



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE OYÓN.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

ELIZABETH GISELA TELLO ALVINO

ASESOR:

Mg. DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVAEZ

Huacho – Perú

2022

Título:

**LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE OYÓN**

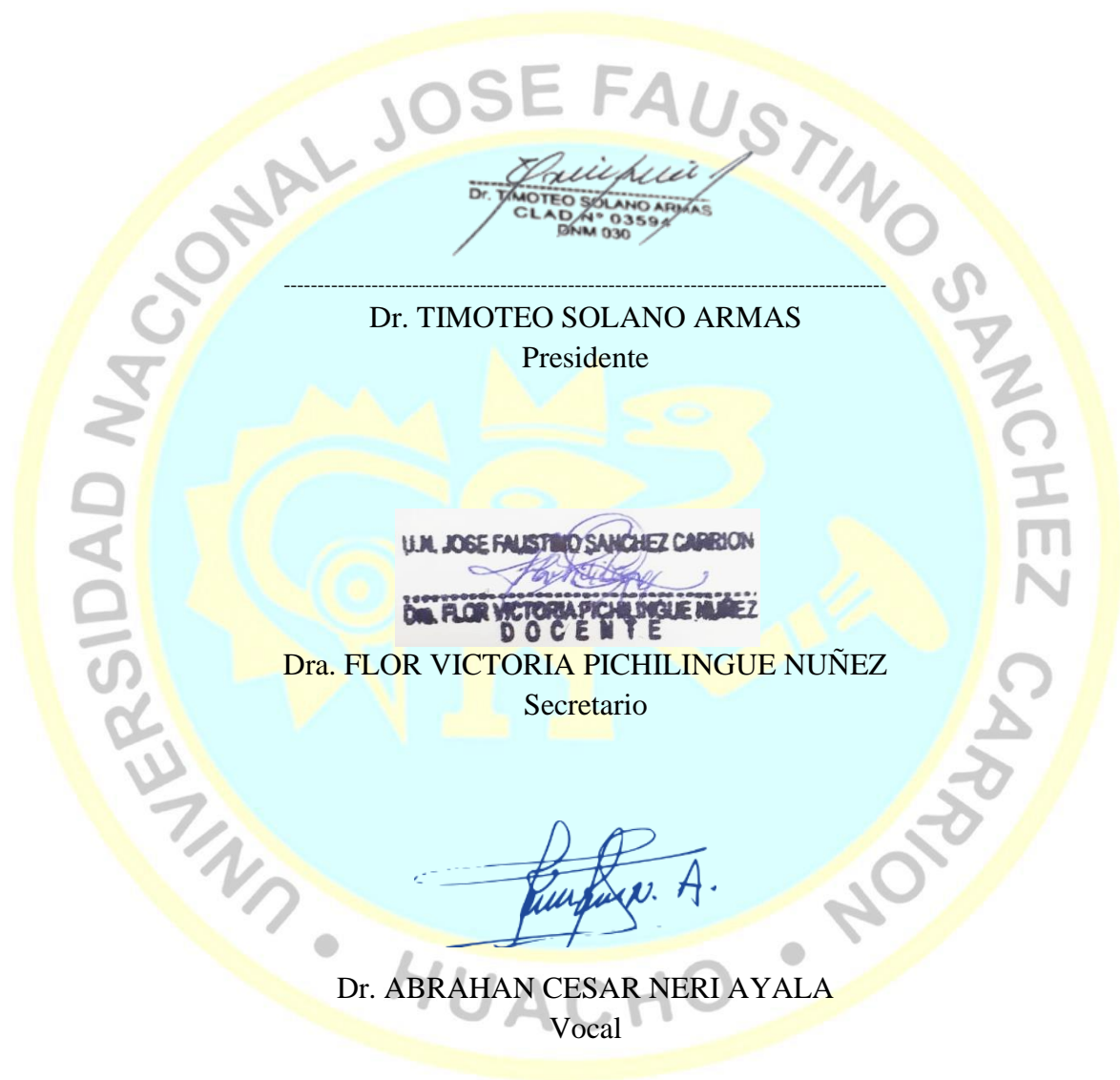
ELIZABETH GISELA TELLO ALVINO

TESIS DE PREGRADO

ASESOR:

Mg. DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVAEZ

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES
HUACHO
2022**



Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS
Presidente

Dra. FLOR VICTORIA PICHILINGUE NUÑEZ
Secretario

Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA
Vocal

Dr. DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVAEZ
Asesor

DEDICATORIA

Dedico de manera especial esta tesis a mis hijos Eydan y Eylee pues ellos son lo más hermoso y valioso que tengo en este mundo son mi motor y motivo por ellos es que quiero superarme cada día más; seguidamente dedico a mi pareja John Manrique Alcedo, por ser mi apoyo incondicional mi mitad perfecta quien a pesar de muchos desánimos que alguna vez tuve el me impulso a continuar, y a mi madre querida Isidora Alvino Urbano, por su apoyo único ella quien me inculco los principales cimientos para la construcción de mi vida con una educación recta, con mucho amor y así ser profesional, es por ellos que agradezco a Dios por concederme contar con las personas que más amo y que me hacen completamente feliz.

Elizabeth Gisela Tello Alvino

AGRADECIMIENTO

Agradecer primeramente a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, ya que ellos son el complemento perfecto, gracias familia por apoyarme en cada proyecto que vengo realizando, y uno de ellos es esta tesis.

Agradecer a mi madrecita por su apoyo que a diario me brindo y me brinda con el cuidado de mis hijos mientras yo salía a estudiar y hoy a trabajar, por sus consejos, sus enseñanzas, sus bendiciones y sus angustias, que pasaba por mí, con la gran travesía de estudiante y hoy profesional.

Agradecer a mi pareja, por su apoyo incondicional que me ha brindado, por su confianza, por ser mi sustento, mi soporte porque sin su contribución no lo hubiera logrado.

Este camino para mí, no ha sido nada fácil de recorrer hasta hoy. Agradecer a los maestros que tuve a lo largo de mi vida, por sus enseñanzas, dedicación y paciencia que dieron mucho aporte para mí y así hacerme profesional.

Elizabeth Gisela Tello Alvino.

ÍNDICE GENERAL

TITULO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	03
1.2.1. Problema General	03
1.2.2. Problemas Específicos	03
1.3. Objetivos de la Investigación	03
1.3.1. Objetivo General	03
1.3.2. Objetivos Específicos	03
1.4. Justificación de la investigación	04
1.5. Delimitación del estudio	04
1.6. Viabilidad del estudio	04

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	05
2.1.1. Investigaciones internacionales	05
2.1.2. Investigaciones nacionales	06
2.2. Bases Teóricas	07
2.3. Definiciones de términos básicos	28
2.4. Hipótesis de investigación	29
2.4.1. Hipótesis General	29
2.4.2. Hipótesis Específicas	29

2.5. Operacionalización de las variables	30
--	----

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	32
3.2. Población y muestra	32
3.2.1. Población	32
3.2.2. Muestra	32
3.3. Técnicas de recolección de datos	33
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	33

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados	34
4.2. Contrastación de hipótesis	44

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados	48
------------------------------	----

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	52
6.2. Recomendaciones	53

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas	54
7.2. Fuentes electrónicas	55

