del N de la columna
A mis compañeros de área les gusta su trabajo.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	0	0.0%
	A veces es verdadero	20	66.7%
	Casi siempre es verdadero	10	33.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 42 ilustra los resultados del ítem que indica que "...a mis compañeros de área les gusta su trabajo". Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador trabajo equipo del indicador orgullo de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 0.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 66.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 33.3.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

d) Siento que la empresa está comprometida con la comunidad

Tabla 43

Compromiso con la comunidad

		Recuento	% del N de la columna
Siento que la empresa está comprometida con la comunidad	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	0	0.0%
	A veces es verdadero	16	53.3%
	Casi siempre es verdadero	14	46.7%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 43, ilustra los resultados del ítem que indica que “siento que la empresa está comprometida con la comunidad”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador trabajo equipo del indicador orgullo de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 0.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 53.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro .46.7% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

4.2.1.5. Camaradería

i. Familiaridad

a) En mi área celebramos las fechas especiales

Tabla 44
Celebración de fechas especiales

		Recuento	% del N de la columna
En mi área celebramos las fechas especiales	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	22	73.3%
	Casi siempre es verdadero	7	23.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 44 ilustra los resultados del ítem que indica que "...en mi área celebramos las fecha especiales". Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador familiaridad del indicador camaradería de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 73.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro .23.3% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) Siento que puedo contar con el apoyo de mis compañeros de área.

Tabla 45
Apoyo de compañeros

		Recuento	% del N de la columna
Siento que puedo contar con el apoyo de mis compañeros de área.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	23	76.7%
	Casi siempre es verdadero	6	20.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 45 ilustra los resultados del ítem que indica que "...siento que puedo contar con el apoyo de mis compañeros de área". Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador familiaridad del indicador camaradería de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 76.7% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 20.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

ii. Hospitalidad

a) Puedo afirmar que trabajar en mi área es agradable.

Tabla 46
Trabajo agradable

		Recuento	% del N de la columna
Puedo afirmar que trabajar en mi área es agradable.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	1	3.3%
	A veces es verdadero	19	63.3%
	Casi siempre es verdadero	10	33.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 46 ilustra los resultados del ítem que indica que “puedo afirmar que trabajar en mi área es agradable”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador hospitalidad del indicador camaradería de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 63.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 33.3% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) Cuando ingresé a la empresa me dieron la bienvenida.

Tabla 47
Bienvenida al trabajo

		Recuento	% del N de la columna
Cuando ingresé a la empresa me dieron la bienvenida.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	4	13.3%
	A veces es verdadero	16	53.3%
	Casi siempre es verdadero	10	33.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 47, ilustra los resultados del ítem que indica que "...cuando ingresé a la empresa me dieron la bienvenida". Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador hospitalidad del indicador camaradería de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 13.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 53.3% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 33.3 % que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

c) **Me tratan bien, sin importar si soy trasladado a otra área**

Tabla 48

Trato adecuado sin importar el área

		Recuento	% del N de la columna
Me tratan bien, sin importar si soy trasladado a otra área	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	3	10.0%
	A veces es verdadero	18	60.0%
	Casi siempre es verdadero	9	30.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 48 ilustra los resultados del ítem que indica que “me tratan bien sin importar si soy trasladado a otra área”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador hospitalidad del indicador camaradería de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 10.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 60.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro .30.0 % que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

iii. Sentido de Equipo

a) Siento que en mi área somos un equipo.

Tabla 49
Sentimiento de equipo

		Recuento	% del N de la columna
Siento que en mi área somos un equipo.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	5	16.7%
	A veces es verdadero	15	50.0%
	Casi siempre es verdadero	10	33.3%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 49, ilustra los resultados del ítem que indica que “siento que en mi área somos un equipo”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador sentido de equipo del indicador camaradería de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 16.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 50.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 33.3% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

b) Siento que mis compañeros se preocupan unos por otros.

Tabla 50
Preocupación de unos por otros

		Recuento	% del N de la columna
Siento que mis compañeros se preocupan unos por otros.	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	3	10.0%
	A veces es verdadero	15	50.0%
	Casi siempre es verdadero	12	40.0%
	Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 50 ilustra los resultados del ítem que indica que “siento que mis compañeros se preocupan unos a otros”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador sentido de equipo del indicador camaradería de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 10.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 50.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 40.0.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

c) Los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía se integran rápido a nuestro equipo de trabajo

Tabla 51
Integración rápida de colaboradores

		Recuento	% del N de la columna
Los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía se integran rápido a nuestro equipo de trabajo	Casi siempre es falso	0	0.0%
	A veces es falso	0	0.0%
	Regular	4	13.3%
	A veces es verdadero	15	50.0%
	Casi siempre es verdadero	11	36.7%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 51, ilustra los resultados del ítem que indica que “los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía se integran rápido a nuestro equipo de trabajo”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador sentido de equipo del indicador camaradería de la variable Clima Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran que la afirmación es casi siempre falsa representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican que es a veces falsa, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular son representadas por el 13.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 50.0% de colaboradores que indican que a veces es verdadero, y otro 36.7.% que indica que casi siempre es verdadero.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento.

4.2.2. Liderazgo Organizacional

4.2.2.1. Autoritarismo

i. Toma de decisiones individualmente

a) La jefatura de la empresa toma decisiones en beneficio del logro de los objetivos organizacionales

Tabla 52

Decisiones beneficiosas de jefaturas

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura de la empresa toma decisiones en beneficio del logro de los objetivos organizacionales	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	23	76.7%
	Totalmente de acuerdo	7	23.3%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 52, ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura de la empresa toma decisiones en beneficio del logro de los objetivos organizacionales”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador toma de decisiones individualmente del indicador autoritarismo de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 0.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 76.7% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 23.3.% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

- b) **La jefatura de la empresa, al momento de tomar decisiones considera el bien común de la empresa y colaboradores.**

Tabla 53

Bien común de la empresa y colaboradores

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura de la empresa, al momento de tomar decisiones considera el bien común de la empresa y colaboradores.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	21	70.0%
	Totalmente de acuerdo	9	30.0%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 53 ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura de la empresa, al tomar decisiones considera el bien común de la empresa y colaboradores”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador toma de decisiones individualmente del indicador autoritarismo de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 0.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 70.0% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 30.0% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

ii. Controla al subalterno

a) La jefatura ejerce el debido control sobre las actividades que desarrolla el personal a su cargo.

Tabla 54
Ejercicio del debido control

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura ejerce el debido control sobre las actividades que desarrolla el personal a su cargo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	3	10.0%
	De acuerdo	17	56.7%
	Totalmente de acuerdo	10	33.3%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 54, ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura ejerce el debido control sobre las actividades que desarrolla el personal a su cargo”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador controla al subalterno del indicador autoritarismo de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 10.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 56.7% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 33.3.% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

- b) La jefatura administra de forma adecuada el trabajo de los colaboradores a cargo.

