UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

==========

EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YARINACOCHA, 2016.

==========

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

SORIA MALPARTIDA LEANDRO RENATO

TEJADA SAAVEDRA JORGE LINO

PUCALLPA – PERÚ

2018

ACTA DE APROBACIÓN

La presente Tesis fue aprobada por los miembros de jurado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, integrado por los siguientes catedráticos.

Dr. Pedro J. Ormeño Carmona _____
Presidente

Dr. Julio C. Pastor Segura _____
Secretario

Dr. Walter Ortiz Meza _____
Miembro

Lic. Roy J. Pérez Ríos _____
Asesor

Bach. Leandro R. Soria Malpartida _____
Tesista

Bach. Jorge L. Tejada Saavedra _____
Tesista

DEDICATORIA

A Dios por darme el camino correcto del éxito de lograr mí ansiado título profesional; a mis padres por el apoyo incondicional y la Comprensión total en mi formación profesional.

Leandro Renato.

A Dios, por encaminarme para lograr mi ansiado título profesional; a mis padres, por su incondicional apoyo de educarme y darme esas fuerzas de superación.

Jorge Lino.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Agradecemos la confianza, apoyo y dedicación de su tiempo a nuestro asesor Lic. Roy James Pérez Ríos, por aceptar ser nuestro asesor y así mismo por haber compartido sus conocimientos y experiencias para desarrollar nuestra tesis profesional.

Agradecemos la confianza y enseñanza a nuestros profesores de toda la Facultad y en especial a los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, tanto nombrados como contratados.

Agradecemos al personal de la municipalidad Distrital de Yarinacocha, por habernos facilitado la información para realizar nuestro presente trabajo de investigación, ya que sin ello no hubiese sido factible la ejecución de este trabajo.

INDICE

	Pág.
Aprobación y firma de jurado	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Resumen	IX
Abstract	X
Introducción	XI
I. PROBLEMA DE INVESTIGACION	
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Formulación del problema	16
1.3. Justificación	17
1.4. Objetivo	18
1.4.1. Objetivos generales	18
1.4.2. Objetivos específicos	18
II. MARCO TEORICO	
2.1. Antecedentes de problema	20
2.1.1. Liderazgo	20
2.1.2. Clima organizacional	22
2.2. Planteamiento teórico del problema	25
2.2.1. Liderazgo	25
2.2.2. Clima organizacional	31
2.3. Definición de términos básicos	36
2.3.1. Liderazgo	36
2.3.2. Clima organizacional	44
III. METODOLOGÍA	
3.1. Metodología de la investigación	46
3.2. Población y muestra	47
3.3. Procedimiento de recolección de datos	48
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
3.5. Procesamiento para recolección de datos	49
IV. RESULTADOS	
4.1. Descripción	52
4.2. Discusión	61
V CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	
5.1. Conclusiones	66
5.2. Sugerencias	68
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla N° 1. Población Económicamente Activa 47

Tabla N° 2. Muestra de estudio. 48

Tabla N° 3. Categoría análisis para interpretación del coeficiente de correlación. 51

Tabla N° 4. Resultados de aplicación de la variable de estudio liderazgo por niveles. 52

Tabla N° 5. Distribución de frecuencia de los resultados obtenidos de la variable liderazgo. 52

Tabla N° 6. Resultados de aplicación de la variable de estudio clima organizacional por niveles. 53

Tabla N° 7. Distribución de frecuencia de los resultados obtenidos del variable clima organizacional. 53

Tabla N° 8. Distribución de frecuencia de los resultados obtenidos de la dimensión “1”. 56

Tabla N° 9. Distribución de frecuencia de los resultados obtenidos de la dimensión “2” 55

Tabla N° 10. Distribución de frecuencia de los resultados obtenidos de la dimensión “3”. 56

Tabla N° 11. Distribución de frecuencia de los resultados obtenidos de la dimensión “4”. 57

Tabla N° 12. Distribución de frecuencias de los resultados obtenidos de la dimensión “5” 57

Tabla N° 13. Resultados de valores promedio por dimensión de la variable 1. 58

Tabla N° 14. Resultados a valores promedio por dimensión de la variable 2. 59

Tabla N° 15. Valor promedio por dimensiones 59

Tabla N° 16. Datos ordinales por dimensión 59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico N° 1. Representación de los resultados de la encuesta de la variable liderazgo trabajadores MPCP. 53

Gráfico N° 2. Representación de los resultados de la encuesta a la variable clima organizacional a trabajadores de la MPCP. 54

Gráfico N° 3. Representación de los resultados de la encuesta de la dimensión 1-V1. 55

Gráfico N° 4. Representación de los resultados de la encuesta de la dimensión 2-V1. 56

Gráfico N° 5. Representación de los resultados de la encuesta de la dimensión 3-V1. 56

Gráfico N° 6. Representación de los resultados de la encuesta de la dimensión 4-v1 57

Gráfico N° 7. Representación de los resultados de la encuesta de la dimensión 5-V1. 58

ANEXOS

Anexo 01. Matriz de consistencia

Anexo 02. Resultados generales Variable Nº 1: Liderazgo

Anexo 03. Resultados generales Variable N° 2: clima organizacional

Anexo 04. Instrumentos de evaluación encuesta de la variable N° 1: liderazgo

Anexo 05. Instrumentos de evaluación encuesta de la variable N° 1: clima organizacional

Anexo 06. Operazionalización de las variables

.

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue: Determinar la influencia que existe entre el liderazgo y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016.

La investigación responde al Tipo no experimental descriptivo correlacional, se contó con una muestra de 500 trabajadores entre nombrados y contratados, para aplicar los dos instrumentos.

Los resultados de la investigación muestran**,** que el tipo de liderazgo que predomina en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha en el año 2016, es de nivel alto, representa el 51.94%, mientras la calidad del clima organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016, es también de nivel alto, representa el 67.14%.

Asimismo, los resultados indican que el liderazgo autocrático, es de nivel moderado, representa el 51.94%, la capacidad del liderazgo administrativo es de nivel alto, representa el 57.95%**,** el liderazgo democrático es de nivel alto, representa el 54.06%, la calidad de liderazgo colaborador es de nivel alto, representa el 62.54% y por último el liderazgo político es de nivel alto, representa el 49.12%.

Y los resultados de la prueba de hipótesis, entre el liderazgo y el Clima Organizacional, realizados en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, es de 0.00, determinándose que existe una correlación nula, entendiéndose que en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, que las variables citadas no se influencian entre ellas.

Palabras claves: Liderazgo, clima organizacional, influencia, organización.

ABSTRACT

The objective of the investigation was: To determine the influence that exists between the leadership and the organizational climate of the District Municipality of Yarinacocha, in the year 2016.

The investigation responds to the non-experimental descriptive correlational type, it was counted on a sample of 500 workers between appointed and hired, to apply the two instruments.

The results of the investigation show that the type of leadership that predominates in the District Municipality of Yarinacocha in 2016, is of high level, represents 51.94%, while the quality of the organizational climate is characterized by the District Municipality of Yarinacocha, in 2016, it also represents the high level, representing 67.14%.

Likewise, the results indicate that autocratic leadership, moderate level, 51.94%, democratic leadership, 57.95%, democratic leadership is high level, represents 54.06%, the quality of collaborative leadership is high level, represents 62.54% and finally the political leadership is high level, it represents 49.12%.

And the results of the hypothesis test, between the leadership and the Organizational Climate, carried out in the District Municipality of Yarinacocha, is of 0.00, determining that there is a null correlation, being understood that in the District Municipality of Yarinacocha, that the mentioned variables do not they influence each other.

Keywords: Leadership, organizational climate, influence, organization.

INTRODUCCIÓN

El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. El nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. Esta es una definición de clima organizacional o clima laboral.

El clima organizacional permite conocer una serie de percepciones globales por parte del empleado en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización. Tomando en consideración que el conocer los intereses individuales nos permite la integración al nivel grupal.

Desarrollar un buen clima organizacional es esencial en toda institución en donde la administración de Recursos Humanos tiene un papel fundamental de supervisor constante de la realidad del ambiente laboral, pero desarrollar un buen clima organizacional depende de todas las áreas dentro de la organización.

Un empleado no opera al vacio lleva consigo ideas preconcebidas sobre sí mismo, estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, como el estilo de dirección, la estructura organizacional, la opinión de su grupo de trabajo para determinar cómo ve su empleo y su ambiente.

El desarrollo de un buen clima organizacional ha de enlazar los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados**.**

Un estilo de liderazgo del tipo situacional que se adapta a los colaboradores en cada situación permitiendo el equilibro ya que en una empresa interactúan personas de diversos tipos y para el desarrollo del ambiente adecuado hay que entender las necesidades de cada trabajador, pero hay que hacerla funcional para el desarrollo del grupo.

Por lo expuesto, la importancia por el cual gira el presente trabajo de investigación, es conocer el tipo de liderazgo que predomina en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha y Calificar la calidad de clima organizacional que lo caracteriza.

El propósito de esta investigación fue determinar la influencia que existe entre el liderazgo y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016, con el fin de conocer desde la percepción misma de todos y cada uno de los trabajadores, sobre la práctica del liderazgo y el clima organizacional, información que nos permitirá tener una idea clara, del rol que vienen desarrollando los trabajadores, en beneficio de su propia organización y la población en general. Para cumplir con este propósito, se dividió el trabajo en los siguientes capítulos, los cuales se describen a continuación.

Determinar la influencia que existe entre el liderazgo y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016.

I. Planteamiento del problema, se describe el problema, formulamos el problema, justificamos el problema, formulamos el objetivo general y los específicos.
II. Marco teórico, presentamos los antecedentes del problema, el planteamiento teórico del problema y la definición de los términos básicos.

III. Metodología, planteamos la hipótesis, definición conceptual y operacional el método de investigación, población y muestra, procesamiento de recolección de datos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, procesamiento para la recolección de datos y tratamiento de datos.

IV. Presentamos la prueba de hipótesis, los cuadros de contingencia y gráficos que responden a los resultados de la investigación, y por último la discusión de resultados.

V. Conclusiones y sugerencias, las conclusiones responden a los resultados de la hipótesis, y a la escala de respuestas obtenido referente al estado de las dos variables y las dimensiones de la variable uno (01) y las sugerencias responden a tomar acciones correctivas para mejorar las algunas actividades y superar aquellas que adquieren la calidad de intermedio y bajo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema de Investigación.

El mundo globalizado, se caracteriza por una alta competitividad y la búsqueda impostergable de la excelencia de la calidad de un clima organizacional, se reflejan en los servicios que ofrecen los trabajadores públicos y privados de las organizaciones, teniendo como factores motivacionales internos y externos, colocar al colaborador en una actitud de satisfacción e insatisfacción; así las empresas públicas como privadas están por adoptar un clima organizacional conducente al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los trabajadores y a los logros de los objetivos previsto por las organizaciones. Fernández, S. (2010).

En cada organización pública o privada de América Latina se está desarrollando el denominado clima organizacional, el cual constituye la percepción que tienen las personas de la institución para la cual trabajan, así como la opinión que se hayan formado de ella en términos de estructura, consideración, apoyo, cordialidad y apertura; Como factor relevante de la eficiencia en las Municipalidades, se está enfocando en dar mejor los servicios, conocer la percepción que tiene el recurso humano de la organización, sus sentimientos y deseos, puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, es la expresión personal que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Figueroa, M. (2012)

En el Perú las organizaciones establecen dentro de sus políticas el análisis del clima organizacional, buscando evitar la deficiente relación entre compañeros, los diferentes estilos de liderazgo de personas que tienen mucho tiempo en el cargo,

el descontento con la remuneración y el estatus laboral, entre otros, lo cual se ve involucrado abiertamente con la motivación de los trabajadores, es por ello que el individuo de la organización no logra los objetivos de la empresa de forma eficiente, esto reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. A su vez, las municipalidades peruanas de acuerdo a sus percepciones dependen en gran medida de lograr un buen clima organizacional para tener resultados adecuados en las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro desarrolla con la organización.

Pretender cambiar una ciudad, primero hay que conocerla, y lo mismo podríamos decir, para una municipalidad. Para ello debemos tener información sistematizada, con un diagnostico que tenga dos miradas: el entorno, contar con un clima organizacional o laboral adecuado, en el contexto en el que se mueve; y otro enfoque referido a los recursos, sus procesos, políticas y procedimientos, así como su potencial humano, clima y cultura organizacional.

Al reconocerse al clima organizacional como uno de los aspectos claves dentro de la organización, en este caso de la municipalidad Distrital de Yarinacocha, es importante tener una medición objetiva respecto a lo que ocurre de forma específica dentro y fuera de ella. La especial importancia de esto, reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultante directo de los factores institucionales, sino que depende en gran medida de la percepción que tenga cada trabajador de estos factores.

Las percepciones del clima organizacional dependen en gran medida de las actividades, de las interacciones y de las experiencias que cada miembro de la

municipalidad va adquiriendo dentro de ella. El clima laboral resultante induce determinados comportamientos en las personas, los cuales influyen en la organización y por ende completan un circuito de interacciones recíprocas; el clima se refiere a las características del ambiente laboral, las cuales son percibidas de manera directa o indirecta por los trabajadores y usuarios. Estas características son generalmente permanentes en el tiempo, son distintas entre una organización y otra e incluso de un departamento con otro dentro de la misma entidad.

Como todas las organizaciones, en este caso la municipalidad distrital de Yarinacocha, esta advierte una serie de problemas, entre ellas la más notable e importante es el deficiente clima organizacional entre los trabajadores, lo que trae como consecuencia el deficiente servicio, tanto al cliente interno y externo, la misma que afecta directamente al desarrollo de la localidad. Toda vez, ahora más que nunca necesitamos trabajadores con alta vocación de servicio, de tal manera se asegure que la municipalidad cumpla eficientemente su rol protagónico. Por lo expuesto, el punto central del cual se tratará el presente trabajo, es el estudio del liderazgo y su influencia en el clima organizacional.