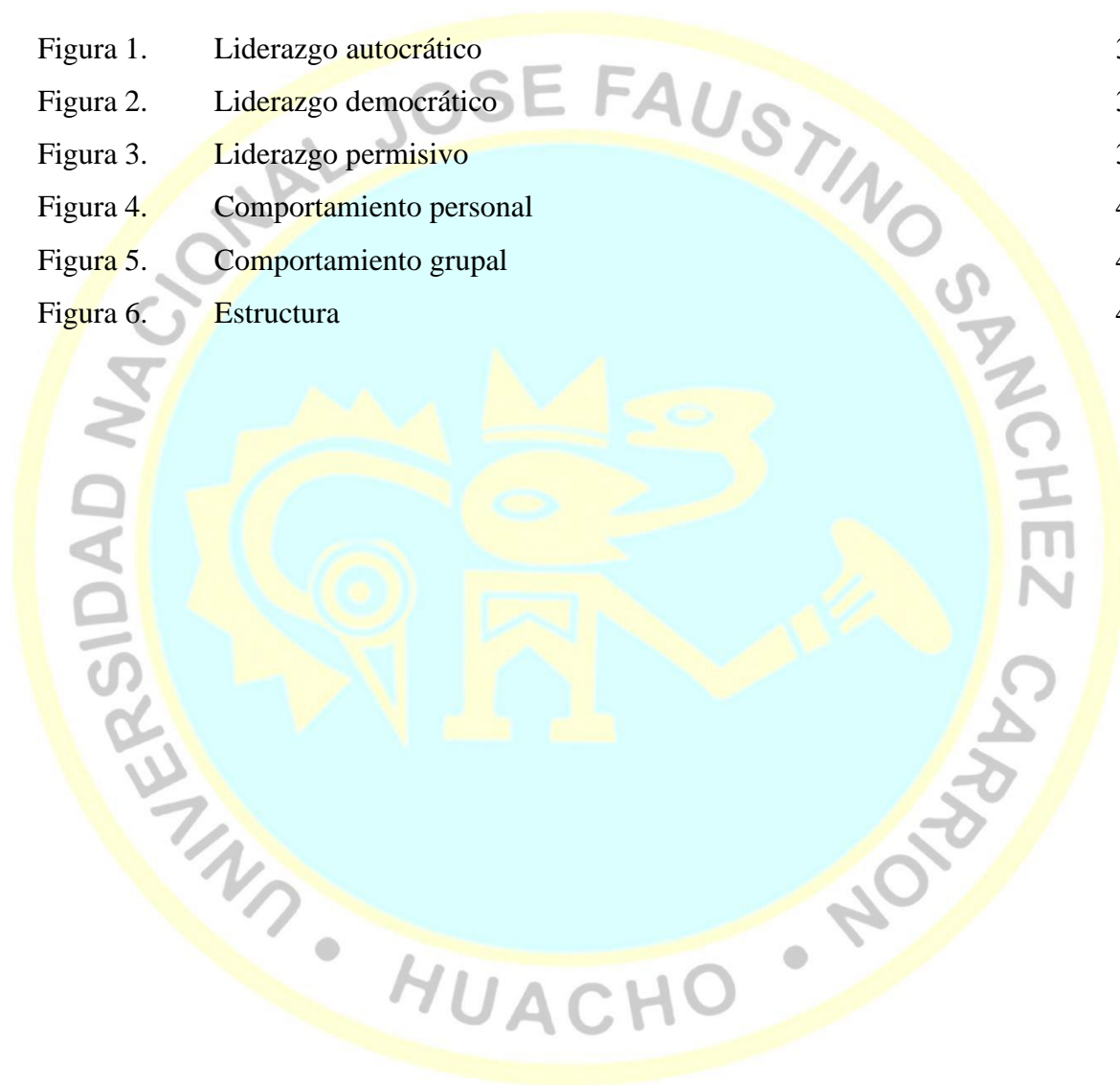
ANEXOS	57
---------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del liderazgo autocrático	34
Tabla 2.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del liderazgo democrático	36
Tabla 3.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del liderazgo permisivo	38
Tabla 4.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del comportamiento personal	40
Tabla 5.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del comportamiento grupal	41
Tabla 6.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la estructura	42
Tabla 7.	Pruebas de normalidad	43
Tabla 8.	Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo y comportamiento organizacional	44
Tabla 9.	Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo autocrático y comportamiento organizacional	45
Tabla 10.	Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo democrático y comportamiento organizacional	46
Tabla 11.	Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo permisivo y comportamiento organizacional	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Liderazgo autocrático	35
Figura 2.	Liderazgo democrático	37
Figura 3.	Liderazgo permisivo	38
Figura 4.	Comportamiento personal	40
Figura 5.	Comportamiento grupal	41
Figura 6.	Estructura	42