Tabla 55

Administración adecuada del trabajo

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura administra de forma adecuada el trabajo de los colaboradores a cargo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	1	3.3%
	De acuerdo	19	63.3%
	Totalmente de acuerdo	10	33.3%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 55, ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura adminisgtra de forma adecuada el trabajo de los colaboradores a cargo”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador controla al subalterno del indicador autoritarismo de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 63.3% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 33.3% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

iii. Dirige verticalmente

a) La jefatura acepta las opiniones de los demás colaboradores sin importar la jerarquía

Tabla 56
Aceptación de opiniones

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura acepta las opiniones de los demás colaboradores sin importar la jerarquía	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	6.7%
	De acuerdo	19	63.3%
	Totalmente de acuerdo	9	30.0%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 56, ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura acepta las opiniones de los demás colaboradores sin importar la jerarquía”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador controla al subalterno del indicador autoritarismo de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 63.3% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 30.0.% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

b) La jefatura respeta los niveles jerárquicos pero sin generar diferenciación entre ellas.

Tabla 57

Respeto de niveles jerárquicos

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura respeta los niveles jerárquicos pero sin generar diferenciación entre ellas.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	6.7%
	De acuerdo	20	66.7%
	Totalmente de acuerdo	8	26.7%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 57, ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura respeta los niveles jerárquicos pero sin generar diferenciación entre ellas”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador controla al subalterno del indicador autoritarismo de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están

ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 66.7% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 26.7.% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

4.2.2.2. Democracia

i. Toma decisiones horizontalmente

- a) **La jefatura permite a los colaboradores tomar sus propias decisiones siempre que permitan obtener resultados adecuados.**

Tabla 58
Toma propia de decisiones

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura permite a los colaboradores tomar sus propias decisiones siempre que permitan obtener resultados adecuados.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	6.7%
	De acuerdo	23	76.7%
	Totalmente de acuerdo	5	16.7%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 58 ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura permite a los colaboradores tomar sus propias decisiones siempre que permitan obtener resultados adecuados”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador toma de decisiones horizontalmente del indicador democracia de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al ...0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 76.7% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 16.7 % que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

- b) **La jefatura brinda apertura para la toma de decisiones bajo un ambiente de confianza en los propios colaboradores.**

Tabla 59

Apertura a toma de decisiones

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura brinda apertura para la toma de decisiones bajo un ambiente de confianza en los propios colaboradores.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	6.7%
	De acuerdo	20	66.7%
	Totalmente de acuerdo	8	26.7%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 59, ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura brinda apertura para la toma de decisiones bajo un ambiente de confianza en los propios colaboradores”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador toma de decisiones horizontalmente del indicador democracia de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están

ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 66.7% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 26.7.% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

ii. Realiza una administración compartida

a) La jefatura realiza una administración compartida. Me siento identificado con la gestión.

Tabla 60

Administración compartida

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura realiza una administración compartida. Me siento identificado con la gestión.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	3	10.0%
	De acuerdo	14	46.7%
	Totalmente de acuerdo	13	43.3%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 60 ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura realiza una administración compartida. Me siento identificado con la gestión”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador realiza una administración compartida del indicador democracia de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 10.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 46.7% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 43.3 % que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

b) La jefatura comparte las tareas y promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la empresa.

Tabla 61

Compartimento de tareas

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura comparte las tareas y promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la empresa.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	18	60.0%
	Totalmente de acuerdo	12	40.0%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 61 ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura comparte tareas y promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la empresa”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador realiza una administración compartida del indicador democracia de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 60.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 40.0% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro ..% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

iii. **Motiva y estimula a los subalternos**

a) **La jefatura motiva a los colaboradores para que ejerzan una mejor labor.**

Tabla 62
Motivación de colaboradores

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura motiva a los colaboradores para que ejerzan una mejor labor.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	6.7%
	De acuerdo	19	63.3%
	Totalmente de acuerdo	9	30.0%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 62 ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura motiva a los colaboradores para que ejerzan una mejor labor”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador motiva y estimula a los subalternos del indicador democracia de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 63.3% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 30.0 % que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

b) La jefatura brinda estímulos (reconocimientos) a los colaboradores para que ejerzan una labor adecuada.

Tabla 63
Estímulos a colaboradores

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura brinda estímulos (reconocimientos) a los colaboradores para que ejerzan una labor adecuada.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	20	66.7%
	Totalmente de acuerdo	10	33.3%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 63, ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura brinda estímulos (reconocimientos) a los colaboradores para que ejerzan una labor adecuada”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador motiva y estimula a los subalternos del indicador democracia de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 0.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 66.7% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 33.3 % que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

4.2.2.3. Dejar hacer

i. Delega autoridad

- a) **La jefatura me hace partícipe de decisiones importantes para la organización.**

Tabla 64
Participación en decisiones

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura me hace partícipe de decisiones importantes para la organización.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	3	10.0%
	De acuerdo	14	46.7%
	Totalmente de acuerdo	13	43.3%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento

Tacna.

Análisis:

La Tabla 64 ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura me hace partícipe de decisiones importantes para la organización”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador delega autoridad del indicador dejar hacer de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 10.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 46.7% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 43.3.% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

b) La jefatura confía en mis habilidades para tomar decisiones sin necesidad de una supervisión.

Tabla 65
Confianza en habilidades

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura confía en mis habilidades para tomar decisiones sin necesidad de una supervisión.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	1	3.3%
	De acuerdo	21	70.0%
	Totalmente de acuerdo	8	26.7%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 65 ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura confía en mis habilidades para tomar decisiones de una supervisión”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador delega autoridad del indicador dejar hacer de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están

ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 70.0% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 26.7.% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

ii. Delega funciones

a) La jefatura delega funciones a los colaboradores que permitan el logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 66
Delegación de funciones

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura delega funciones a los colaboradores que permitan el logro de los objetivos organizacionales.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	6.7%
	De acuerdo	20	66.7%
	Totalmente de acuerdo	8	26.7%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 66, ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura delega funciones a los colaboradores que permitan el logro de los objetivos organizacionales”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador delega funciones del indicador dejar hacer de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al ...0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 66.7% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 26.7.% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

- b) **La jefatura me asigna nuevas labores que me permitan aprender y desarrollarme para el logro de los objetivos de la organización.**

Tabla 67

Asignación de labores

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura me asigna nuevas labores que me permitan aprender y desarrollarme para el logro de los objetivos de la organización.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	3	10.0%
	De acuerdo	20	66.7%
	Totalmente de acuerdo	7	23.3%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 67, ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura me asigna nuevas labores que me permitan aprender y desarrollarme para el logro de los objetivos de la organización”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador delega funciones del indicador dejar hacer de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el ...10.0% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 66.7% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 23.3.% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

iii. Poco contacto y apoyo a sus subordinados

- a) La jefatura brinda agilidad para el desarrollo del trabajo de los colaboradores.

Tabla 68

Agilidad para el trabajo

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura brinda agilidad para el desarrollo del trabajo de los colaboradores.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	1	3.3%
	De acuerdo	18	60.0%
	Totalmente de acuerdo	11	36.7%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 68 ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura brinda agilidad para el desarrollo del trabajo de los colaboradores”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador poco contacto y apoyo a sus subordinados del indicador dejar hacer de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 3.3% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 60.0% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro 36.7.% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

b) La jefatura brinda el apoyo a los colaboradores para realicen su labor de forma adecuada.