1.2. Formulación del problema

¿Qué, influencia existe entre el liderazgo y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016**?**

1.3. Justificación

Con la elaboración de este estudio se pretende determinar las causas que conllevan a la desmotivación laboral y generan desacuerdo entre cada uno de los trabajadores, teniendo en cuenta que ellos constituyen el eje primordial para el buen funcionamiento de las actividades dentro de toda organización. Por tales motivos se entiende, que estas situaciones dificultan el buen desarrollo de dicho proceso afectando la tranquilidad organizacional**.**

Este proceso representa para todos, un cambio de mentalidad, de cultura y de filosofía de vida. Dichos cambios culturales no son fáciles, por lo tanto, es imperioso encontrar y poner en marcha herramientas de gestión humana, como un buen liderazgo y clima organizacional que permitan mejorar la calidad de vida de cada uno de los servidores y generar la apertura de nuevos y mejores espacios de convivencia dentro de la organización, garantizando un nivel de competencia en la cual se permite alcanzar los objetivos y metas propuestos en la misión y visión de la organización. Es por esto, que el presente estudio sobre el liderazgo y su influencia en clima organizacional, tiene una importancia significativa porque permite conocer el ambiente laboral en su verdadera dimensión al interior de la organización de la Municipalidad provincial Distrital de Yarinacocha. Esta investigación servirá como una herramienta para que la Municipalidad Distrital de Yarinacocha pueda tomar decisiones en cuanto a mejora de la práctica del liderazgo y el clima organizacional. Para la realización eficiente de esta investigación pretendemos estudiar, analizar, determinar, y conocer, las deficiencias que existen en la organización, y al final

Brindar posibles soluciones o recomendaciones que propicien la mejora del liderazgo y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo de investigación, presenta los siguientes objetivos.

1.4.1. Objetivo general

Determinar la influencia que existe entre el liderazgo y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016.

1.4.2. Objetivos específicos

a. Conocer el tipo de liderazgo que predomina en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha en el año 2016.

b. Calificar la calidad de clima organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016.

c. Establecer el nivel del liderazgo autocrático, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016.

d. Describir la capacidad del liderazgo administrativo, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016.

e. Calificar el nivel de liderazgo democrático, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016.

f. Definir la calidad de liderazgo colaborador, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016.

g. Establecer el nivel de liderazgo político, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha en el año 2016.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del Problema

2.1.1. Liderazgo

GANGA, F. y SÁEZ, C. (2010). En su investigación titulada: “Estilos de liderazgo en honorables diputados Congreso Nacional de Chile.” Concluyen: En la identificación de los estilos y características de liderazgo más utilizados por los Diputados de Chile, en su relación con sus colaboradores inmediatos. El análisis son bases de la teoría de los “tres estilos de liderazgo” y el “liderazgo transformacional” en la realización de comparación; en el “democrático” y el estilo “autoritario”.

PÉREZ, S. (2011). En su investigación titulada “El liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela”. Concluye: En la utilización del liderazgo en el consejo directivo facilitando el Aprendizaje Organizativo en la Institución Educativa Privada (HUMTEC). Origino dos procesos dinámicos en las organizaciones educativas: el liderazgo y el aprendizaje de sus miembros, promoviendo el Aprendizaje Organizativo.

SALAZAR, D., GARCÍA, M. y MONTERO. (2012). En su investigación titulada: “Tipo de Liderazgo presente en el personal directivo de la Empresa Club & Marina Aguasal, C.A. según la Teoría de Sistemas de Rensis Likert presentada.” Concluye: El proceso de liderazgo se desarrolla generalmente de manera espontánea dentro de las empresas, y constituye la base de muchas ramificaciones para el manejo administrativo.

RADOS. (2012). En su investigación titulada: “La influencia que existe entre el liderazgo de los directores en la calidad de gestión educativa en las instituciones

educativas de la UGEL.” Concluye: Es de suma importancia optar con un liderazgo que lleve a una gestión de relación educativa a la calidad con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa en las I.E. de la UGEL.

NAVARRO, D. (2012). En su investigación titulada “Los estilos de liderazgo del colegio adventista de Quilpué y su influencia en el clima organizacional” Concluye: En todas partes el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales. Se nos dice que las escuelas funcionarían mejor si sus directores ejercen un fuerte liderazgo institucional. Sin embargo, ser líder de un centro educativo no es necesariamente dirigirlo. Se puede ser el director y no ser el líder, ni siquiera un líder entre otros muchos de la institución. En cambio, se puede ser un simple profesor y ejercer entre compañeros y alumnos una importante función de liderazgo.

REVERENDO, SOSA (2012). En su investigación titulada “Liderazgo y trabajo en equipo “Concluye: que las empresas que fomentan el liderazgo y el trabajo en equipo experimentan resultados benéficos como productividad y eficiencia. Esto no solo es benéfico para las empresas u organizaciones, sino también para los individuos y estos se sentirán más satisfechos con su trabajo.

FERNÁNDEZ, L. y DOS SANTOS, C. (2012). En su investigación titulada “Los estilos de liderazgo y el rendimiento escolar de alumnos, profesores y directores en las escuelas en Venezuela estado Carabobo”. Concluye: Es importante el análisis de los estilos de liderazgo hacia los estudiantes para adquirir un rendimiento favorable con la utilización de los aspectos cualitativos y los métodos cuantitativos de la escuela.

CHAVEZ, M. (2013). En su investigación titulada " La influencia del liderazgo en el clima Organizacional ,Análisis de la Pyme Ecuatoriana : concluye: 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.

2.1.2. Clima organizacional

SALGADO, F., REMESEIRO, C. y IGLESIAS, M. (2010). En su investigación titulada: "Clima organizacional y satisfacción laboral en pymes". Concluye: La relación entre clima y satisfacción en PYMES muestran que son dos variables independientes entre sí, en el factor de relaciones interpersonales de la medida de clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción.

RODRÍGUEZ, A., RETAMAL, P., LIZANA, J. y CORNEJO, F. (2010). En su investigación titulada: "Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena". Concluye: Si existe una relación significativa entre las variables, el clima organizacional o la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño y sus dimensiones específicas es transversal correlacional, y es predicho de mejor forma por el clima y la satisfacción en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el Comportamiento Funcionario y las Condiciones Personales, y sólo la satisfacción predice significativamente el Rendimiento y Productividad.

MENDOZA, E. (2011). En su investigación titulada: "Análisis y propuesta para el clima organizacional en la empresa de cerámica roja ceramil." Concluye: A la Gestión del Talento Humano, destinada a brindar mejores enfoques para la comprensión al personal en una empresa, la mayor participación ésta en la

organización que pueda medir ciertas variables influyentes en el comportamiento de las personas. Con objetivos generales de trabajo de investigación en: Diseñar un modelo de proceso de empawerment y liderazgo que mejore el Clima Organizacional.

RAINERI, A. (2011). En su investigación titulada: "Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en chile"**.** Concluye: La importancia que tiene las autoevaluaciones de estilos de gestión también han mostrado la capacidad de predecir el clima organizacional, percibido por los subordinados radica en que las autoevaluaciones son una medición independiente de la medición de clima organizacional, eliminando el posible efecto de varianza común podría surgir al predecir clima con las evaluaciones de los subordinados.

CHIANG, M., SALAZAR, C. y NUÑEZ, A. (2012). En su investigación titulada: "Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un Establecimiento de Salud Estatal: Hospital Tipo 1". Concluye: Que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se presenta en todas las dimensiones del clima organizacional: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad, que tiene relaciones estadísticamente significativas con las variables de satisfacción laboral: satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con la participación en las decisiones y satisfacción con el trabajo en general.

CORTES, N. (2012). En su investigación titulada: "Diagnostico del Clima Organizacional. Hospital". Concluye: Entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura que tienen sobre el comportamiento dentro de la

organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es por ello la elaboración del diagnóstico de clima organizacional (CO).

FLORES, J. (2012). En su investigación titulada: "Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en el laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A." Concluye: El clima organizacional es de gran importancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano, para llegar a un nivel donde los empleados alcancen todo su potencial productivo y creativo es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejorando el clima organizacional de la empresa e incrementando la productividad y el rendimiento laboral.

ESPLANA, F. (2012). En su investigación titulada: ''El clima organizacional y su incidencia en la calidad de servicios del personal del centro de salud ascensión". Concluye: Analizar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal, Identificando los principales problemas y su influencia en el grado de satisfacción que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones, de ello dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

RUIZ, R. (2012). En su investigación Titulada: "Grado de motivación y satisfacción laboral existente entre los diferentes niveles jerárquicos del personal dentro del

clima organizacional PNP Chiclayo". El clima organizacional es el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento. Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de una entidad o empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

RIVERA, A. (2012). En su investigación titulada: La Organización del Clima Organizacional como factor de desarrollo en las empresas del distrito de Chincha Alta." Concluye: El Clima Organizacional es un factor indispensable en toda empresa porque influye en su desarrollo organizacional, la población conformada por un conjunto de unidad de análisis que en su mayoría.

2.2. Planteamiento Teórico del Problema

2.2.1. Liderazgo

RALPH STOGDILL Y EDWIN GHISELLI "TEORÍA DE LOS RASGOS".

La personalidad se estudia en términos de la interacción de rasgos más o menos independientes, de actitudes o valores. "Los líderes nacen, no se hacen"; Podemos considerarla como surgida de, o basada en, la TEORÍA DEL GRAN HOMBRE. Se nutre de las diferentes teorías de la personalidad, Identifica la diferencia individual, los atributos personales y los rasgos característicos atribuidos por esta corriente teórica al perfil de líder: Altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad y previsión, Proponen, así mismo, algunos rasgos característicos identificadores del perfil de líder: Altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. Altos niveles

de energía y tolerancia al estrés dotan de resistencia al individuo y permiten dar pronta respuesta a las demandas urgentes y a la gestión de los imprevistos, Integridad y madurez emocional habilitan al individuo para las relaciones de cooperación, con subordinados, pares y superiores. Autoconfianza, refuerza la personalidad y habilita para alcanzar los objetivos difíciles, lo que facilita que se pueda ejercer una influencia exitosa sobre los seguidores.

KURT LEWIN, LIPPIT Y WHITE; ROBERT MC MURRY, RENSIS LIKERT

“TEORÍA DE LA PERSONALIDAD”

Personalidad “X”:

- Las personas son perezosas e indolentes.
- Las personas rehúyen al trabajo.
- Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.
- Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.
- Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.

Personalidad “Y”:

- Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
- El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
- Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
- Las personas pueden automatizarse y auto dirigirse.
- Las personas son creativas y competentes

Se centra en el análisis de las conductas de los supuestos líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. Mantiene dos tipos extremos y totalmente diferentes de personalidad, según más cerca te encuentres de un tipo u otro de personalidad, se te asigna perfil de líder o de seguidor.

Enmarcado en esta teoría y según unos estudios realizados en la Universidad Estatal de OHIO, se descubrieron dos categorías independientes de percepción de conducta del líder:

1. Iniciación de Estructura: Orientada a la consecución de la tarea (organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras).
2. Consideración: Conductas orientadas al mantenimiento o mejora de las relaciones con los seguidores (respeto, confianza y creación de un clima de colaboración y camaradería).

La Teoría X nos describe un estilo de liderazgo donde el líder es un supervisor que indica permanentemente a sus subordinados lo que se espera de ellos, limita los grados de autonomía de estos y les instruye continuamente en el desempeño, mantiene una insistencia sistemática y permanente en la necesidad de cumplir los estándares establecidos, se preocupa por afirmar y afianzar el reconocimiento de la jerarquía, mantienen que la principal motivación es el dinero y que los empleados se muestras reticentes a la cooperación y siempre mantienen vicios o deficientes hábitos de tarea o trabajo. Se centra excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de preocuparse de investigar nuevos patrones de conductas que se puedan adscribir al liderazgo.

HENRY MINTZBERG "TEORÍA DE LOS ROLES".

Los líderes para ser considerados efectivos debe conducirse de una determinada forma preestablecida y desempeñar ciertos roles, según situaciones. Los líderes del máximo nivel mantienen la obligación de desempeñar el rol de representación y enlace con el entorno exterior. En sus actuaciones en clave interna, dentro de la organización, los líderes deben desempeñar roles que dirijan a los empleados hacia la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos.

Según vemos clasifican los roles en dos categorías: roles de tarea y roles socio afectivo. Podemos considerar que esta teoría se encuadra dentro del enfoque conductual. Podemos considerarlo como un método combinado con cierto parecido a los métodos de la personalidad y del comportamiento, no obstante este método también contempla los factores situacionales. Según esta teoría los líderes en los niveles gerenciales o de directivo se ven obligados a desempeñar el papel de representación de la compañía y de enlace con los agentes externos (mercados y sociedad). En los niveles inferiores donde la relación del supervisor con los supervisados es más directa, encontramos una ampliación hacia roles más socio afectivos y donde la relación llega a ser cercana (líder y equipo) es necesario para un liderazgo efectivo aplicar los roles de manejo de motivaciones, de coordinación o de resolución de conflictos.

Henry Mintzberg publicó la mayoría de trabajos que crearon la base desde la que se desarrolló esta teoría. Esta teoría asigna el desempeño de ciertos papeles o roles, según cada situación, para considerar efectivo el estilo de liderazgo empleado.