RESUMEN

Objetivo: Establecer de qué manera el liderazgo influye en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón. Métodos: La presente investigación es de tipo aplicada, nivel es correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población es de 219 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón, muestra de 140 trabajadores. Resultados: Respecto al liderazgo, en referencia a si su jefe muestra seguridad de sí frente a cualquier situación que se presente en su área de trabajo el 28,6% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en referencia a si su jefe brinda un trato justo y legal a todo el personal que labora en la institución el 28,6% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. Respecto a la variable comportamiento organizacional, en referencia a si cada trabajador respeta los puntos de vista de sus demás compañeros de trabajo el 25,7% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en referencia a en la institución se fomenta el trabajo en equipo entre los trabajadores el 47,2% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. Conclusión: el liderazgo influye significativamente en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, basados en los resultados obtenidos en la Prueba de Rho de Spearman de 0.567 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.00 < 0.05$.

Palabras clave: liderazgo y comportamiento organizacional.

ABSTRACT

Objective: To establish how leadership influences organizational behavior in the Provincial Municipality of Oyón. Methods: The present investigation is of applied type, level is correlational, non-experimental design, quantitative approach. The population is 219 workers from the Provincial Municipality of Oyón, a sample of 140 workers. Results: Regarding leadership, in reference to whether their boss shows self-confidence in any situation that arises in their work area, 28.6% indicated that they totally disagree and disagree; In reference to whether their boss provides fair and legal treatment to all the personnel working in the institution, 28.6% indicated that they totally disagree and disagree. Regarding the organizational behavior variable, in reference to whether each worker respects the points of view of their other co-workers, 25.7% indicated that they totally disagree and disagree; Regarding the institution encourages teamwork among workers, 47.2% indicated that they totally disagree and disagree. Conclusion: leadership significantly influences organizational behavior in the Provincial Municipality of Oyón, based on the results obtained in the Spearman Rho Test of 0.567, placing it in a moderate positive degree and with a significance level of $p = 0.00 < 0.05$.

Keywords: leadership and organizational behavior.

INTRODUCCIÓN

En toda institución municipal en función a su administración es clave contar con personal que sean guiados por profesionales que tienen el rol de funcionarios, los mismos que deben asumir el rol de líderes para que sus funciones sean a beneficio de la población, para cual es necesario que aspectos tales como el desempeño, compromiso y satisfacción sean positivos en el personal municipal ya que representan el comportamiento que tiene la institución. Aunque por lo general no se observa en muchas entidades ediles pues carecen de ciertos lineamientos que contribuyan con el liderazgo lo que significa un verdadero reto en la dirección institucional.

Por tal razón, teniendo en cuenta lo antes mencionado, la investigación resalta la importancia de establecer como el liderazgo viene influyendo en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón.

La Municipalidad Provincial de Oyón al ser una institución pública, brinda a sus ciudadanos las prestaciones esenciales en las mejores condiciones para mejorar su calidad de vida, con dirección hacia un diálogo integrado e incentivando el crecimiento local en forma integrada.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el contexto internacional, las organizaciones se han centrado en la productividad y el manejo del capital humano pues son aspectos cada vez más importantes en el comportamiento organizacional. Sin embargo, existen diferentes problemáticas que engloban este tema. Investigaciones como el realizado por Villamarin y Quimbata (2014) señalan que si los trabajadores mantienen una percepción negativa con respecto a su trabajo influirá de forma negativa en la en el ausentismo y aparición de conflictos. Por su parte, una investigación realizada sobre liderazgo, Sarbia (2017) concluyó que un inadecuado estilo de liderazgo es consecuencia de la rotación del personal continuo ya que los trabajadores no se comprometen e involucran con las metas de la organización.