Tabla 69
Apoyo a colaboradores

		Recuento	% del N de la columna
La jefatura brinda el apoyo a los colaboradores para realicen su labor de forma adecuada.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	6.7%
	De acuerdo	21	70.0%
	Totalmente de acuerdo	7	23.3%
Total		30	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis:

La Tabla 69, ilustra los resultados del ítem que indica que “la jefatura brinda el apoyo a los colaboradores para que realicen su labor de forma adecuada”. Esta pregunta corresponde a la evaluación del sub indicador poco contacto y apoyo a sus subordinados del indicador dejar hacer de la variable Liderazgo Organizacional.

Los resultados muestran que aquellos que consideran estar totalmente en desacuerdo con la afirmación representan el 0.0% del total de colaboradores, mientras que quienes indican estar en desacuerdo, corresponden al 0.0% del total.

Las calificaciones que indican un cumplimiento regular, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son representadas por el 6.7% del total de colaboradores.

Los calificativos que dan fe de un cumplimiento positivo son representadas por el 70.0% de colaboradores que indican estar de acuerdo, y otro .23.3% que indica estar totalmente de acuerdo.

La calificación del ítem tiene en su mayoría valoraciones positivas que indican un rendimiento adecuado en el aspecto evaluado a favor de Atento, que contribuye a un adecuado liderazgo organizacional.

4.2.3. Resumen de resultados

4.2.3.1. Clima organizacional

Los resultados de la evaluación del clima organizacional presentan calificativos alentadores, con medias que oscilan en la segunda escala de calificación más alta, es decir 4.

Según los resultados, el indicador con la calificación más alta fue el orgullo con 4.24 puntos de media, seguido por la camaradería con 4.21 puntos.

A este resultado le sigue la imparcialidad con 4.19 puntos, seguido por el respeto con 4.18 puntos de media.

En tanto, la credibilidad fue el indicador menos valorado, pero no por ello negativo, con una media de calificación de 4.14 puntos.

Los resultados se reflejan en las siguientes tablas y gráfico.

Tabla 70***Resumen de resultados de la evaluación del clima organizacional***

Indicador	Media
Credibilidad	4.1403
Respeto	4.1829
Imparcialidad	4.1935
Orgullo	4.2472
Camaradería	4.2167

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

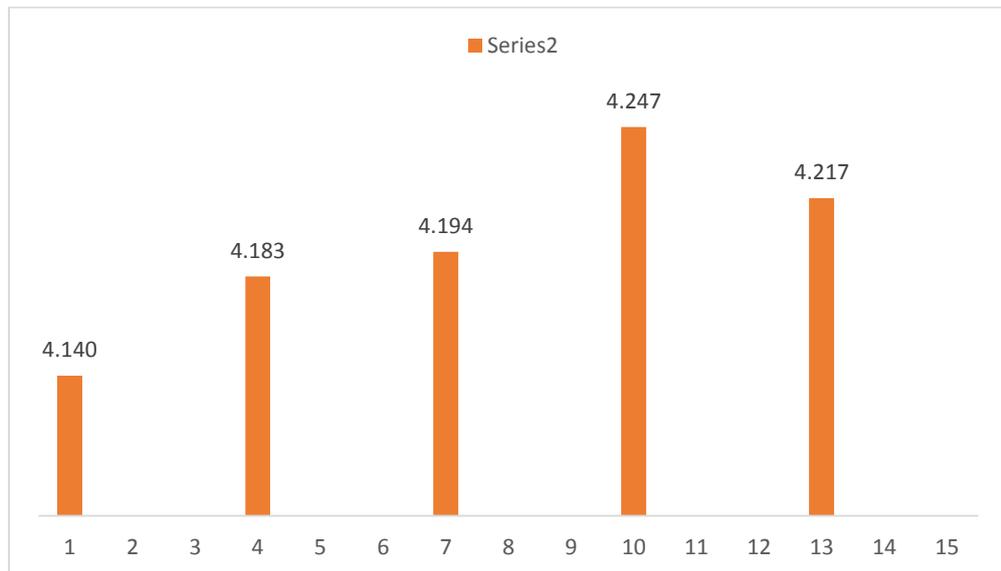


Figura 1.- Resumen de resultados de la evaluación del clima organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

i. Credibilidad

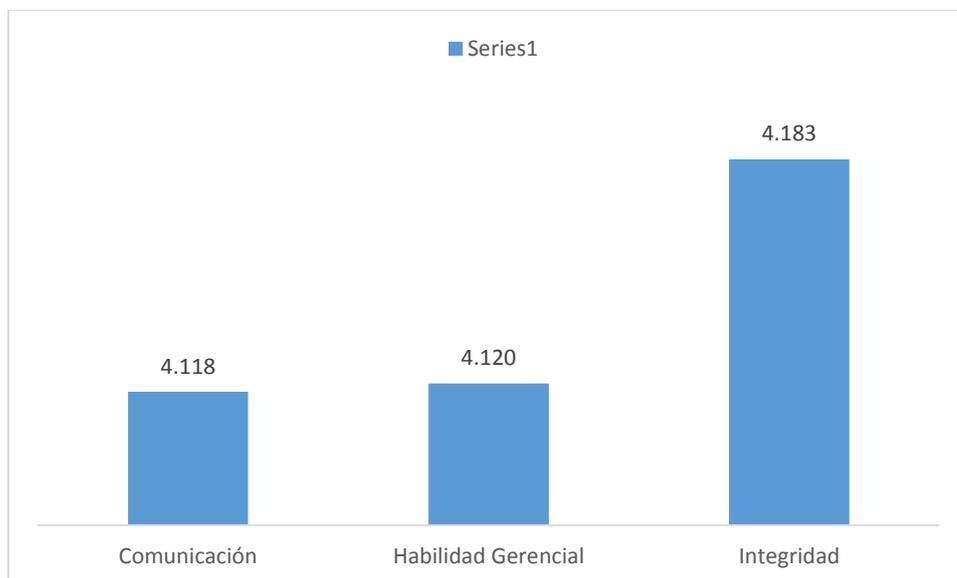


Figura 2.- Resultados de la Evaluación de la Credibilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis

Tal como se observa en el gráfico anterior que evalúa el indicador Credibilidad de la variable Clima Organizacional, se presenta tres subindicadores, cuyas calificaciones son positivas. De este modo tenemos que:

- El sub indicador “Comunicación” presenta una media de calificación de 4.118 que refleja un alto grado de cumplimiento.
- El sub indicador “Habilidad Gerencial” presenta una media de calificación de 4.12 que refleja un alto grado de cumplimiento.
- EL valor más alto corresponde al sub indicador “Integridad”

presenta una media de calificación de 4.183 que refleja un alto grado de cumplimiento.