HERSEY, BLANCHARD, TANNENBAUN Y SCHMIDTH, FIEDLER, EVANS Y HOUSE, KERR Y JERMIER, VROOM Y YETTON, FIEDLER & GARCÍA, WOFFORD "TEORÍAS SITUACIONALES O DE CONTINGENCIAS". Centradas en el ambiente externo de la empresa. Estos factores externos podemos dividirlos, según (Hall, 1973), en condiciones generales e influencias específicas:

(1) Variables generales (tecnología o tecnológicas, economía o económicas, legislativas o legales y políticas o de tipo de Estado.

(2) La competencia directa, otros modelos de organización, las personas sobre todo las que desempeñan puestos claves.

Considera que el liderazgo óptimo o de éxito depende de las relaciones establecidas en entre la situación o problema a solucionar (situación y contexto) y el estilo empleado por el líder. Basa su contenido en la asignación de diferentes patrones de conducta a diferentes situaciones, considerando que una misma conducta no es efectiva en todas las situaciones. Podemos incluir dentro de las teorías situacionales o de contingencia a la Teoría de la Contingencia, la Teoría de la Interacción, la Teoría de la Decisión Normativa, la Teoría de los Sustitutos del Liderazgo, la Teoría de los Recursos Cognitivos y la Teoría de las Metas. Al ser teorías que generalizan en exceso y asignan tal multitud de roles o pautas, sería necesario abarcar un sinfín de ítems y datos de muestra, que hace totalmente imposible someter estas teorías a pruebas empíricas o investigaciones científicas que corroboren las hipótesis planteadas en estas teorías.

ROBERT HOUSE, WARREN BENNIS, CONGER Y KANUNGO, BURNS, BENNIS Y NANUS, TICKHY Y DEVANNA, BASS Y AVOLIO "TEORÍAS EMERGENTES" .Teoría de los atributos o cualitativas:

El juicio y actitudes de los líderes, en cada situación específica, se basa en la calidad del comportamiento de sus seguidores.

LIDERAZGO CARISMÁTICO: Se presume que nacen con ciertos rasgos que los definen. Son poseedores de una serie de características que los identifica claramente.

TEORÍA TRANSACCIONAL: Se basa en la transacción (yo te doy para que tú trabajes para mí), propugna que ciertos líderes pueden desarrollar la capacidad o habilidad de inspirar a sus seguidores, reconociendo las necesidades de estos.

TEORÍA TRANSFORMACIONAL: que al elevar la motivación y dignificar las relaciones se obtiene un desempeño excepcional. Conceptualiza la importancia

de la conducta humana, tanto del líder como de los seguidores, y de las relaciones sociales.

SEGÚN EL DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA (1986), Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas u objetivos.

TEORIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

BERNARD BASS (1981) Habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupoy la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

BASS Y AVOLIO (1990), Tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

TEORIA DEL CONTINUO DE TANNENBAUM Y SCHMIDT.

ROBBINS Y COULTER. (2008). Este concepto denominado del continuo del liderazgo, se ha caracterizado por la adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias, ya que consideran que el liderazgo incluye diversos estilos entre los que van desde un altamente centrado en el jefe hasta otro altamente centrado en el subordinado.

Las primeras influencias en el estilo de un líder son sus experiencias (“fuerzas del gerente”). El líder que considera que las necesidades de los seres humanos deben ir después que las necesidades de la empresa, posiblemente adoptará un rol de más supervisión en cuanto a las actividades de los subordinados13. De ahí la importancia de estudiar las “fuerzas” de los empleados (segunda influencia). Las circunstancias específicas (las terceras fuerzas”) son el otro elemento a considerar por el líder. Estos autores explican su pensamiento con la teoría del “continuo del liderazgo” en donde el líder puede “moverse” entre un continuo de posibilidades desde el liderazgo centrado en el gerente hasta el centrado en los subordinados.

2.2.2. Clima Organizacional

La teoría de Litwin y Stringer (1968), intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima.

Hicieron un estudio denominado Motivación y Clima Organizacional para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización.

Dichos autores se plantearon tres objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el

desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas.

Según Litwin y Stringer (1968), De (Fernández y Gurley, 2003, p32), las dimensiones son las siguientes:

Estructura: destaca las vías formales que se encuentran presentes en una organización y enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo.

Responsabilidad: se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tener un gran compromiso con el trabajo a realizar, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en la toma de decisiones y responsabilidades.

Recompensa: es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.Riesgo: corresponde al sentimiento que tienen.

Litwin y Stringer, resaltan que el clima depende de seis dimensiones:

1. Estructura: percepción de las obligaciones, reglas y políticas de la organización.
2. Responsabilidad Individual: Sentimiento de autonomía.
3. Remuneración: percepción de equidad entre el pago y el trabajo.
4. Riesgos y Toma de decisiones: percepción de nivel de reto.
5. Apoyo: Sentimientos de apoyo y de amistad
6. Tolerancia al conflicto: confianza que un empleado tiene de su organización.

Teoría de Rensis Likert (1946)

Likert atraves de una investigación dice: que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo

cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otro investigadores.

Teoría de Martín y colbs. (1998)

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Teoría de los 2 Factores: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales. De Frederick Herzberg (1950).

Factores Higiénicos o factores extrínsecos de insatisfacción. Estos están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Herzberg escogió la expresión higiene para reflejar el carácter preventivo. Estos factores están fuera del control del individuo, la empresa es quien tiene el control.

Factores Motivacionales o factores intrínsecos de satisfacción. Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Estos factores motivacionales, involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización.

Teorías del Proceso de Motivación (B. F. Skinner). Estudian el proceso cognitivo que lleva a la motivación; explica cómo las personas inician, dirigen y mantienen su motivación dentro de su entorno laboral.

La teoría de la Equidad. De Adams J.S. (1963). Esta teoría sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un colaborador depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo recompensa y la razón de esfuerzo recompensa de otros en situaciones parecidas.

La teoría de las Expectativas. De Víctor Vroom (1964). Esta teoría asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le otorgará recompensas por parte de la organización, como un bono, aumento o ascenso y que estas recompensas satisfarán sus metas personales. La teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación de esfuerzo y desempeño.
2. Relación de desempeño y recompensa.

3. Relación de recompensa y metas personales.

La teoría de las Necesidades de McClelland. De David McClellan (1961). Esta teoría se enfoca en 3 necesidades.

1. Necesidad de Logro: impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.

2. Necesidad de Poder: necesidad de hacer que los otros se conduzcan para alcanzar las metas de la organización.

3. Necesidad de Afiliación: deseo de tener buenas relaciones interpersonales.

La teoría del Establecimiento de Metas. De Edwin Locke (1960). Esta teoría propone que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. Las metas específicas, aumentan el desempeño; las metas difíciles, cuando estas son aceptadas, producen un desempeño mayor que las metas fáciles.

Teoria de la personalidad (B. F. Skinner 1904 – 1990) El sistema de Skinner al completo está basado en el condicionamiento operante. El organismo está en proceso de operar sobre el ambiente, lo que en términos populares significa que está irrumpiendo constantemente; haciendo lo que hace. Durante esta operatividad, el organismo se encuentra con un determinado tipo de estímulos, llamado estímulo reforzador, o simplemente reforzador. Este estímulo especial tiene el efecto de incrementar el operante (esto es; el comportamiento que ocurre inmediatamente después del reforzador). Esto es el condicionamiento operante: el comportamiento es seguido de una consecuencia, y la naturaleza de la consecuencia modifica la tendencia del organismo a repetir el comportamiento en el futuro.

Imagínese a una rata en una caja. Esta es una caja especial (llamada, de hecho, la caja de Skinner) que tiene un pedal o barra en una pared que cuando se presiona, pone en marcha un mecanismo que libera una bolita de comida. La rata corre alrededor de la caja, haciendo lo que las ratas hacen, cuando sin querer pisa la barra y ¡presto, la bolita de comida cae en la caja. Lo operante es el comportamiento inmediatamente precedente al reforzador.

Un comportamiento seguido de un estímulo reforzador provoca una probabilidad incrementada de ese comportamiento en el futuro.

2.3 Definición de términos básicos

2.3.1. Liderazgo

Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas. Pritchard y Karasick (2003).

Aprendizaje organizativo: está tomando una creciente importancia, tanto para académicos como para empresarios y consultores, a través de la idea de la organización que aprende. Senge, (1993).

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Diccionario Enciclopédico Ilustrado (2003).

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Diccionario Enciclopédico Ilustrado (2003).

Diagnóstico: Proceso a través del cual se profundiza en el objeto estudiado, para con acciones de intervención y en el marco de una etapa del proceso que se denomina Seguimiento, transformarlo. Juan Carlos Reyes (2005)

Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. Reinaldo O. Da Silva (2004).

Efectividad: Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. La efectividad como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. Stephen Covey (2000).

Estilo de liderazgo de una organización:

Se trata de asuntos menos dramáticos que estos ejemplos; no obstante, tiene profundas repercusiones en las personas dentro de esa organización, y sobre todo en lo que ésta hace. Los estilos tienen que ver con las ideas del líder y de la organización de lo que el liderazgo es y hace. Ángel Baguer Alcalá. (2001).

Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras.

Gestión administrativa: Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Comercial consultada. (2007).

Habilidades gerenciales o directivas:

son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización. América economía. (2013).

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

Liderazgo: "el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines". Idalberto Chiavenato. (2011).

Líder colaborativo/participativo: El cual se interesa por el bienestar de sus empleados, interactúa, participa en la realización de proyectos, es una persona que no teme el que sus seguidores opinen acerca de la realización de una actividad, e incita a la participación, colaboración y estímulos a sus empleados. Achu, Christopher F. (2005).

Líder autocrático: Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. LEVICKI, C. (1998).

Liderazgo burocrático

Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

Liderazgo carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy

energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático. Stephen P. Robins, David A. De Cenzo. (2009)

Liderazgo Cohercitivo

Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten dueños de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos. Justin C. Longenecker. (2007)

Liderazgo Coercitivo

También tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario - buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe tal orgullo. Finalmente, el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral. Don Hellriegel. (2009).

Liderazgo delegativo

Conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término. Ángel Muñoz López. (2008) .

Liderazgo directivo

Es aquel en el que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución. Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren. Entre las falsas creencias en torno al estilo directivo está la de que este significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto**.** Stephen p Robbins. (2005).

Liderazgo participativo o democrático

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Víctor Soria. (1982)

Liderazgo Laissez-faire

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control. Laissez-faire (1980).

Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas. Josu Esterkin (2007).

Liderazgo natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil.

De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que,

en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo. Francisco. (1993)

Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tiende a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores. Francisco. (1993)

Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo.

La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. Francisco (1993).

Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados.

Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Francisco (1993).

Organización: La organización es como "un grupo corporativo" entendiendo éste como "una relación social que, o bienestar cerrada hacia fuera, o bien limitada

mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de actuaciones de individuos específicos (director, jefe) y de un grupo administrativo". **Weber (1922).**

Planeación estratégica: es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos de una empresa quiere decir que también esta implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. **Tomasini, (2006).**

Proceso: Es el p**roceso** de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" **Cortés, (1998).**

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Diccionario Enciclopédico Ilustrado. (2003)

Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Diccionario Enciclopédico Ilustrado (2003).

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados. Cooperación Es el

sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Diccionario Enciclopédico Ilustrado (2003).

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Diccionario Enciclopédico Ilustrado (2003).

Visión estratégica. Tener una visión estratégica es tener una visión coherente del entorno en el que se desenvuelve la organización. **Paco López (2009).**

2.3.2 Clima organizacional

Clima organizacional: Se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (Anzola, 2003).

Clima laboral: Es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. (Sonia Palma, 2004)

Comportamiento organizacional: Es el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones. (Davis y newstrom, 1999).

Comunicación. Proceso que suministra la información técnica, relacionada con la coordinación y con la motivación de todas las partes de la organización Para él, la

comunicación es un medio de: 1).control, 2) motivación, 3) expresión emocional, 4) información. Hampton, (1997)

Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización. Pritchard y Karasick. (2008)

Motivación. Todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Los gerentes motivan a sus subordinados cuando con su accionar estimulan en los empleados impulsos y deseos que los inducen hacia un actuar deseado. Koontz (1991)

Organización: La organización es como "un grupo corporativo" entendiendo éste como "una relación social que, o bienestar cerrada hacia fuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de actuaciones de individuos específicos (director, jefe) y de un grupo administrativo". Weber (1922).

Reciprocidad. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se corresponden mutuamente. La insatisfacción (personal u organizacional) se origina mayormente por la ubicación incongruente de la persona dentro de una estructura jerárquica.

Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización. Pritchard y Karasick (2008).

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Método de investigación

El método utilizado fue **descriptivo** ya que no manipulamos ninguna de las variables. Y nos permite observar y describir los fenómenos de nuestra investigación ya que en esta investigación desarrollamos encuestas las cuales nos permitieron conocer la opinión de cada usuario que asiste a las dependencias de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha. Para así poder llegar a una conclusión de la calidad del servicio que reciben los dichos usuarios.

Diseño metodológico

El tipo de investigación es **correlacional**

Diseño: Transeccional correlacional

Tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.



M: muestra de usuarios, trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha.

OX: Liderazgo

r : Influencia existente entre las dos variables

OY: Clima laboral.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: El estudio estuvo conformado por la totalidad de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, el mismo que alcanza a 500, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Población Económicamente Activa

Población	Cantidad	%
Empleados Nombrados	**50**	**10.00**
Contratados Administrativos de Servicios (CAS)	**450**	**90.00**
Total	**500**	**100.00**

Fuente: tabla de Asignación Nominal 2016

Muestra

La muestra para el presente estudio de investigación, se estima siguiendo los criterios que ofrece la estadística, por ello se hace uso del método Probalístico, mediante la técnica de Muestreo Proporcional:

Teniendo en cuenta las siguientes consideraciones

N = Población (500)

n = Tamaño de la muestra necesaria.