En nuestro país, Hurtado (2017) menciona que las dimensiones del compromiso organizacional, desempeño y compromiso fueron bajas lo que reflejó que los grados de esfuerzo en el interior de la entidad se tornaran cada vez más deficientes. Asimismo, Seijas (2020) afirma que un liderazgo que no motiva a su personal aumenta los conflictos, perjudica el trabajo en equipo y por ende contribuye a tener una atmósfera hostil en la organización.

En toda institución municipal en función a su administración es clave contar con personal que sean guiados por profesionales que tienen el rol de funcionarios, los mismos que deben asumir el rol de líderes para que sus funciones sean a beneficio de la población, para cual es necesario que aspectos tales como el desempeño, compromiso y satisfacción sean positivos en el personal municipal ya que representan el comportamiento que tiene la institución. Aunque por lo general no se observa en muchas entidades ediles pues carecen de ciertos lineamientos que contribuyan con el

liderazgo lo que significa un verdadero reto en la dirección institucional. Por tal razón, teniendo en cuenta lo antes mencionado, la investigación resalta la importancia de establecer como el liderazgo viene influyendo en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón.

La Municipalidad Provincial de Oyón al ser una institución pública, brinda a sus ciudadanos las prestaciones esenciales en las mejores condiciones para mejorar su calidad de vida, con dirección hacia un diálogo integrado e incentivando el crecimiento local en forma integrada.

En la Municipalidad Provincial de Oyón se ha identificado ciertos aspectos que dañan el comportamiento organizacional de la institución esto debido a que los trabajadores no están alineados con los valores generando un inadecuado clima laboral; no se implementan acciones para el elevar el rendimiento en el trabajo razón por el cual los trabajadores se sienten desmotivados; falta de compromiso ha aumentado la tasa de ausentismo; la organización municipal carece de una política de gestión que fidelice laboralmente a los trabajadores; no se toman acciones que permitan al trabajador satisfacción en su labor.

En relación al liderazgo en la Municipalidad Provincial de Oyón también se han observado ciertas deficiencias ya que no los superiores no mantienen un contacto y comunicación fluida con sus trabajadores; no se organiza reuniones para solucionar discrepancias sobre problemas importantes que suceden en las diferentes áreas de la entidad edil; los superiores evitan tomar en cuenta las ideas del personal al momento de tomar una decisión por lo que estos se sienten excluidos; los superiores no muestran interés sobre las diferencias que presentan entre sus trabajadores por lo que las relaciones interpersonales son negativas: otro motivo es que no muestran preocupación por obtener información sobre las deficiencias que tiene su supervisión.

En caso la Municipalidad Provincial de Oyón no centra esfuerzos por encontrar buenos líderes que orienten al personal a un apropiado comportamiento organizacional generación un nivel de satisfacción y por mayor tasa de rotación y ausentismo.

Por ello, es importante que la Municipalidad Provincial de Oyón brinde capacitaciones a los funcionarios responsables de las diferentes áreas administrativas que conduzcan a un excelente comportamiento organizacional, de tal manera que el trabajo que realice el personal sea satisfactorio para la toda la entidad.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera el liderazgo influye en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera el estilo autocrático influye en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón?
- b. ¿De qué manera el estilo democrático influye en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón?
- c. ¿De qué manera el estilo permisivo influye en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de qué manera el liderazgo influye en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de qué manera el estilo autocrático influye en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón.
- b. Establecer de qué manera el estilo democrático influye en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón.
- c. Establecer de qué manera el estilo permisivo influye en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación práctica: Puesto que el estudio tiene por objeto saber si la Municipalidad Provincial de Oyón viene manejando adecuadamente el liderazgo, y de esta manera

analizar la influencia en el comportamiento organizacional, siendo temas relevantes para la propia entidad edil.

Justificación por su conveniencia: Este trabajo científico tiene por finalidad saber si la Municipalidad Provincial de Oyón viene aplicando el estilo de liderazgo adecuado, para así poder analizar de qué manera esto influye en el comportamiento organizacional, siendo así variables sustanciales la propia entidad edil.