ii. Respeto

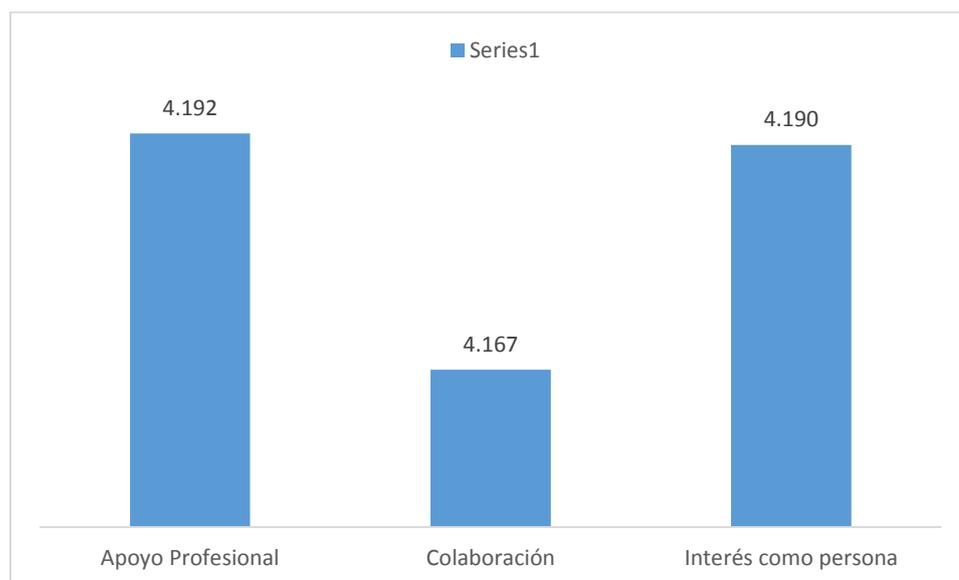


Figura 3.- Resultados de la Evaluación del Respeto

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis

Tal como se observa en el gráfico anterior que evalúa el indicador Respeto de la variable Clima Organizacional, se presenta tres subindicadores, cuyas calificaciones son positivas. De este modo tenemos que:

- El sub indicador “Apoyo Profesional” presenta el calificativo más alto con una media de calificación de 4.192 que refleja un alto grado de cumplimiento.
- El sub indicador “Colaboración” presenta una media de calificación de 4.167 que refleja un alto grado de

cumplimiento.

- El sub indicador “Interés como persona” presenta una media de calificación de 4.19 que refleja un alto grado de cumplimiento.

iii. Imparcialidad

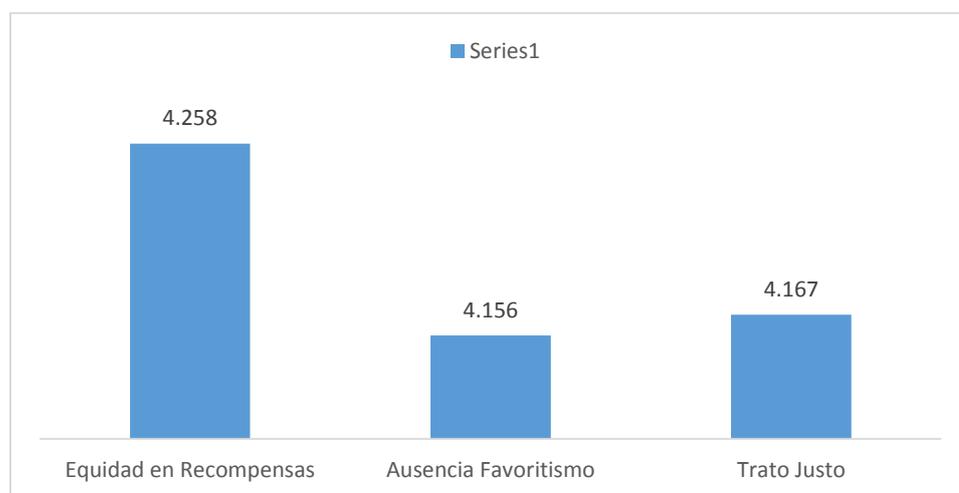


Figura 4.- Resultados de la Evaluación de la imparcialidad

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis

Tal como se observa en el gráfico anterior que evalúa el indicador Imparcialidad de la variable Clima Organizacional, se presenta tres subindicadores, cuyas calificaciones son positivas. De este modo tenemos que:

- El sub indicador “Equidad de recompensas” presenta la valoración más alta con una media de calificación de 4.258 que refleja un alto grado de cumplimiento.
- El sub indicador “Ausencia de favoritismo” presenta una media de calificación de 4.156 que refleja un alto grado de

cumplimiento.

- El sub indicador “Trato Justo” presenta una media de calificación de 4.167 que refleja un alto grado de cumplimiento.

iv. Orgullo

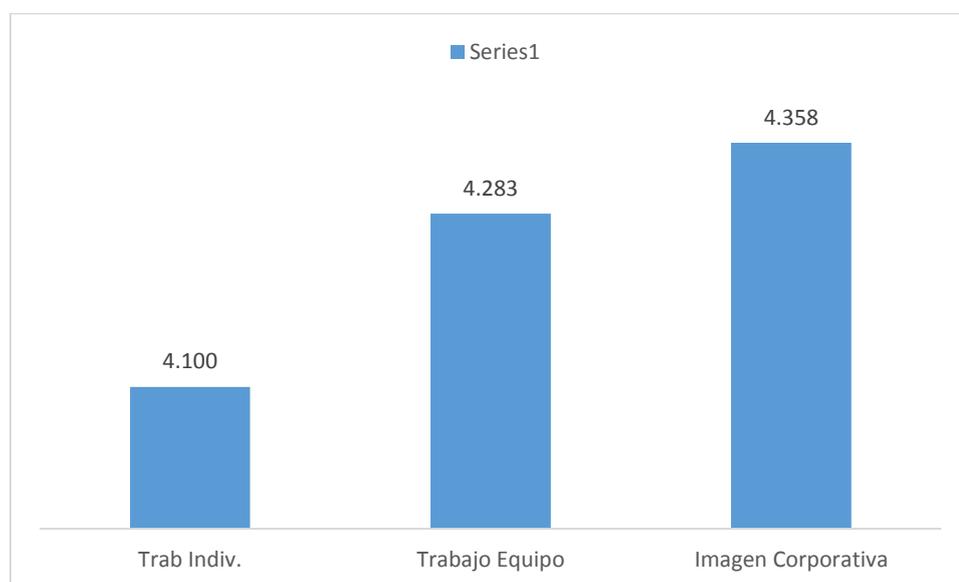


Figura 5.- Resultados de la Evaluación del Orgullo

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis

Tal como se observa en el gráfico anterior que evalúa el indicador Orgullo de la variable Clima Organizacional, se presenta tres subindicadores, cuyas calificaciones son positivas. De este modo tenemos que:

- El sub indicador “Imagen corporativa” presenta la media más alta con una calificación de 4.358 que refleja un alto grado de

cumplimiento.