P = Probabilidad de que evento ocurra (50%)

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (50%)

$Z_{\alpha/2}$ = 1,96

ε = 0,05

Cuya fórmula matemática es: $n = \frac{Z^2_{\alpha/2} PQN}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2_{\alpha/2} PQ}$

Se obtiene una muestra de 123 personas, para realizar las entrevistas, de los cuales se desglosa la muestra, de la siguiente manera:

Tabla 2. Muestra de estudio.

Población	Cantidad	%
Empleados Nombrados	**13**	**10.57**
Contratados Administrativos de Servicios (CAS)	**110**	**89.43**
Total	**123**	**100.00**

Fuente: tabla N° 01

3.3 Procedimiento de recolección de datos

Se procedió de manera auto administrada, que consistió en entregar la escala (instrumento) al respondiente (trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, y ellos marcaron respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

La técnica que se utilizó, fue la encuesta (cuestionario cerrado) escala tipo Likert.

Según Osorio, R. (2009). Cuestionario, restringido o cerrado.

- Es aquel que solicita respuestas breves, específicas y delimitadas.

- "Para poder formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuestas".

- Estas respuestas piden ser contestadas con:

Varias alternativas de respuestas: donde se señala uno o más ítems (opción o categoría) en una lista de respuestas sugeridas. Como no es posible prever todas las posibles respuestas, conviene agregar la categoría Otros o Ninguna de las Anteriores, según sea el caso. En otras ocasiones, el encuestado tiene que jerarquizar opciones o asignar un puntaje a una o diversas cuestiones. Ver ficha técnica de anexo.

Instrumentos

Se elaboró 2 instrumentos, y se aplicó de manera auto-administrada. La manera auto-administrada es un método por el cual se le entrega la escala al respondiente y éste marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta; marcan respuestas. (Quesada & Villalobos, 2008).

El instrumento N° 1 para la variable del liderazgo, constó de 25 items, 5 afirmaciones y fue aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha.

El instrumento N° 2 para la variable Clima Laboral, constó de 21 items y 5 afirmaciones y fue aplicado también a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha.

3.4. Procesamiento para la recolección de datos

Se ha creado una base de datos en el programa Excel, para las dos variables, registrándose las dimensiones en forma horizontal, y los niveles en forma vertical por dimensión, resultando el puntaje total por dimensión y a nivel general, procedimiento que ha validado la medición del objetivo general y específicos. Ver anexo.

3.6. Tratamiento de los datos

Para interpretar los resultados, utilizamos la prueba que lleva por nombre “Escala de clima organizacional” (EDCO), la cual fue construida por Yusset Acero, María Echeverri Lina, Sandra Lizarazu, Ana Judith Quevedo y Bibiana Sanabria, la procedencia y respaldo institucional fue la Fundación Universitaria de Konrad Lorenz ubicada en la ciudad centroamericana de Santa fe de Bogotá, consiste si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo. Se calcula de la siguiente manera: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (28 y 140) para el desarrollo organizacional y (22 y 110) para la calidad del servicio. Se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado, demostración en ficha técnica: Velasco, P., Córdova, G., y Erro, L. F. (2009).

Para los cuadros y gráficos (distribución de frecuencias y tablas de contingencia), se utilizó el análisis descriptivo univariante y bivariante a través de las medidas de tendencia central y de dispersión. Ver en resultados.

Y para establecer la relación entre las variables, se ha utilizado el coeficiente estadístico de correlación de Spearman. Según Valera (2004), se define como las medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos. Marín, O., y Govea, M. (2009).

En cuanto a la significación del coeficiente estadístico de correlación de Spearman, Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que esta varia de -1, 0 (correlación negativa perfecta) a + 1,0 (correlación positiva perfecta) y, se trata de estadística sumamente eficiente para datos ordinales. Para la

interpretación del coeficiente estadístico de correlación de Spearman, calculado para cada fuente de información, se consideró el Baremo propuesto por Carrasco (2000, p.35) citado por Marín, O., y Govea, M. (2009), el cual se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 3. categoría de análisis para interpretación del coeficiente de correlación

Intervalo	Descripción
(-1)- (0.96)	Correlación negativa perfecta
(-0.95) - (-0.51)	Correlación negativa fuerte
(-0.50) - (-0.11)	Correlación negativa moderada
(-0.10) - (-0.01)	Correlación negativa débil
0 - 0	Correlación nula
(0.01) - (0.10)	Correlación positiva débil
(0.11) - (0.50)	Correlación positiva moderada
(0.51) - (0.95)	Correlación positiva fuerte
(0.96)- (1)	Correlación positiva perfecta

Fuente: Marín, O. y Govea, M. (2009)

La hipótesis considerada es:

Existe influencia entre el liderazgo y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016.

Formula

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman
d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)
n = Número de datos

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción y análisis de resultados para responder los objetivos

En este capítulo presentamos los resultados de la investigación. En primer lugar cuadros y gráficos que responden al planteamiento y respuestas del objetivo general y los específicos. Ver resultados. En segundo lugar cuadros con los valores totales, promedio y formula por variable respectiva. Información que responde al planteamiento de la hipótesis, Ver resultados. Y por último presentamos la discusión de resultados.

Tabla n° 04. Resultados de aplicación de la variable de estudio liderazgo por niveles

Nivel	Dimensiones										Total Variable 2	
	Dimensión 1: autocrático		Dimensión 2: Administrativo o gestión		Dimensión 3: Democrático o participativo		Dimensión 4: Colaborador		Dimensión 5: Político			
Bajo	de 5 a 11	11	de 7 a 16	8	de 4 a 9	11	de 4 a 9	10	de 5 a 11	22	de 25 a 58	11
Medio	de 12 a 18	73	de 17 a 26	65	de 10 a 15	79	de 10 a 15	66	de 12 a 18	78	de 59 a 92	65
Alto	de 19 a 25	39	de 27 a 35	50	de 16 a 20	33	de 16 a 20	47	de 19 a 25	23	de 93 a 125	47
		123		123		123		123		123		123

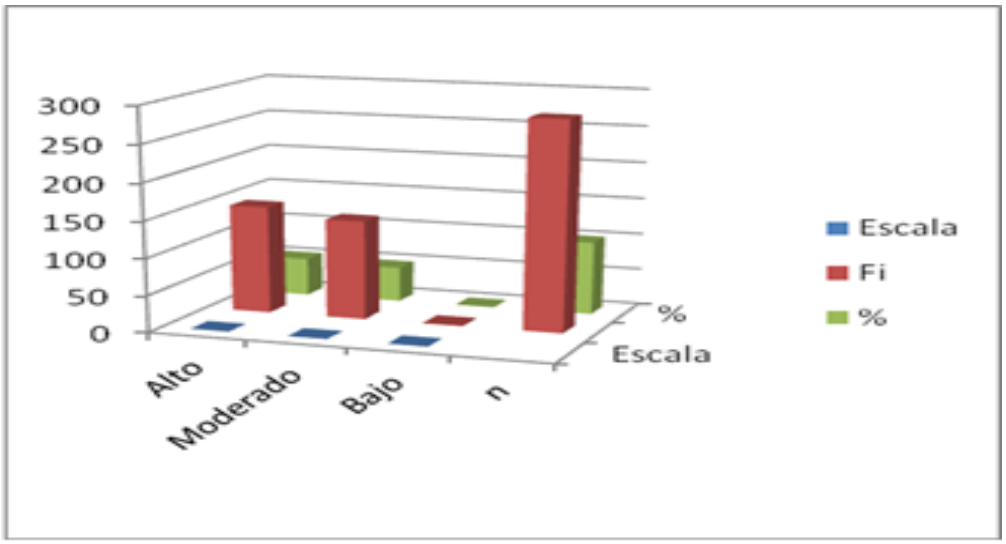
Fuente: Base de datos

Tabla N°05. Distribución de frecuencias de los resultados obtenidos de la variable Liderazgo

Niveles	Escala	Fi	%
Alto	93-123	70	51.94
Moderado	59-92	52	47.70
Bajo	25-58	1	0.35
n		123	100.00

Fuente: tabla N° 03

Gráfico N° 01. Representación de los resultados de la encuesta de la variable liderazgo trabajadores de la MDYC



Fuente: tabla N° 05

Interpretación: el gráfico nos muestra que la variable liderazgo, presenta un 51.94% de nivel alto, un 47.70% de nivel moderado y 0.35% de nivel bajo.

Tabla N° 06. Resultados de aplicación de la variable de estudio clima organizacional por niveles

Nivel	Dimensión: 1 Comunicación		Dimensión N: 2 Motivación		Dimensión N: 3 Proceso de influencia		Dimensión N: 4 Establecimiento de objetivos		Dimensión 5 Procesos de control		Total Variable 2	
Bajo	de 4 a 9	8	de 5 a 11	12	de 5 a 11	31	de 4 a 9	27	de 3 a 7	16	de 21 a 49	9
Medio	de 10 a 15	86	de 12 a 18	93	de 12 a 18	61	de 10 a 15	20	de 8 a 12	53	de 50 a 78	64
Alto	de 16 a 20	21	de 19 a 25	18	de 19 a 25	31	de 16 a 20	76	de 13 a 15	54	de 79 a 105	50
		123		123		123		123		123		123

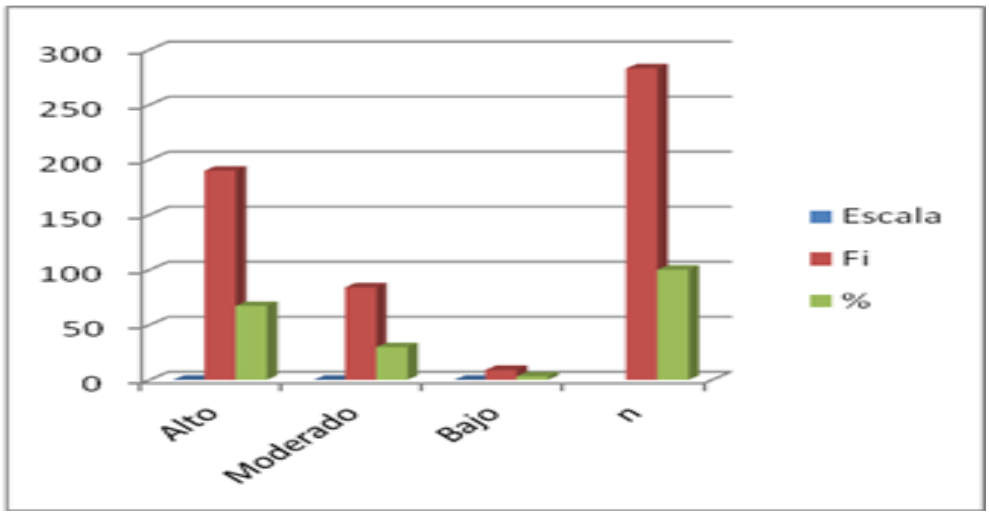
Fuente: Base de datos

Tabla N°07. Distribución de frecuencias de los resultados obtenidos de la variable Clima Organizacional

Niveles	Escala	Fi	%
Alto	79-105	75	67.14
Moderado	50-78	39	29.68
Bajo	21-49	9	3.18
n		123	100.00

Fuente: tabla N° 05

Grafico N°02. Representación de los resultados de la encuesta a la variable clima organizacional a trabajadores de la MDYC



Fuente: tabla N° 07

Interpretación: el gráfico nos muestra que la variable clima organizacional, presenta un 67.14% de nivel alto, un 29.68% de nivel moderado y 3.18% de nivel bajo.

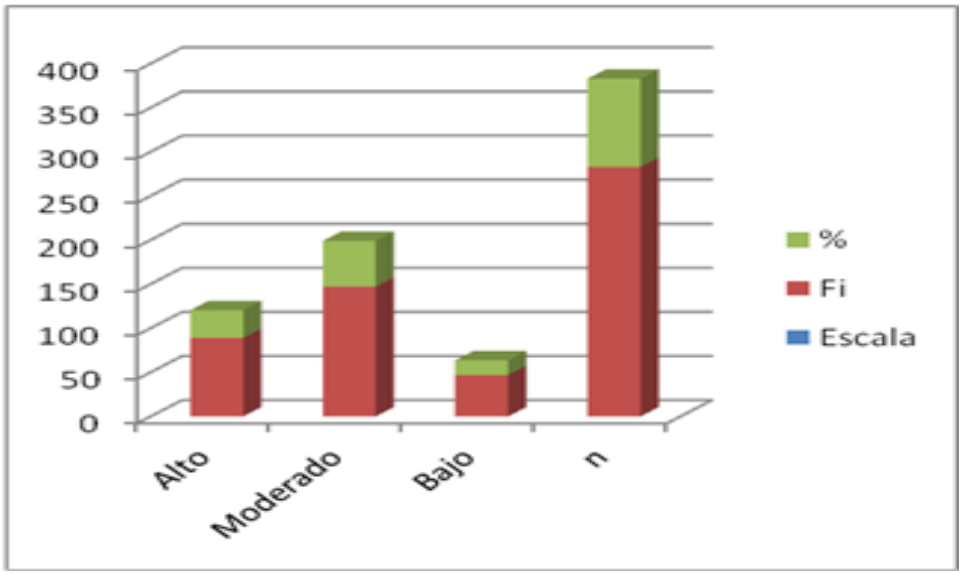
De la misma manera se procedió a describir los objetivos específicos, tomando como base los resultados por dimensión de la variable 1. Ver tabla 03.