- El sub indicador “Trabajo en equipo” presenta una media de calificación de 4.283 que refleja un alto grado de cumplimiento.
- El sub indicador “Trabajo individual” presenta una media de calificación de 4.100 que refleja un alto grado de cumplimiento.

v. Camaradería

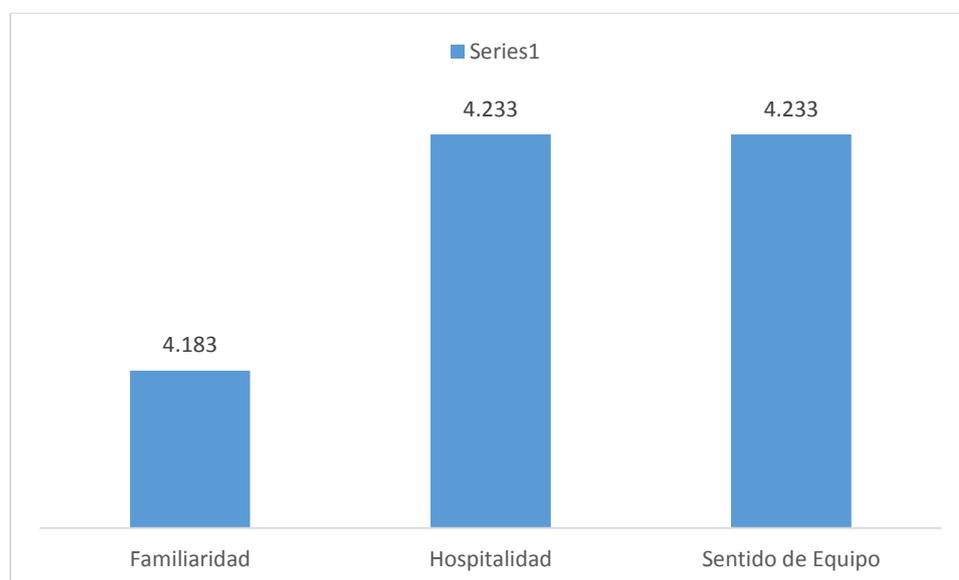


Figura 6.- Resultados de la Evaluación de la Camaradería

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis

Tal como se observa en el gráfico anterior que evalúa el indicador Camaradería de la variable Clima Organizacional, se presenta tres subindicadores, cuyas calificaciones son positivas. De este modo tenemos que:

- El sub indicador “Familiaridad” presenta una media de calificación de 4.183 que refleja un alto grado de cumplimiento.
- El sub indicador “Hospitalidad” presenta una media de calificación de 4.233 que refleja un alto grado de cumplimiento.
- El sub indicador “Sentido de equipo” presenta una media de calificación de 4.233 que refleja un alto grado de cumplimiento.

4.2.3.2. Liderazgo

El liderazgo organizacional fue medido por medio de tres indicadores: Autoritarismo, democracia y dejar hacer.

Según los resultados, el calificativo más alto corresponde a “democracia” con una percepción adecuada, reflejado en una media de calificación de 4.27 puntos.

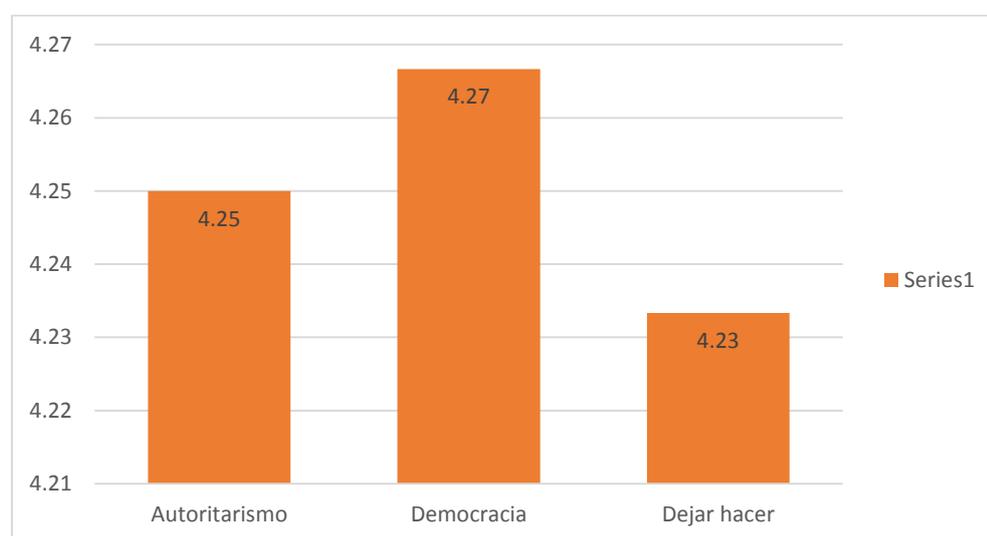
En tanto, el segundo indicador mejor valorado es el “autoritarismo”, con una también percepción positiva y una media de 4.25 puntos.

En tanto, el tercer indicador presenta una media de 4.23 puntos, correspondiente a “dejar hacer”.

Tabla 71***Resumen de resultados de la evaluación de liderazgo***

Indicador	Media
Autoritarismo	4.25
Democracia	4.27
Dejar hacer	4.23

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

**Figura 7.- Resumen de resultados de la evaluación del liderazgo**

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

i. Autoritarismo

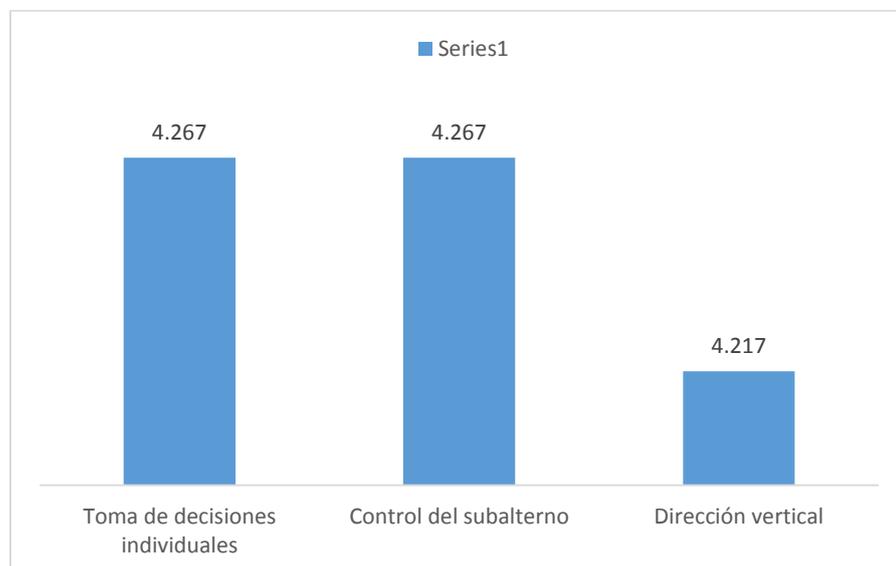


Figura 8.- Resultados de la Evaluación del Autoritarismo

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis

Tal como se observa en el gráfico anterior que evalúa el indicador Autoritarismo de la variable Liderazgo, se presenta tres sub indicadores, cuyas calificaciones son positivas. De este modo tenemos que:

- El sub indicador “Toma de decisiones” presenta una media de calificación de 4.267 que refleja un alto grado de cumplimiento.
- El sub indicador “Control del subalterno” presenta una media de calificación de 4.233 que refleja un alto grado de cumplimiento.
- El sub indicador “Dirección Vertical” presenta una media de calificación de 4.217 que refleja un alto grado de

cumplimiento.