Tabla N°08. Distribución de frecuencias de los resultados obtenidos de la dimensión 1

Niveles	Escala	Fi	%
Alto	**19-25**	**39**	**31.45**
Moderado	**12-18**	**62**	**51.94**
Bajo	**05-11**	**22**	**16.61**
n		**123**	**100.00**

Fuente: tabla N° 03

Gráfico N° 03. Representación de los resultados de la encuesta de la dimensión 1-V1



Fuente: Tabla N° 08

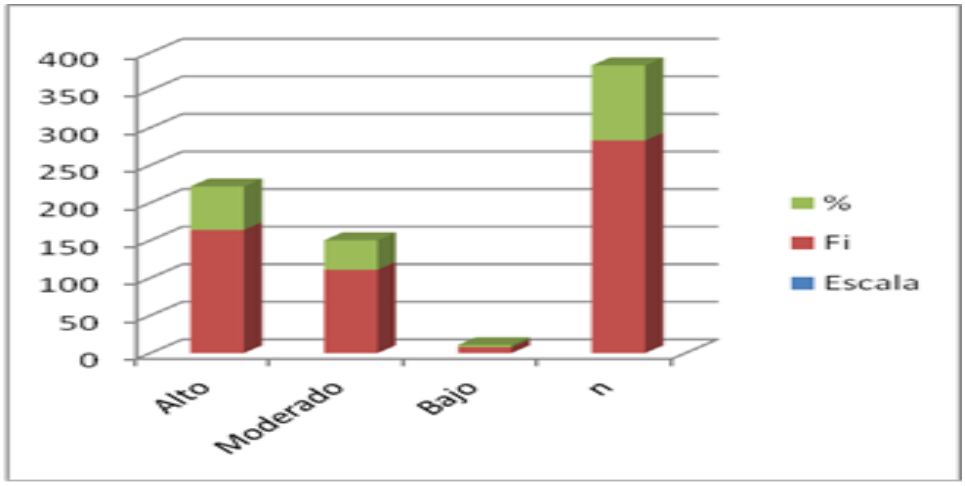
Interpretación: en este gráfico se observa que la Dimensión 1 de la variable 1, presenta un 31.45% de nivel alto, un 51.94% de nivel moderado y 16.61% de nivel bajo.

Tabla N° 09. Distribución de frecuencias de los resultados obtenidos de la dimensión 2

Niveles	Escala	Fi	%
Alto	27-35	64	57.95
Moderado	17-26	51	39.22
Bajo	07-16	8	2.83
n		123	100.00

Fuente: Tabla N° 03

Grafico N°04. Representación de los resultados de la encuesta de la dimensión 2-V1



Fuente: tabla N° 09

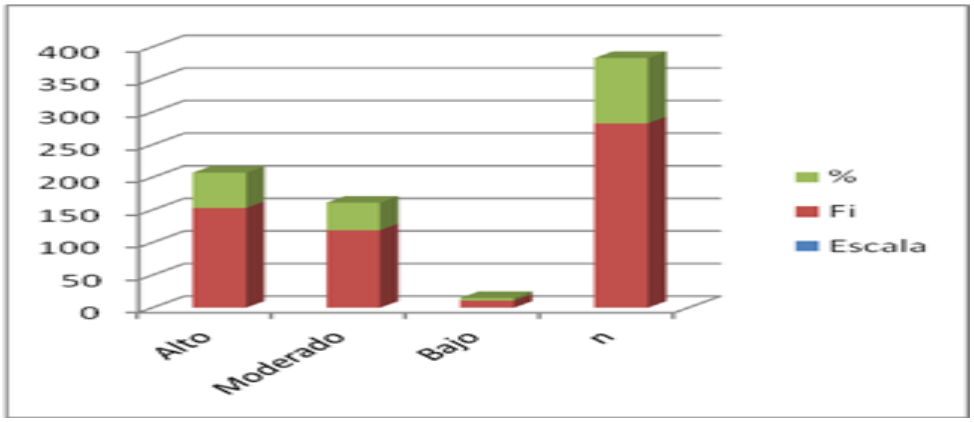
Interpretación: en este gráfico se observa que la Dimensión 2 de la variable 1, presenta un 57.95% de nivel alto, un 39.22% de nivel moderado y 2.83% de nivel bajo.

Tabla N° 10. Distribución de frecuencias de los resultados obtenidos de la dimensión 3

Niveles	Escala	Fi	%
Alto	**16-20**	**63**	**54.06**
Moderado	**10-15**	**49**	**42.05**
Bajo	**04-09**	**11**	**3.89**
n		**123**	**100.00**

Fuente: tabla N° 03

Grafico N°05 Representación de los resultados de la encuesta de la dimensión 3-V1



Fuente: tabla N° 10

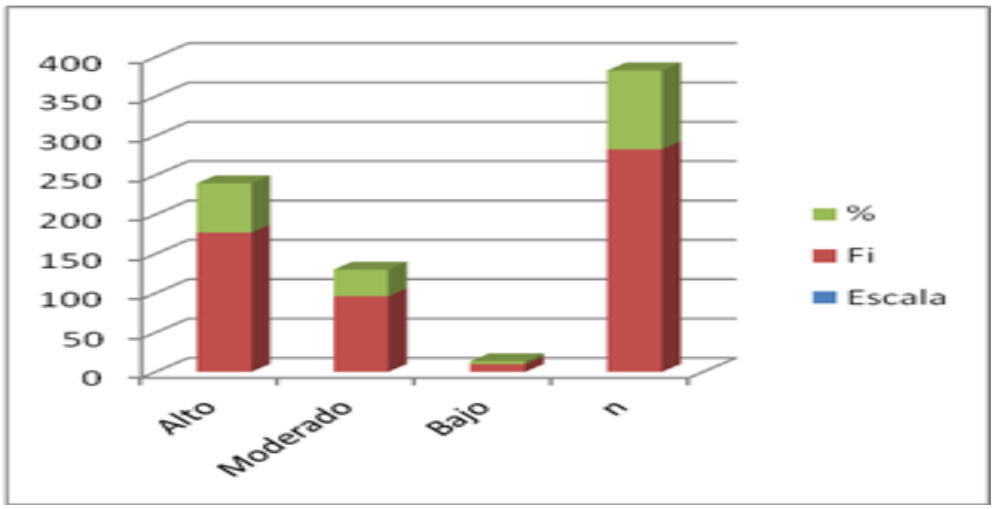
Interpretación: en este gráfico se observa que la Dimensión 3 de la variable 1, presenta un 54.06% de nivel alto, un 42.05% de nivel moderado y 3.89% de nivel bajo.

Tabla N° 11. Distribución de frecuencias de los resultados obtenidos de la dimensión 4

Niveles	Escala	Fi	%
Alto	**16-20**	**67**	**62.54**
Moderado	**10-15**	**46**	**33.92**
Bajo	**04-09**	**10**	**3.53**
n		**123**	**100.00**

Fuente: tabla N° 03

Grafico N° 06. Representación de los resultados de la encuesta de la dimensión 4-V1



Fuente: tabla N° 11

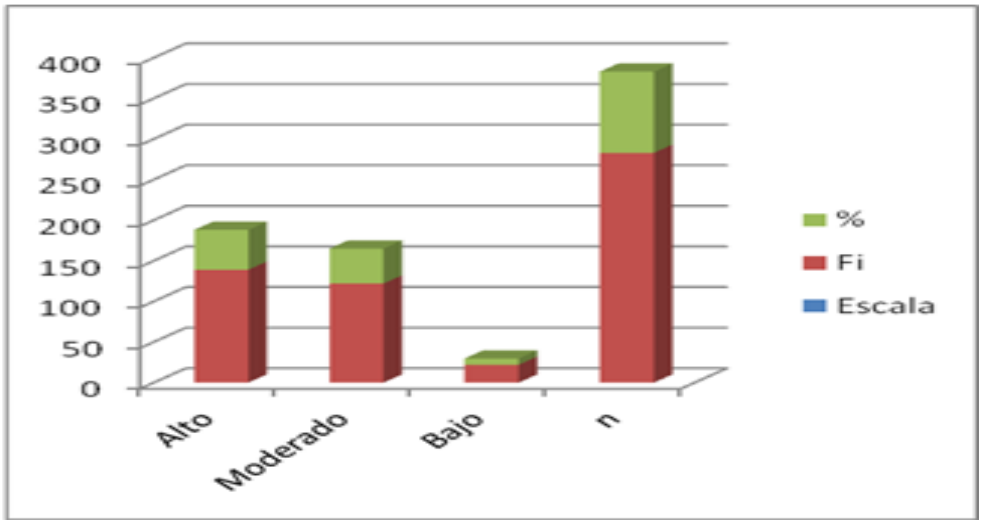
Interpretación: en este gráfico se observa que la Dimensión 4 de la variable 1, presenta un 62.54% de nivel alto, un 33.92% de nivel moderado y 3.53% de nivel bajo.

Tabla N° 12. Distribución de frecuencias de los resultados obtenidos de la dimensión 5

Niveles	Escala	Fi	%
Alto	**19-25**	**69**	**49.12**
Moderado	**12-18**	**32**	**43.11**
Bajo	**05-11**	**22**	**7.77**
n		**123**	**100.00**

Fuente: tabla N° 03

Grafico N° 07. Representación de los resultados de la encuesta de la dimensión 5-V1



Fuente: tala N° 12

Interpretación: en este gráfico se observa que la Dimensión 5 de la variable 1, presenta un 49.12% de nivel alto, un 43.11% de nivel moderado y 7.77% de nivel bajo.

4.2. Descripción y análisis de resultados para responder las hipótesis

Tabla N° 13. Resultados a valores promedio por dimensión de la variable 1

Nivel	Dimensiones					Total Variable 2
	Dimensión 1: autocrático	Dimensión 2: Administrativo o gestión	Dimensión 3: Democrático o participativo	Dimensión 4: Colaborador	Dimensión 5: Político	
Σ	**4523**	**7654**	**4355**	**4568**	**5110**	**26210**
N° Enc.	**123**	**123**	**123**	**123**	**123**	**123**
X	**15.98**	**27.05**	**15.39**	**16.14**	**18.06**	**92.61**

Fuente: Base de datos

Tabla N°14. Resultados a valores promedio por dimensión de la variable 2

Nivel	Dimensión 1 Comunicación	Dimensión N: 2 Motivación	Dimensión N: 3 Proceso de influencia	Dimensión N: 4 Establecimiento de objetivos	Dimensión 5 Procesos de control	Total Variable 2
Σ	**4622**	**5421**	**4914**	**4476**	**3626**	**23059**
N° Enc.	**123**	**123**	**123**	**123**	**123**	**123**
X	**16.33**	**19.16**	**17.36**	**15.82**	**12.81**	**81.48**

Fuente: Base de datos

Tabla N° 15. Valor promedio por dimensiones

N° Dimensiones	Variables	
	Liderazgo	Clima Org.
	Promedio	Promedio
1	15.98	16.33
2	27.05	19.16
3	15.39	17.36
4	16.14	15.82
5	18.06	12.81

Tabla N° 16. Datos ordinales por dimensión

Promedio de la variable 1	Promedio de la variable 2	Orden de la variable 1	Orden de la variable 2	Diferencia	d^2
15.39	17.36	1	4	-3	9
15.98	16.33	2	3	-1	1
16.14	15.82	3	2	1	1
18.06	12.81	4	1	3	9
27.05	19.16	5	5	0	0
			Total		20

Fuente: tabla 14

Aplicación de la formula

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2-1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman
d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)
n = Número de datos

$$1 - \frac{6*20}{5(5^2-1)} = 1 - \frac{120}{120} = \frac{120-120}{120} = \frac{0}{120} = 0.00$$

Prueba de la hipótesis: para probar la hipótesis se ha utilizado el coeficiente estadístico de Spearman y la tabla N° 1 categoría de análisis para interpretación del coeficiente de correlación. La hipótesis general de nuestro trabajo de investigación, es: ***"Existe influencia entre el liderazgo y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016".***

Resultado estadístico: la aplicación del coeficiente Rho de Spearman consistió en: **(0.00).**

Ubicación del resultado en la tabla

Rango	Intervalo	Descripción
5	**0- 0**	**Correlación nula**

Decisión

La Hipótesis afirma que existe influencia entre el liderazgo y el clima organizacional, en consecuencia la hipótesis no se confirma, por lo tanto no existe influencia entre estas dos variables en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha en el año 2016.

4.3 Discusión de resultados

4.3.1 Validación de objetivos e hipótesis

Validación del objetivo general

El objetivo se orientó a Determinar la influencia que existe entre el liderazgo y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016. Y para dar respuesta al objetivo se desagregó en 2 objetivos específicos relacionada con cada una de las variables.

Liderazgo

Conocer el tipo de liderazgo que predomina en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha en el año 2016.

Con respecto a la medición de esta variable, el cuadro N° 4 y gráfico N° 1 nos muestran que el tipo de liderazgo que predomina en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha en el año 2016, es de nivel alto ya que representa el 51.94%, determinándose que en su mayoría no tan considerable los trabajadores practican un liderazgo autocrático ósea insisten en hacer todo ellos mismos, que están preocupados por el funcionamiento de la organización y que esta no existe sin la colaboración de la gente, por lo tanto intentan involucrar a todos en la buena dirección de la organización y por último que existe una buena dirección política.

El liderazgo es un constructo complejo, su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo. Estas pueden ser cognitivas, conductuales o de personalidad. En nuestro medio se han llevado a cabo algunas investigaciones que apuntan a establecer la influencia mutua de las variables para su estudio (Castro Solano, 2009).

Asimismo, se plantea la necesidad de tener en cuenta el contexto en el que este fenómeno se da, favoreciendo el desarrollo de estudios comparativos diferentes ámbitos, ya que es probable los líderes pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en el que les toca desempeñarse (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2008).

Yaneth (1998). Afirman Acero, Y., Echeverry, L.M, Lizarazo, S. Quevedo, A., y Sanabria B. (2006). Un puntaje alto indica alta frecuencia, relacionado con un alto nivel de liderazgo y un puntaje bajo indica baja frecuencia, relacionado con bajo nivel de liderazgo.