ii. Democracia

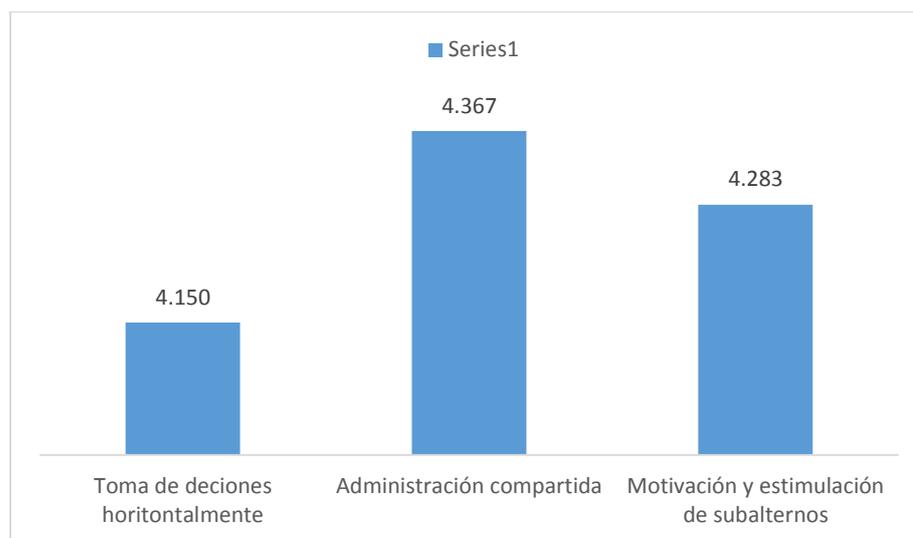


Figura 9.- Resultados de la Evaluación de la Democracia

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis

Tal como se observa en el gráfico anterior que evalúa el indicador Democracia de la variable Liderazgo, se presenta tres sub indicadores, cuyas calificaciones son positivas. De este modo tenemos que:

- El sub indicador “Toma de decisiones horizontales” presenta una media de calificación de 4.150 que refleja un alto grado de cumplimiento.
- El sub indicador “Administración compartida” presenta una media de calificación de 4.367 que refleja un alto grado de cumplimiento.

- El sub indicador “Motivación y estimulación de subalternos” presenta una media de calificación de 4.283 que refleja un alto grado de cumplimiento.

iii. Dejar hacer

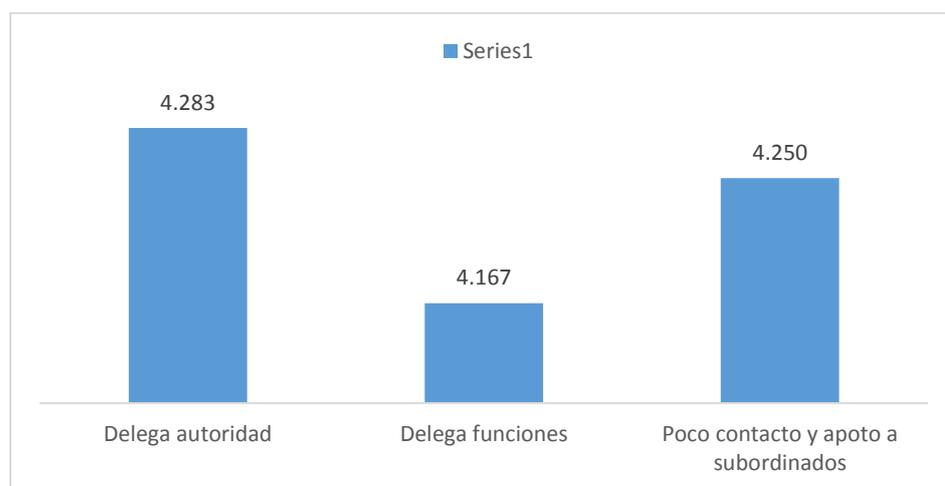


Figura 10.- Resultados de la Evaluación de Dejar hacer

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de Atento Tacna.

Análisis

Tal como se observa en el gráfico anterior que evalúa el indicador Dejar hacer de la variable Liderazgo, se presenta tres sub indicadores, cuyas calificaciones son positivas. De este modo tenemos que:

- El sub indicador “Delega autoridad” presenta una media de calificación de 4.283 que refleja un alto grado de cumplimiento.
- El sub indicador “Delega funciones” presenta una media de calificación de 4.167 que refleja un alto grado de

cumplimiento.

El sub indicador “Poco contacto y apoyo a los subordinados” presenta una media de calificación de 4.250 que refleja un alto grado de cumplimiento.

4.3. Contraste de hipótesis.

4.3.1. Comprobación de la Hipótesis General

La comprobación de la hipótesis se realiza a través del uso del programa SPSS para Windows, la cual permite calcular el coeficiente de correlación p-valor que determina la toma de decisión sobre la hipótesis formulada, donde:

H0: Los estilos de liderazgo no influyen en el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna.

H1: Los estilos de liderazgo influyen directamente en el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna.

El contraste de la hipótesis permite calcular los siguientes estadísticos:

a) Resumen del modelo estadístico

Tabla 70
Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,445 ^a	,198	,169	.126396

a. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo

Fuente: SPSS para Windows

b) Tabla ANOVA

Tabla 71
ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,110	1	,110	6,906	,014 ^b
	Residual	,447	28	,016		
	Total	,558	29			

a. Variable dependiente: Clima Organizacional

b. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo

Fuente: SPSS para Windows

c) Coeficientes

Tabla 72
Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	2,805	,530		5,292	,000
Liderazgo	,327	,125	,445	2,628	,014

a. Variable dependiente: Clima Organizacional

Fuente: SPSS para Windows

d) Toma de decisión sobre resultados

En función de los resultados, debido a que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, se concluye en que existe una relación estadísticamente significativa entre Clima Organizacional y Estilos de Liderazgo con un nivel de confianza del 95.0%.

Así mismo, el estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 19.7834% de la variabilidad en Clima Organizacional. El coeficiente de correlación es igual a 0.444786, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.126396.

4.3.2. Comprobación de las Hipótesis específicas

4.3.2.1. Primera hipótesis específica

La primera hipótesis plantea que:

H0: El nivel de clima organizacional percibido por los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna es bajo.

H1: El nivel de clima organizacional percibido por los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna es alto.

El contraste de hipótesis requiere del cálculo de las medidas de tendencia central, el cual se realiza con el SPSS para Windows, cuyos resultados son:

Tabla 73
Estadísticos del Clima Organizacional

N	Válidos	30
	Perdidos	0
Media		4.19680
Mediana		4.19600
Moda		4.137 ^a
Desv. típ.		.138670
Varianza		,019
Asimetría		-,108
Error típ. de asimetría		,427
Curtosis		-,808
Error típ. de curtosis		,833
Suma		125.904

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: SPSS para Windows

Tabla 74

Tabla de Frecuencias del Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3.902	1	3,3	3,3	3,3
4.000	1	3,3	3,3	6,7
4.020	2	6,7	6,7	13,3
4.039	1	3,3	3,3	16,7
4.059	1	3,3	3,3	20,0
4.078	2	6,7	6,7	26,7
4.080	1	3,3	3,3	30,0
4.137	3	10,0	10,0	40,0
4.157	1	3,3	3,3	43,3
4.196	3	10,0	10,0	53,3
4.216	2	6,7	6,7	60,0
4.255	1	3,3	3,3	63,3
4.275	1	3,3	3,3	66,7
4.294	2	6,7	6,7	73,3
4.314	2	6,7	6,7	80,0
4.333	1	3,3	3,3	83,3
4.353	2	6,7	6,7	90,0
4.412	2	6,7	6,7	96,7
4.431	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS para Windows

Dado los resultados, basados en una media de 4.196 que determinan un clima favorable, se acepta la hipótesis alterna.