Clima organizacional

Calificar la calidad de clima organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016. Con respecto a la medición de esta variable, el cuadro N° 6 y gráfico N° 2 nos muestran que la calidad de clima organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital e Yarinacocha en el año 2016, es de nivel alto ya que representa el 67.14%, determinándose que existe una comunicación fluida, motivación efectiva, un buen proceso de influencia, un claro establecimiento de objetivos y procesos de control coherente.

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

De acuerdo a Álvarez (1992), los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre." (variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre." (variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de." (Variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento. Afirman Acero, Y., Echeverry, L., Lizarazo, S. Quevedo, A., y Sanabria B. (2006). Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

4.3.2 Validación de las hipótesis

La hipótesis planteada es:

Existe influencia entre el liderazgo y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016.

De los cuadros N°s 12 y 13, se obtiene los valores promedios por dimensiones de las dos variables, en el cuadro N° 14 se colocan los valores promedios en forma vertical por dimensión y variable respectiva, en el cuadro N° 15 se ordenan los valores promedios de acuerdo a la que establece el coeficiente estadístico de correlación de Sperman, el resultado de este proceso es 120. Con este resultado aplicamos la formula.

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2-1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman
d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)
n = Número de datos

Despejando la formula obtenemos el siguientes resultado.

$$1 - \frac{6*20}{5(5^2-1)} = 1 - \frac{120}{120} = \frac{120-120}{120} = \frac{0}{120} = 0.00$$

De acuerdo a lo que establece Carrasquero (2000). Citado por Marín, N., y Govea, M. (2009), pp.7, este resultado se encuentra ubicado en la tabla N° 1 categoría de análisis para interpretación del coeficiente de correlación, con la estructura siguiente:

Rango	Intervalo	Descripción
5	0- 0	Correlación nula

En cuanto a la significación del coeficiente estadístico de correlación de Spearman, Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que este varia de -1,0 (correlación negativa perfecta) a +1,0 (correlación positiva perfecta) y, se trata de estadística sumamente eficiente para datos ordinales. Para la interpretación del coeficiente estadístico de correlación de Spearman, calculado para cada fuente de información, aunque no existe una norma válida para todos los casos, pues la misma no depende sólo de un factor o variable.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1. CONCLUSIONES

- El tipo de liderazgo que predomina en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha en el año 2016, es de nivel alto, representa el 51.94%.

- La calidad de clima organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016, es de nivel alto, representa el 67.14%.

- El nivel del liderazgo autocrático, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016, es de nivel moderado. Representa el 51.94%.

- La capacidad del liderazgo administrativo, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016, es de nivel alto. Representan el 57.95%.

- El nivel de liderazgo democrático, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016, es de nivel alto. Representa el 54.06%.

- La calidad de liderazgo colaborador, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016, es de nivel alto. Representa el 62.54%.

- El nivel de liderazgo político, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016, es de nivel alto. Representa el 49.12%.

- El nivel de liderazgo político, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016, es de nivel alto. Representa el 49.12%.

5.2. SUGERENCIAS

- Implementar cursos de capacitación, dirigidos a todos los miembros de la municipalidad distrital de Yarinacocha, sin distinción alguna, autoridades, funcionarios y trabajadores, la misma que busque elevar la práctica del liderazgo, toda vez que los resultados no son tan halagadores.

- Que los funcionarios propicien reuniones periódicas hacia los trabajadores, para evaluar el comportamiento que vienen desarrollando en el ejercicio de sus funciones, acciones como esta, fortalecerán más el clima organizacional y por lo tanto mejorará la relaciones entre los trabajadores, e incrementará la identidad con la organización.

- Crear en el trabajador una cultura de cambio, que la función que desarrolle se torne importante, toda vez que el avance de la ciencia y la tecnología, te obliga a usar y manejar equipos más sofisticados, y si no forman parte de este proceso revolucionario, entonces se quedarán relegados.

- Crear en el trabajador una cultura de cambio, que la función que desarrolle se torne importante, toda vez que el avance de la ciencia y la tecnología, te obliga a usar y manejar equipos más sofisticados, y si no forman parte de este proceso revolucionario, entonces se quedarán relegados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

STEPHEN, R. (1989). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva". Canadá. Editorial Paidós.

RIVERA, A. (1991). La Organización del Clima Organizacional como factor de desarrollo en las empresas del distrito de Chincha Alta". Tesis. Chincha-Perú.

KOUZES, J. Y POSNER. (1993). Las Seis Disciplinas, La Credibilidad: Como se gana, se pierde, y porque la gente la reclama". San Francisco. Editorial: Jossey-Bass Publishers S.A., p. N° 51.

DEBRA, N. Y CAMPBELL, J. (1994). Organizational Behavior, Minneapolis San Francisco. Editorial: St. Paul West Publishing S.A, p. N° 158.

DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. (1995). Comportamiento humano en el trabajo" Estados Unidos. Editorial Mc Graw Hill, Octava. P. N° 210.

SALGADO, J. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME". Chile. Editorial: Psicothema S.A., p. N° 329-335.vol. 8, no 2.

RAND, M. KEITH, D. Y NEWSTROM, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. Chicago. Editorial: Mc Graw Hill

CRUZ, J. (2001). Principios de la organización. Chile. recuperado el 23 de julio 2001, de http://es.scribd.com/doc/88766807/18/La-organizacion-y-sus-principios.

RODRÍGUEZ, A. (2003). Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño". Chile.

PERAZA, R. Y GARCÍA, R. (2004). Clima organizacional" México. Editorial: Cetra S.A. pp. N° 27-30.

STEPHEN, P. (2004). Comportamiento Organizacional. México. Editorial: Saulo Décima S.A.

VROOM, V. Y DUNNETTE, M. (2004). Handbook of Industrial and Organizational Psychology". Chicago. Editorial: Leader.

Barrera, J. (2006). El método lúdico y el rendimiento académico. P. 50-90. Perú-Pucallpa.

DAFT, R. (2006). La experiencia del liderazgo. Canadá. Editorial: Cengage learning. Tercera edición

SANABRIA, B. (2006). Escala del clima organizacional. Colombia. Editorial Trillas S.A. p. N° 134.

VALDÉS, V. (2006). La motivación. Recuperado el 22 de enero 2007 de http://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad peru.php.

MORÁN, L. (2009). Clima Organizacional, recuperado el 8 de octubre del 2009 de http://www.slideshare.net/Lilianamoranrivera/clima-organizacional-1249063.

DOMENACK, J. (2010). El impacto del clima laboral sobre la empresa, recuperado el 11 de setiembre de 2010 de http://www.infocapitalhumano.pe/informe especial.php?id=4&t=el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa.

TOVAR, E. (2011). Liderazgo Situacional. Recuperado el 25 de marzo 2013 de http://www.monografias.com/trabajos94/liderazgo-situacional/liderazgo-situacional.shtml#ixzz2Ly3018PU.

SAMIEL, F. (2013). Habilidades gerenciales. Recuperado el 23 de marzo 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales.

ANEXOS

ANEXOS 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: "El liderazgo y su influencia en el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, 2016"

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
PROBLEMA GENERAL ¿Qué, influencia existe entre el liderazgo y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016?	OBJETIVO GENERAL Determinar la influencia que existe entre el liderazgo y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016. OBJETIVOS ESPECIFICOS Conocer el tipo de liderazgo que predomina en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha en el año 2016. Calificar la calidad de clima	HIPOTESIS GENERAL Existe influencia entre el liderazgo y el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016.	VARIABLE INDEPENDIENTE **LIDERAZGO**	• Autocrático • Administrativo o gestión • Democrático o participativo. • Colaborador. • Político.	• Toman todas las decisiones sin consultar • Autoridad por medio de la fuerza. • Controla al subalterno. • Dirige e inicia las acciones laborales. • Rápida toma de decisiones. • Ve el funcionamiento de la organización • Control del presupuesto • Buena relación con el personal • Capacidad de planificar. • Capacidad de organizar. • Capacidad de dirigir. • Capacidad de controlar.

	organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016. Establecer el nivel del liderazgo autocrático, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016. Describir la capacidad del liderazgo administrativo, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016. Calificar el nivel de liderazgo democrático, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016. Definir la calidad de liderazgo		VARIABLE DEPENDIENTE **CLIMA ORGANIZACIONAL**	• Comunicación • Motivación • Proceso de influencia • Establecimiento de objetivos • Proceso de control	• Consulta cuando toma decisiones • Empresa cooperativa • Invita la participación del personal • Fomenta las buenas relaciones en la • organización • Trabajo en equipo • Involucra a todos los miembros de la organización • Trabajo en equipo • Inspira compromiso y acción • Dirige como compañero • Posición de poder • Gestionador • Gerente social • Formalizado atreves de las urnas • Autonomía • Relaciones sociales • Colaboración • Flexibilidad • Satisfacción laboral

	colaborador, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016. Establecer el nivel de liderazgo político, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha en el año 2016.				• Compromiso • Visión • Confianza • Propósito • Capacidad de dirigir • Persuasión • Carisma • Autoridad • complacencia • compromiso • Fijar metas • Planes específicos • Priorizar la misión • Propósito en común • Medir el rendimiento • Comparar el rendimiento contra los estándares • Tomar la medida correctiva necesaria

ANEXO N° 02

Variable Nº 1: Liderazgo

Nº Encuesta	Dimensión 1		Dimensión 2		Dimensión 3		Dimensión 4		Dimensión 5		Total Variable 2	
	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala
1	14	Medio	21	Medio	12	Medio	9	Bajo	13	Medio	69	Medio
2	13	Medio	20	Medio	17	Medio	14	Medio	18	Medio	82	Medio
3	14	Medio	23	Medio	11	Medio	10	Medio	14	Medio	72	Medio
4	15	Medio	18	Medio	13	Medio	15	Medio	18	Medio	79	Medio
5	16	Medio	25	Medio	11	Medio	13	Medio	18	Medio	83	Medio
6	18	Medio	18	Medio	10	Medio	13	Medio	18	Medio	77	Medio
7	17	Medio	19	Medio	11	Medio	15	Medio	13	Medio	75	Medio
8	14	Medio	19	Medio	14	Medio	14	Medio	17	Medio	78	Medio
9	13	Medio	16	Bajo	11	Medio	15	Medio	14	Medio	69	Medio
10	14	Medio	23	Medio	14	Medio	10	Medio	18	Medio	79	Medio
11	16	Medio	25	Medio	12	Medio	8	Bajo	14	Medio	75	Medio
12	17	Medio	24	Medio	13	Medio	10	Medio	13	Medio	77	Medio
13	15	Medio	20	Medio	4	Bajo	12	Medio	18	Medio	69	Medio
14	20	Alto	22	Medio	12	Medio	11	Medio	22	Alto	87	Medio
15	13	Medio	19	Medio	11	Medio	10	Medio	14	Medio	67	Medio
16	13	Medio	20	Medio	12	Medio	9	Bajo	12	Medio	66	Medio
17	15	Medio	19	Medio	11	Medio	11	Medio	13	Medio	69	Medio
18	12	Medio	22	Medio	13	Medio	15	Medio	13	Medio	75	Medio
19	9	Bajo	24	Medio	13	Medio	16	Alto	8	Bajo	70	Medio
20	11	Bajo	28	Alto	16	Alto	19	Alto	13	Medio	87	Medio
21	16	Medio	30	Alto	15	Medio	18	Alto	19	Alto	98	Alto
22	17	Medio	29	Alto	15	Medio	19	Alto	23	Alto	103	Alto
23	15	Medio	24	Medio	19	Alto	12	Medio	19	Alto	89	Medio
24	14	Medio	19	Medio	13	Medio	15	Medio	18	Medio	79	Medio
25	16	Medio	19	Medio	10	Medio	13	Medio	17	Medio	75	Medio
26	17	Medio	21	Medio	12	Medio	11	Medio	10	Bajo	71	Medio
27	15	Medio	22	Medio	10	Medio	13	Medio	15	Medio	75	Medio
28	14	Medio	20	Medio	12	Medio	13	Medio	16	Medio	75	Medio
29	14	Medio	19	Medio	12	Medio	13	Medio	18	Medio	76	Medio
30	14	Medio	19	Medio	9	Bajo	8	Bajo	16	Medio	66	Medio
31	13	Medio	20	Medio	11	Medio	15	Medio	19	Alto	78	Medio
32	14	Medio	23	Medio	14	Medio	12	Medio	21	Medio	84	Medio
33	16	Medio	18	Medio	13	Medio	13	Medio	13	Medio	73	Medio
34	6	Bajo	16	Bajo	14	Medio	7	Bajo	11	Bajo	54	Bajo
35	8	Bajo	21	Medio	16	Alto	10	Medio	8	Bajo	63	Medio
36	15	Medio	24	Medio	13	Medio	13	Medio	16	Medio	81	Medio
37	10	Bajo	27	Alto	14	Medio	12	Medio	20	Alto	83	Medio
38	9	Bajo	20	Medio	12	Medio	16	Alto	19	Alto	76	Medio