4.3.2.2. Segunda hipótesis específica

H0: La percepción de los estilos de liderazgo de acuerdo a los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna es inadecuada.

H1: La percepción de los estilos de liderazgo de acuerdo a los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna es adecuada.

El contraste de hipótesis requiere del cálculo de las medidas de tendencia central, el cual se realiza con el SPSS para Windows, cuyos resultados son:

Tabla 75
Estadísticos Liderazgo

N	Válidos	30
	Perdidos	0
Media		4.24997
Mediana		4.22200
Moda		4.167 ^a
Desv. típ.		.188365
Varianza		,035
Asimetría		,594
Error típ. de asimetría		,427
Curtosis		1,476
Error típ. de curtosis		,833
Suma		127.499

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: SPSS para Windows

Tabla 76**Tabla de Frecuencias del Liderazgo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3.833	1	3,3	3,3	3,3
4.000	2	6,7	6,7	10,0
4.056	1	3,3	3,3	13,3
4.111	3	10,0	10,0	23,3
4.167	5	16,7	16,7	40,0
4.222	5	16,7	16,7	56,7
4.278	3	10,0	10,0	66,7
Válidos 4.333	4	13,3	13,3	80,0
4.389	1	3,3	3,3	83,3
4.444	2	6,7	6,7	90,0
4.500	1	3,3	3,3	93,3
4.611	1	3,3	3,3	96,7
4.778	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS para Windows

Dado los resultados, basados en una media de 4.24 que determinan una adecuada percepción de los estilos de liderazgo, se acepta la hipótesis alterna.

CONCLUSIONES

1. La investigación permitió determinar la existencia de influencia de los estilos de liderazgo sobre el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna. Este resultado se explica debido al cálculo del p-valor menor de 0.00, y un R-cuadrado de 19.78% que indica que el liderazgo tiende a incidir en dicho nivel sobre el clima en la organización. Estos resultados demuestran que la labor que desarrollan los jefes directos, en relación con el manejo del área y gestión del personal tiende a ejercer influencia sobre la percepción de los colaboradores respecto al clima en el que se desenvuelve la empresa. Cabe indicar que el clima, a través del modelo puesto en práctica, es un indicador que evalúa las relaciones laborales y el liderazgo, por cual se puede deducir que en Atento Perú existen condiciones adecuadas de liderazgo que contribuyen al logro de un clima también adecuado.
2. El nivel de clima organizacional percibido por los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna es adecuado, dado el cálculo de una media de calificación de 4.19 puntos, hecho que debe a una evaluación adecuada, de acuerdo al modelo de los Great Place To Work, de las cinco dimensiones, que denotan cumplimiento de estándares adecuados de credibilidad que conllevan una buena comunicación, adecuada habilidad gerencial e integridad, cumplimiento adecuado de niveles de respeto, que sugieren existencia de apoyo profesional, colaboración e interés como persona, presencia de índices adecuados de imparcialidad, que denotan equidad de recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo, índices de orgullo considerables, que sugieren un trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa adecuada, y altos niveles de camaradería, que se traducen en familiaridad, hospitalidad y buen sentido de equipo.
3. La percepción de los estilos de liderazgo de acuerdo a los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna es positiva, con una media de calificación de 4.24, lo

cual explica que los colaboradores encuentran que las jefaturas toman dediciones acertadas, ejercen un control adecuado de los subalternos, la dirección de comunicación es adecuada, permiten toma de decisiones horizontales, realizan administración compartida de sus funciones, motivan y estimulan a sus colaboradores, delegan autoridad y funciones y logran el contacto adecuado con sus trabajadores para el logro de los objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a la Gerencia General de Atento Perú, implementar reuniones anuales con los Jefaturas departamentales, en los que se incluya Tacna, en la cual se brinden mensajes y capacitaciones para mejorar la relación con los colaboradores, a través de un liderazgo efectivo enfocado en lograr condiciones adecuadas en el trabajo para mejorar el clima organizacional. Estas reuniones permitirán a Atento Perú mantenerse en el top de las mejores empresas para trabajar en el Perú, y ello será gracias al liderazgo que ejercen los propios colaboradores que la dirigen.
2. Se sugiere a Atento Perú, con su sede en Tacna, implementar un piloto del Trust Index del Great Place To Work de manera semestral, que permitan medir la percepción del clima organizacional en función del modelo implementado, a fin de garantizar que el trabajador labore en una empresa que le brinde las condiciones para asegurar su permanencia y al mismo tiempo que garanticen un clima adecuado en el que se invite al trabajador al logro de sus metas personales y organizacionales dado el logro de un amplio sentido de pertenencia.
3. Se sugiere que la Gerencia General de Atento Perú realice capacitaciones dirigidos a las jefaturas a nivel nacional en temas relacionados a Liderazgo Organizacional y al mismo tiempo, dirija la aplicación de métricas a los colaboradores a fin de medir los resultados de dichas capacitaciones, con el fin de garantizar su cumplimiento. Así mismo, se sugiere que el propio Gerente General realice visitas a todas los departamentos donde opera Atento,

REFERENCIAS

- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla - Región Callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Chavez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Citado por Kaufman, B. (1993). *The Origins & Evolution of the Field Industrial*.
- Ehrhart, G., Schneider, B., & Macey, W. (2013). *Clima Organizacional y Cultura*.
- Erben, Gunesser, Gul, & Ayse. (2008). *La relación entre el liderazgo paternalista y commitment organizacional: Investigando el papel del clima En cuanto a la ética*. Journal of Business Ethics.
- Foster, D. (2002). *Un método de comparación de satisfacción del seguidor con los estilos autoritarios, democrático y laissez-faire de liderazgo*. Communication Teacher.
- Levering, R. (1990). *A Great Place To Work*.
- Luengo, Y. (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Docente*. Maracaibo.
- Marroquí. (2011). *El Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de BURGER KING*. Guatemala: Repositorio de la Universidad de San Carlos.
- Martindale, N. (2011). *Estilos de liderazgo: Cómo manejar las diferentes personas*. Gestión de la Comunicación Estratégica .
- Pérez. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio de las mejores empresas para trabajar en Colombia*. Colombia: Repositorio de la Universidad EAN.
- Salin, D., & Helge, H. (2010). *Causas en la organización del Acoso Laboral*.
- Schultz, D., & Schultz, S. (2010). *Psicología y trabajo hoy*. Nueva York: Prentice Hall.
- Schultz, D., & Schultz, S. (2015). *Psicología y y trabajo hoy*. Abingdon.
- Woods, A. (2010). *Liderazgo democrático: distinciones con liderazgo distribuido*. Revista Internacional de Liderazgo en Educación.

Respeto	Integridad	10	Mi jefe cumple lo que promete.						
		11	La conducta de mi jefe tiene coherencia con sus palabras.						
		12	El último recurso de mi jefe sería despedir a un colaborador, luego de haber agotado todas las opciones posibles.						
		13	Mi jefe maneja el área con honestidad.						
	Apoyo Profesional	Colaboración	14	La empresa me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional.					
			15	La empresa me da las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.					
			16	Mi jefe me agradece y reconoce cuando realizo bien mi trabajo y cuando demuestro mi esfuerzo.					
			17	Mi jefe entiende que puede haber errores involuntarios en el área.					
		Interés como persona	18	Mi jefe motiva la innovación en el área, solicitando ideas y sugerencias a sus colaboradores.					
			19	Mi jefe me hace partícipe de las decisiones del área.					
			20	Mi área es un lugar seguro donde trabajar.					
			21	Emocionalmente me siento bien trabajando en mi área.					
	Imparcialidad	Equidad en Recompensas	22	La infraestructura de mi área es la adecuada para un buen ambiente de trabajo.					
23			Mis asuntos personales de importancia los puedo atender con el permiso de mi jefe.						
24			En mi trabajo tengo un balance equitativo entre mi vida personal y laboral.						
25			Mi jefe se interesa por mi, no sólo como empleado, si no como persona.						
Ausencia Favoritismo		26	La empresa me ofrece beneficios adicionales a los de ley.						
		27	La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.						
		28	La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.						
		29	Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.						
		30	Me tratan bien, sin importar mi cargo.						
		31	Las promociones de personal son transparentes, objetivas y justas.						
Trato Justo	32	Mi jefe trata a sus colaboradores sin preferencias.							
	33	En mi área las personas hablan bien de los demás.							
	34	En mi área el trato es bueno, sin importar el nivel socioeconómico.							
Orgullo	Trab Indiv.	35	Si tuviera algún problema o sugerencia, sé que puedo ser escuchado por mi jefe y ser tratado de manera justa.						
		36	Mi trabajo es importante para la empresa.						
	Trabajo Equipo	37	Valoro mi trabajo, siento que es especial.						
		38	Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.						
		39	Mis compañeros están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para conseguir los objetivos del área.						

	Imagen Corporativa	40	Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.					
		41	Siento orgullo al decir que trabajo en esta empresa.					
		42	A mis compañeros de área les gusta su trabajo.					
		43	Siento que la empresa está comprometida con la comunidad					
Camaradería	Familiaridad	44	En mi área celebramos las fechas especiales					
		45	Siento que puedo contar con el apoyo de mis compañeros de área.					
	Hospitalidad	46	Puedo afirmar que trabajar en mi área es agradable.					
		47	Cuando ingresé a la empresa me dieron la bienvenida.					
		48	Me tratan bien, sin importar si soy trasladado a otra área					
	Sentido de Equipo	49	Siento que en mi área somos un equipo.					
		50	Siento que mis compañeros se preocupan unos por otros.					
51		Los nuevos colaboradores que ingresan a la compañía se integran rápido a nuestro equipo de trabajo						

Muchas gracias

CUESTIONARIO

PRESENTACIÓN

Se ha adaptado el presente Cuestionario en beneficio de la medición del Liderazgo Organizacional en Atento Perú – Tacna.

DIRIGIDO A

Colaboradores de Atento Perú – Tacna.

INSTRUCCIONES

Le agradecemos de antemano su colaboración respondiendo al presente cuestionario de tipo anónimo con sinceridad, marcando con un aspa (X) o cruz (+) la respuesta que considere usted conveniente según esta escala de calificación:

1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni acuerdo ni desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
La jefatura de la empresa toma decisiones en beneficio del logro de los objetivos organizacionales					
La jefatura de la empresa, al momento de tomar decisiones considera el bien común de la empresa y colaboradores.					
La jefatura ejerce el debido control sobre las actividades que desarrolla el personal a su cargo.					
La jefatura administra de forma adecuada el trabajo de los colaboradores a cargo.					
La jefatura acepta las opiniones de los demás colaboradores sin importar la jerarquía					
La jefatura respeta los niveles jerárquicos pero sin generar diferenciación entre ellas.					
La jefatura permite a los colaboradores tomar sus propias decisiones siempre que permitan obtener resultados adecuados.					
La jefatura brinda apertura para la toma de decisiones bajo un ambiente de confianza en los propios colaboradores.					
La jefatura realiza una administración compartida. Me siento identificado con la gestión.					
La jefatura comparte las tareas y promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la empresa.					
La jefatura motiva a los colaboradores para que ejerzan una mejor labor.					
La jefatura brinda estímulos (reconocimientos) a los colaboradores para que ejerzan una labor adecuada.					
La jefatura me hace partícipe de decisiones importantes para la organización.					
La jefatura confía en mis habilidades para tomar decisiones sin necesidad de una supervisión.					
La jefatura delega funciones a los colaboradores que permitan el logro de los objetivos organizacionales.					

La jefatura me asigna nuevas labores que me permitan aprender y desarrollarme para el logro de los objetivos de la organización.					
La jefatura brinda agilidad para el desarrollo del trabajo de los colaboradores.					
La jefatura brinda el apoyo a los colaboradores para realicen su labor de forma adecuada.					

MUCHAS GRACIAS

Anexo 02

Prueba de confiabilidad del instrumento

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	29	96,7
Casos	Excluidos ^a	1	3,3
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,760	69

* Se concluye en aprobar el instrumento

Fuente: SPSS para Windows

Anexo 03

Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<u>Problema General</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Hipótesis General</u>		
¿Cómo influyen los estilos de liderazgo en el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna?	Determinar cómo influyen los estilos de liderazgo en el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna.	Los estilos de liderazgo influyen directamente en el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna.	Variable Dependiente : Liderazgo organizacional	Autoritarismo Democracia Dejar hacer
<u>Problemas específicos</u>	<u>Objetivos específicos</u>	<u>Hipótesis específicas</u>		
¿Cuál es el nivel de clima organizacional percibido por los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna, de acuerdo al modelo Great Place To Work?	Describir el nivel de clima organizacional percibido por los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna.	El nivel de clima organizacional percibido por los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna es bajo.	Variable Independiente: Clima Organizacional	Credibilidad Respeto Imparcialidad Orgullo Camaradería
¿Cuál es la percepción de los estilos de liderazgo de acuerdo a los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna?	Analizar la percepción de los estilos de liderazgo de acuerdo a los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna.	La percepción de los estilos de liderazgo de acuerdo a los colaboradores de Atento Perú, Sede Tacna es inadecuada.		
METODO Y DISEÑO		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Tipo de investigación:	Tipo básica	Población:	30 colaboradores	Técnica: Encuesta
Nivel de investigación:	Correlacional	Muestra:	30 colaboradores	Instrumentos: Cuestionario de encuesta
Diseño de investigación:	Transversal			Tratamiento estadístico: SPSS para Windows / Statgraphics Centurion