39	11	Bajo	23	Medio	15	Medio	17	Alto	15	Medio	81	Medio
40	14	Medio	25	Medio	13	Medio	13	Medio	23	Alto	88	Medio
41	8	Bajo	26	Medio	15	Medio	17	Alto	22	Alto	88	Medio
42	11	Bajo	28	Alto	16	Alto	15	Medio	25	Alto	95	Alto
43	16	Medio	32	Alto	17	Alto	16	Alto	25	Alto	106	Alto
44	15	Medio	28	Alto	13	Medio	19	Alto	25	Alto	100	Alto
45	12	Medio	27	Alto	12	Medio	14	Medio	20	Alto	85	Medio
46	16	Medio	27	Alto	14	Medio	18	Alto	25	Alto	100	Alto
47	11	Bajo	24	Medio	13	Medio	18	Alto	19	Alto	85	Medio
48	10	Bajo	25	Medio	14	Medio	17	Alto	16	Medio	82	Medio
49	12	Medio	29	Alto	12	Medio	17	Alto	18	Medio	88	Medio
50	13	Medio	24	Medio	12	Medio	15	Medio	15	Medio	79	Medio
51	18	Medio	25	Medio	12	Medio	16	Alto	23	Alto	94	Alto
52	22	Alto	27	Alto	18	Alto	16	Alto	18	Medio	101	Alto
53	24	Alto	28	Alto	17	Alto	12	Medio	21	Alto	102	Alto
54	12	Medio	17	Medio	19	Alto	11	Medio	21	Alto	80	Medio
55	22	Alto	22	Medio	14	Medio	13	Medio	16	Medio	87	Medio
56	10	Bajo	25	Medio	12	Medio	17	Alto	16	Medio	80	Medio
57	8	Bajo	23	Medio	12	Medio	13	Medio	12	Medio	68	Medio
58	7	Bajo	23	Medio	14	Medio	13	Medio	17	Medio	74	Medio
59	11	Bajo	23	Medio	16	Alto	13	Medio	16	Medio	79	Medio
60	14	Medio	21	Medio	12	Medio	13	Medio	9	Bajo	69	Medio
61	12	Medio	16	Bajo	13	Medio	11	Medio	9	Bajo	61	Medio
62	13	Medio	18	Medio	10	Medio	8	Bajo	14	Medio	63	Medio
63	14	Medio	16	Bajo	9	Bajo	10	Medio	14	Medio	63	Medio
64	16	Medio	15	Bajo	11	Medio	11	Medio	9	Bajo	62	Medio
65	9	Bajo	20	Medio	12	Medio	10	Medio	15	Medio	66	Medio
66	14	Medio	22	Medio	13	Medio	11	Medio	15	Medio	75	Medio
67	20	Alto	20	Medio	11	Medio	11	Medio	17	Medio	79	Medio
68	15	Medio	19	Medio	11	Medio	13	Medio	21	Medio	79	Medio
69	16	Medio	20	Medio	15	Medio	13	Medio	13	Medio	77	Medio
70	14	Medio	20	Medio	14	Medio	10	Medio	14	Medio	72	Medio
71	19	Alto	22	Medio	12	Medio	11	Medio	14	Medio	78	Medio
72	16	Medio	19	Medio	14	Medio	13	Medio	13	Medio	75	Medio
73	18	Medio	26	Medio	12	Medio	14	Medio	18	Medio	88	Medio
74	10	Bajo	24	Medio	13	Medio	16	Alto	15	Medio	78	Medio
75	24	Alto	33	Alto	20	Alto	20	Alto	25	Alto	122	Alto
76	19	Alto	31	Alto	20	Alto	20	Alto	25	Alto	115	Alto
77	6	Bajo	25	Medio	17	Alto	17	Alto	13	Medio	78	Medio
78	25	Alto	35	Alto	20	Alto	19	Alto	20	Alto	119	Alto
79	20	Alto	29	Alto	18	Alto	18	Alto	25	Alto	110	Alto
80	6	Bajo	19	Medio	9	Bajo	16	Alto	13	Medio	63	Medio
81	24	Alto	35	Alto	20	Alto	20	Alto	25	Alto	124	Alto
82	11	Bajo	22	Medio	15	Medio	13	Medio	12	Medio	73	Medio
83	9	Bajo	26	Medio	20	Alto	18	Alto	25	Alto	98	Alto
84	25	Alto	31	Alto	20	Alto	20	Alto	25	Alto	121	Alto

85	21	Alto	35	Alto	20	Alto	18	Alto	20	Alto	114	Alto
86	15	Medio	28	Alto	20	Alto	17	Alto	15	Medio	95	Alto
87	11	Bajo	25	Medio	16	Alto	20	Alto	25	Alto	97	Alto
88	11	Bajo	19	Medio	12	Medio	13	Medio	15	Medio	70	Medio
89	25	Alto	35	Alto	20	Alto	20	Alto	25	Alto	125	Alto
90	18	Medio	28	Alto	15	Medio	12	Medio	19	Alto	92	Medio
91	8	Bajo	19	Medio	15	Medio	15	Medio	16	Medio	73	Medio
92	19	Alto	23	Medio	16	Medio	16	Alto	20	Alto	94	Alto
93	12	Medio	19	Medio	15	Medio	13	Medio	18	Medio	77	Medio
94	22	Alto	30	Alto	17	Alto	19	Alto	20	Alto	108	Alto
95	19	Alto	30	Alto	19	Alto	17	Alto	24	Alto	109	Alto
96	24	Alto	32	Alto	14	Medio	17	Alto	25	Alto	112	Alto
97	23	Alto	34	Alto	18	Alto	19	Alto	25	Alto	119	Alto
98	24	Alto	33	Alto	19	Alto	20	Alto	25	Alto	121	Alto
99	14	Medio	16	Bajo	12	Medio	10	Medio	10	Bajo	62	Medio
100	7	Bajo	15	Bajo	11	Medio	11	Medio	15	Medio	59	Medio
101	22	Alto	27	Alto	15	Medio	14	Medio	25	Alto	103	Alto
102	12	Medio	16	Bajo	8	Bajo	16	Alto	25	Alto	77	Medio
103	22	Alto	30	Alto	15	Medio	15	Medio	16	Medio	98	Alto
104	21	Alto	32	Alto	18	Alto	19	Alto	21	Alto	111	Alto
105	25	Alto	33	Alto	18	Alto	17	Alto	21	Alto	114	Alto
106	23	Alto	33	Alto	20	Alto	20	Alto	25	Alto	121	Alto
107	22	Alto	33	Alto	18	Alto	19	Alto	22	Alto	114	Alto
108	25	Alto	31	Alto	20	Alto	17	Alto	25	Alto	118	Alto
109	7	Bajo	23	Medio	12	Medio	12	Medio	19	Alto	73	Medio
110	25	Alto	35	Alto	19	Alto	20	Alto	25	Alto	124	Alto
111	24	Alto	35	Alto	19	Alto	16	Alto	24	Alto	118	Alto
112	25	Alto	30	Alto	18	Alto	19	Alto	19	Alto	111	Alto
113	19	Alto	23	Medio	15	Medio	12	Medio	8	Bajo	77	Medio
114	20	Alto	34	Alto	16	Alto	17	Alto	19	Alto	106	Alto
115	18	Medio	27	Alto	12	Medio	14	Medio	12	Medio	83	Medio
116	21	Alto	33	Alto	19	Alto	20	Alto	23	Alto	116	Alto
117	25	Alto	35	Alto	20	Alto	19	Alto	22	Alto	121	Alto
118	17	Medio	33	Alto	17	Alto	19	Alto	21	Alto	107	Alto
119	15	Medio	26	Medio	15	Medio	15	Medio	13	Medio	84	Medio
120	21	Alto	26	Medio	17	Alto	20	Alto	15	Medio	99	Alto
121	17	Medio	31	Alto	16	Alto	20	Alto	23	Alto	107	Alto
122	19	Alto	32	Alto	15	Medio	16	Alto	17	Medio	99	Alto
123	20	Alto	30	Alto	13	Medio	15	Medio	16	Medio	94	Alto
Σ	4523		7654		4355		4568		5110	Alto	26210	Alto
N° Enc.	123		123		123		123		123			Alto
X	15.98		27.05		15.4		16.14		18.06			Alto

ANEXO 03

Variable Nº 2: Clima Organizacional

Nº Encuesta	Dimensión 1		Dimensión 2		Dimensión 3		Dimensión 4		Dimensión 5		Total Variable 2	
	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala
1	6	Bajo	13	Medio	11	Bajo	7	Bajo	5	Bajo	42	Bajo
2	7	Bajo	18	Medio	11	Bajo	11	Medio	7	Bajo	54	Medio
3	5	Bajo	12	Medio	14	Medio	8	Bajo	4	Bajo	43	Bajo
4	8	Bajo	9	Bajo	15	Medio	8	Bajo	9	Medio	49	Bajo
5	5	Bajo	10	Bajo	10	Bajo	9	Bajo	5	Bajo	39	Bajo
6	6	Bajo	10	Bajo	11	Bajo	8	Bajo	7	Bajo	42	Bajo
7	13	Medio	18	Medio	15	Medio	13	Medio	10	Medio	69	Medio
8	20	Alto	18	Medio	25	Alto	20	Alto	14	Alto	97	Alto
9	14	Medio	18	Medio	23	Alto	13	Medio	15	Alto	83	Alto
10	20	Alto	22	Alto	25	Alto	20	Alto	14	Alto	101	Alto
11	17	Alto	16	Medio	17	Medio	19	Alto	14	Alto	83	Alto
12	14	Medio	11	Bajo	20	Alto	20	Alto	15	Alto	80	Alto
13	14	Medio	18	Medio	23	Alto	19	Alto	15	Alto	89	Alto
14	20	Alto	22	Alto	21	Alto	20	Alto	15	Alto	98	Alto
15	18	Alto	14	Medio	17	Medio	20	Alto	15	Alto	84	Alto
16	12	Medio	9	Bajo	14	Medio	14	Medio	15	Alto	64	Medio
17	13	Medio	16	Medio	17	Medio	18	Alto	15	Alto	79	Alto
18	20	Alto	15	Medio	17	Medio	16	Alto	15	Alto	83	Alto
19	17	Alto	14	Medio	17	Medio	14	Medio	15	Alto	77	Medio
20	15	Medio	21	Alto	19	Alto	18	Alto	15	Alto	88	Alto
21	15	Medio	21	Alto	19	Alto	18	Alto	15	Alto	88	Alto
22	15	Medio	21	Alto	19	Alto	18	Alto	15	Alto	88	Alto
23	14	Medio	10	Bajo	8	Bajo	9	Bajo	9	Medio	50	Medio
24	19	Alto	24	Alto	11	Bajo	5	Bajo	9	Medio	68	Medio
25	14	Medio	13	Medio	21	Alto	20	Alto	15	Alto	83	Alto
26	18	Alto	13	Medio	21	Alto	20	Alto	15	Alto	87	Alto
27	9	Bajo	11	Bajo	11	Bajo	10	Medio	8	Medio	49	Bajo
28	18	Alto	23	Alto	24	Alto	19	Alto	15	Alto	99	Alto

29	17	Alto	24	Alto	23	Alto	8	Bajo	15	Alto	87	Alto
30	13	Medio	10	Bajo	12	Medio	16	Alto	11	Alto	62	Medio
31	17	Alto	17	Medio	15	Medio	18	Alto	12	Alto	79	Alto
32	15	Medio	20	Alto	20	Alto	18	Alto	10	Alto	83	Alto
33	16	Alto	17	Medio	19	Alto	10	Medio	12	Alto	74	Medio
34	12	Medio	21	Alto	21	Alto	20	Alto	11	Alto	85	Alto
35	15	Medio	20	Alto	19	Alto	16	Alto	12	Alto	82	Alto
36	14	Medio	19	Alto	16	Medio	16	Alto	11	Alto	76	Medio
37	16	Alto	17	Medio	18	Medio	17	Alto	14	Alto	82	Alto
38	16	Alto	21	Alto	19	Alto	17	Alto	15	Alto	88	Alto
39	10	Medio	17	Medio	16	Medio	5	Bajo	3	Bajo	51	Medio
40	17	Alto	20	Alto	24	Alto	18	Alto	14	Alto	93	Alto
41	13	Medio	14	Medio	5	Bajo	7	Bajo	6	Bajo	45	Bajo
42	12	Medio	17	Medio	14	Medio	9	Bajo	8	Medio	60	Medio
43	9	Bajo	10	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	7	Bajo	42	Bajo
44	10	Medio	14	Medio	8	Bajo	11	Medio	7	Bajo	50	Medio
45	14	Medio	9	Bajo	9	Bajo	10	Medio	14	Alto	56	Medio
46	18	Alto	22	Alto	19	Alto	18	Alto	13	Alto	90	Alto
47	17	Alto	19	Alto	17	Medio	17	Alto	12	Medio	82	Alto
48	17	Alto	20	Alto	15	Medio	16	Alto	14	Alto	82	Alto
49	16	Alto	20	Alto	22	Alto	14	Medio	15	Alto	87	Alto
50	20	Alto	22	Alto	25	Alto	14	Medio	15	Alto	96	Alto
51	15	Medio	17	Medio	15	Medio	14	Medio	13	Alto	74	Medio
52	18	Alto	23	Alto	19	Alto	18	Alto	15	Alto	93	Alto
53	15	Medio	15	Medio	15	Medio	9	Bajo	11	Medio	65	Medio
54	20	Alto	25	Alto	16	Medio	18	Alto	15	Alto	94	Alto
55	20	Alto	21	Alto	25	Alto	20	Alto	15	Alto	101	Alto
56	17	Alto	24	Alto	23	Alto	8	Bajo	14	Alto	86	Alto
57	20	Alto	19	Alto	21	Alto	18	Alto	11	Medio	89	Alto
58	18	Alto	23	Alto	22	Alto	17	Alto	14	Alto	94	Alto
59	20	Alto	20	Alto	20	Alto	13	Medio	14	Alto	87	Alto
60	18	Alto	22	Alto	25	Alto	18	Alto	14	Alto	97	Alto
61	20	Alto	25	Alto	25	Alto	20	Alto	15	Alto	105	Alto
62	14	Medio	23	Alto	21	Alto	20	Alto	15	Alto	93	Alto
63	19	Alto	17	Medio	9	Bajo	20	Alto	15	Alto	80	Alto

64	15	Medio	23	Alto	17	Medio	18	Alto	12	Medio	85	Alto
65	10	Alto	15	Medio	17	Medio	8	Bajo	9	Medio	59	Medio
66	20	Alto	17	Medio	19	Alto	20	Alto	3	Bajo	79	Alto
67	20	Alto	21	Alto	19	Alto	20	Alto	15	Alto	95	Alto
68	18	Alto	16	Medio	16	Medio	14	Medio	13	Alto	77	Medio
69	20	Alto	20	Alto	20	Alto	17	Alto	15	Alto	92	Alto
70	16	Alto	15	Medio	15	Medio	14	Medio	14	Alto	74	Medio
71	15	Medio	22	Alto	14	Medio	13	Medio	15	Alto	79	Alto
72	20	Alto	17	Medio	11	Bajo	17	Alto	11	Medio	76	Medio
73	16	Alto	23	Alto	19	Alto	18	Alto	14	Alto	90	Alto
74	16	Alto	23	Alto	19	Alto	18	Alto	14	Alto	90	Alto
75	18	Alto	21	Alto	17	Medio	16	Alto	13	Alto	85	Alto
76	20	Alto	21	Alto	11	Bajo	17	Alto	11	Medio	80	Alto
77	18	Alto	24	Alto	16	Medio	20	Alto	13	Alto	91	Alto
78	13	Medio	17	Medio	15	Medio	14	Medio	13	Alto	72	Medio
79	17	Alto	21	Alto	25	Alto	18	Alto	15	Alto	96	Alto
80	13	Medio	18	Medio	19	Alto	14	Medio	13	Alto	77	Medio
81	15	Medio	14	Medio	14	Medio	14	Medio	11	Medio	68	Medio
82	11	Medio	21	Alto	13	Medio	18	Alto	11	Medio	74	Medio
83	15	Medio	16	Medio	21	Alto	19	Alto	15	Alto	86	Alto
84	17	Alto	20	Alto	16	Medio	13	Medio	14	Alto	80	Alto
85	16	Alto	19	Alto	15	Medio	7	Bajo	15	Alto	72	Medio
86	19	Alto	23	Alto	22	Alto	12	Medio	10	Medio	86	Alto
87	13	Medio	24	Alto	19	Alto	20	Alto	3	Bajo	79	Alto
88	17	Alto	21	Alto	19	Alto	19	Alto	15	Alto	91	Alto
89	20	Alto	25	Alto	25	Alto	20	Alto	15	Alto	105	Alto
90	17	Alto	19	Alto	18	Medio	15	Medio	12	Medio	81	Alto
91	20	Alto	25	Alto	25	Alto	20	Alto	15	Alto	105	Alto
92	19	Alto	22	Alto	20	Alto	16	Alto	15	Alto	92	Alto
93	17	Alto	20	Alto	16	Medio	16	Alto	13	Alto	82	Alto
94	19	Alto	23	Alto	18	Medio	19	Alto	14	Alto	93	Alto
95	16	Alto	20	Alto	17	Medio	15	Medio	13	Alto	81	Alto
96	17	Alto	22	Alto	14	Medio	12	Medio	15	Alto	80	Alto
97	15	Medio	16	Medio	11	Bajo	15	Medio	15	Alto	72	Medio
98	16	Alto	19	Alto	19	Alto	16	Alto	13	Alto	83	Alto

99	17	Alto	19	Alto	20	Alto	15	Medio	12	Medio	83	Alto
100	17	Alto	22	Alto	17	Medio	19	Alto	12	Medio	87	Alto
101	16	Alto	22	Alto	16	Medio	20	Alto	14	Alto	88	Alto
102	18	Alto	24	Alto	21	Alto	20	Alto	15	Alto	98	Alto
103	18	Alto	23	Alto	23	Alto	18	Alto	15	Alto	97	Alto
104	20	Alto	19	Alto	18	Medio	19	Alto	15	Alto	91	Alto
105	15	Medio	16	Alto	19	Alto	18	Alto	14	Alto	82	Alto
106	18	Alto	17	Medio	17	Medio	17	Alto	15	Alto	84	Alto
107	14	Medio	21	Alto	20	Alto	19	Alto	14	Alto	88	Alto
108	18	Alto	18	Medio	20	Alto	17	Alto	14	Alto	87	Alto
109	16	Alto	16	Medio	16	Medio	17	Alto	14	Alto	79	Alto
110	16	Alto	18	Medio	21	Alto	18	Alto	14	Alto	87	Alto
111	13	Medio	16	Medio	17	Medio	19	Alto	15	Alto	80	Alto
112	20	Alto	21	Alto	23	Alto	19	Alto	14	Alto	97	Alto
113	15	Medio	15	Medio	12	Medio	16	Alto	14	Alto	72	Medio
114	20	Alto	24	Alto	21	Alto	19	Alto	15	Alto	99	Alto
115	18	Alto	25	Alto	24	Alto	20	Alto	15	Alto	102	Alto
116	20	Alto	15	Medio	20	Alto	17	Alto	13	Alto	85	Alto
117	17	Alto	19	Alto	21	Alto	18	Alto	14	Alto	89	Alto
118	16	Alto	16	Alto	11	Bajo	14	Medio	12	Medio	69	Medio
119	15	Medio	14	Medio	17	Medio	16	Alto	12	Medio	74	Medio
120	18	Alto	22	Alto	23	Alto	18	Alto	15	Alto	96	Alto
121	18	Alto	20	Alto	24	Alto	18	Alto	13	Alto	93	Alto
122	16	Alto	17	Medio	9	Bajo	12	Medio	13	Alto	67	Medio
123	18	Alto	21	Alto	21	Alto	19	Alto	14	Alto	93	Alto
Σ	4622		5421		4914		4476		3626		23059	
N° Enc.	123		123		123		123		123			
X	16.33		19.155		17.4		15.8		12.8			

Anexo 04

INSTRUMENTO Nº 1
ENCUESTA

Estimado amigo(a), la presente encuesta es un conjunto de ítems relacionados al liderazgo, tus respuestas confidenciales y anónimas, tienen por objeto recoger tu importante opinión referente a la práctica del liderazgo en la municipalidad, ya que de ello dependerá que los resultados de nuestra investigación sean objetivas y puedan contribuir con el mejoramiento del desarrollo de la investigación en la Municipalidad, por lo que de manera muy especial le agradezco y reconozco su tiempo y colaboración. Por favor marque con una X su respuesta

I. LIDERAZGO

Nº	ITEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi siempre	Siempre
01	¿Acostumbras a tomar decisiones, sin consultar y aceptar las opiniones y sugerencias de los demás?					
02	¿Impartes órdenes y esperas que estas se cumplan de acuerdo a tus indicaciones?					
03	¿Supervisas de cerca el cumplimiento de las órdenes que impartes?					
04	¿En las diferentes actividades que realizas tomas la iniciativa y no permites que otros las tomen?					
05	¿En caso de encontrarte en una emergencia, permites una rápida toma de decisiones y eliminas las discusiones sobre cómo y porqué se hacen las cosas?					
06	¿Eres un preocupado (a) por informarte cómo está funcionando la municipalidad?					
07	¿Conoces sobre el manejo presupuestario de la municipalidad?					
08	¿Mantienes una buena comunicación con tus compañeros de trabajo?					
09	¿Planificas tus actividades y tareas antes de iniciar tus trabajos habituales en la municipalidad?					
10	¿Tienes la capacidad de organizar con todos los recursos disponibles, el logro de las metas de la municipalidad?					

11	¿Diriges con la práctica del ejemplo, para el logro de los objetivos de la municipalidad?					
12	¿Evalúas tu trabajo y de los demás, para conseguir los objetivos trazados por la municipalidad?					
13	¿Para tomar decisiones, pones a consideración de la mayoría?					
14	¿Consideras a la municipalidad como una organización cooperativa, donde los trabajadores se sienten unidos por intereses comunes?					
15	¿Participas en forma activa en actividades desarrolladas por la municipalidad referente a formular la misión?					
16	¿Eres partidario que todos somos iguales, propicias la amistad y la buenas relaciones con todos los miembros de la organización?					
17	¿Te involucras en los problemas de la municipalidad, propiciando el debate para la solución entre todos los miembros?					
18	¿Compartes tus habilidades y conocimientos en pro del logro de los objetivos de la municipalidad?					
19	¿Ayudas a tus compañeros de trabajo a desarrollar la visión y la pasión para iniciar y mantener el trabajo?					
20	¿Facilitas la solución de los problemas a través de la enseñanza, y ayudas a los demás a aportar sus experiencias e ideas?					
21	¿Promueves el dialogo y la concertación en situaciones de conflicto?					
22	¿Demuestras conocer a profundidad la realidad del municipio?					
23	¿Participas activamente en debates sobre el marco jurídico que afecta a la municipalidad?					
24	¿Propicias encuentros con las principales organizaciones sociales del municipio para escuchar sus propuestas?					
25	¿Cumples y haces cumplir con puntualidad todos los requisitos de control en el manejo de los fondos públicos?					

ANEXO 05
INSTRUMENTO Nº 02
ENCUESTA

Estimado amigo(a), la presente encuesta es un conjunto de ítems relacionados al clima organizacional, tus respuestas confidenciales y anónimas, tienen por objeto recoger tu importante opinión referente a la práctica del clima organizacional en la municipalidad, ya que de ello dependerá que los resultados de nuestra investigación sean objetivas y puedan contribuir con el mejoramiento del desarrollo de la investigación en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, por lo que de manera muy especial le agradezco y reconozco su tiempo y colaboración. Por favor marque con una X su respuesta

II. CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	ITEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi siempre	Siempre
01	¿En la municipalidad te sientes con libertad para expresar tus ideas, sentimientos, y actividades diarias a desarrollar?					
02	¿Les inspiras confianza a tus compañeros de trabajo, los aceptas tal como son, y procuras que te acepten tal como eres?					
03	¿Tienes iniciativa y disposición para ayudar a tus compañeros de trabajo en los momentos que más lo requieran?					
04	¿Te adaptas rápidamente a las circunstancias, los tiempos y las personas, rectificando oportunamente tus actitudes y puntos de vista para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás?					
05	¿La municipalidad significa el logro de tus aspiraciones laborales, económicas y sociales?					
06	¿Estás comprometido con las metas de la municipalidad, y muestra disposición a realizar esfuerzos en pro de ella?					
07	¿Te delegan tareas de alta responsabilidad y autoridad?					
08	¿Las funciones que desempeñas contribuyen al logro de las metas establecidas de la municipalidad?					

09	¿Percibes si los funcionarios dirigen los destinos de la municipalidad de acuerdo a los objetivos previstos?					
10	¿La municipalidad reconoce tu desempeño fuera de tus actividades normales?					
11	¿Consideras que tienes un cierto grado de atracción a los demás compañeros de trabajo por tu forma de ser?					
12	¿Te consideras autoridad en base a tus conocimientos que posees, al prestigio y posición ganada en la municipalidad?					
13	¿Tus resultados laborales responden a la obtención de algún beneficio otorgado por la municipalidad?					
14	¿Tus funciones habituales lo realizan con el máximo esfuerzo, el mismo que te permite identificarte más con la municipalidad?					
15	¿Consideras que el cumplimiento de tus metas personales contribuye al logro de los objetivos de la municipalidad?					
16	¿Los planes específicos de la municipalidad se realizan tal y como han sido definidos?					
17	¿La gestión de la municipalidad se realiza teniendo en cuenta la priorización de la misión?					
18	¿Los objetivos de la municipalidad se logran mediante la cooperación de todos sus trabajadores?					
19	¿El aprendizaje permanente es la única manera de ser competitivo y lograr el crecimiento y desarrollo personal?					
20	¿Las evaluación permanentes en la municipalidad permiten identificar la forma como estas desempeñando tu trabajo, tus actitudes, comportamiento y rendimiento laboral?					
21	¿Las deficiencias detectadas son comunicadas a los trabajadores y se toman medidas correctivas con el propósito de mejorar?					

ANEXO 06

HIPÓTESIS, VARIABLES Y OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.

Hipótesis

Existe influencia entre el liderazgo y el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016.

Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V. I. Liderazgo	• Autocrático	• Toman todas las decisiones sin consultar
		• Autoridad por medio de la fuerza.
		• Controla al subalterno.
		• Dirige e inicia las acciones laborales.
		• Rápida toma de decisiones.
	• Administrativo o gestión	• Ve el funcionamiento de la organización
		• Control del presupuesto
		• Buena relación con el personal
		• Capacidad de planificar.
		• Capacidad de organizar.
		• Capacidad de dirigir.
		• Capacidad de controlar.
	• Democrático o participativo.	• Consulta cuando toma decisiones
		• Empresa cooperativa
		• Invita la participación del personal
		• Fomenta las buenas relaciones en la
		• organización
		• Trabajo en equipo
	• Colaborador.	• Involucra a todos los miembros de la organización
		• Trabajo en equipo
		• Inspira compromiso y acción
		• Dirige como compañero
	• Político.	• Posición de poder
		• Gestionador
		• Gerente social
		• Formalizado atreves de las urnas

Clima Organizacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V. I. **Clima Organizacional**	• Comunicación	• Autonomía
		• Relaciones sociales
		• Colaboración
		• Flexibilidad
	• Motivación	• Satisfacción laboral
		• Compromiso
		• Visión
		• Confianza
		• Propósito
		• Capacidad de dirigir
	• Proceso de influencia	• Persuasión
		• Carisma
		• Autoridad
		• complacencia
		• compromiso
	• Establecimiento de objetivos	• Fijar metas
		• Planes específicos
		• Priorizar la misión
		• Propósito en común
	• Proceso de control	• Medir el rendimiento
		• Comparar el rendimiento contra los estándares
		• Tomar la medida correctiva necesaria