1.5. Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Oyón, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: octubre del año 2020 a diciembre del año 2021.
- Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.
- Delimitación semántica: Liderazgo y comportamiento organizacional.

Daft y Marcic (2010) define al liderazgo como “la habilidad para incidir en las personas hacia el logro de las metas de la organización” (p. 411).

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) conceptualizan al comportamiento organizacional como “la investigación de individuos y equipos en el contexto organizacional y de la investigación sobre el cambio y prácticas dentro de una organización que impactan en la eficiencia de su personal” (p. 23).

1.6. Viabilidad del estudio

La tesis fue factible ya que se contó de medios monetarios, humanos y materiales; asimismo el tema de estudio se tuvo un acceso amplio respecto a libros, artículos científicos e informes de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Santana (2018) realizó la investigación titulada “Comportamiento Organizacional para el manejo de conflictos laborales en instituciones de salud pública en la ciudad de Ambato”, la cual fue aprobada por la Universidad Técnica en Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo Determinar la relación entre el comportamiento organizacional y el manejo de conflictos laborales en el ámbito hospitalario de la Ciudad de Ambato. La investigación es cuantitativa descriptivo. La población fue 150 profesionales y trabajadores de la salud. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario La investigación concluyó que “el comportamiento organizacional en el Área de Consulta Externa del Hospital Provincial General Docente Ambato está en riesgo” (p.66).

Ortega (2017) realizó la investigación titulada “El liderazgo ético y la responsabilidad social en el Gobierno Provincial de Manabí”, la cual fue aprobada Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador. La investigación tuvo como analizar la transformación de la responsabilidad social del Gobierno provincial de Manabí. Es una investigación exploratoria, descriptiva. La población fue 251 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y la entrevista. La investigación concluyó “existe una baja difusión de la responsabilidad social, por la insuficiente información y concientización de los líderes”(p.69).

Macías (2015) realizó la investigación titulada “Estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional de los empleados de SERLI”, la cual fue aprobada por la Universidad de Guayaquil. La investigación tuvo como objetivo identificar los estilos de liderazgo predominantes y su relación con el clima organizacional de los empleados de la Sociedad Ecuatoriana Pro Rehabilitación de los Lisiados. La investigación es de tipo transversal y cuantitativa. La población fue de 35 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que “el estilo transformador está presente en SERLI, siendo el óptimo según Blake y Mouton.” (p.59).

2.1.2. Investigaciones nacionales

Fano (2019) elaboró la investigación titulada “Liderazgo del equipo de gerentes y su relación con la calidad de administración pública de la Municipalidad de Ocoruro del Cusco”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional en Educación Enrique Guzmán y Valle. La investigación tuvo como objetivo el establecer el Liderazgo del equipo de Gerentes en la calidad de administración pública de la municipalidad de Ocoruro del Cusco periodo 2019. Es una investigación descriptiva, con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. La población fue 20 trabajadores. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y la entrevista. La investigación concluyó que “el liderazgo gerencial tiene una relación significativamente en la calidad de administración de la municipalidad distrital de Ocoruro del Cusco- 2019” (p. 84).

Sanchez (2017) elaboró la investigación titulada “Gestión del personal y comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Ambo 2017”, la cual fue aprobada por Universidad de Huánuco. La investigación tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión del personal influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo. Es una investigación aplicada, descriptivo y de no experimental. La población 60 trabajadores. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y la entrevista. La investigación concluyó que “la gestión de Personal

influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad provincial de Ambo” (p. 89).

Cruz, Barrantes, Chávez, Villarreal y Velásquez (2017) realizaron la investigación titulada “Responsabilidad social y comportamiento organizacional en la gerencia de administración - Municipalidad Provincial Del Santa - 2017”, la cual fue aprobada por Universidad San Pedro. Perú. La investigación tuvo como objetivo el analizar las políticas de responsabilidad social y sus efectos en el comportamiento organizacional en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Santa. Es una investigación básica, no experimental. La población fue 48 colaboradores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumentos el cuestionario. La investigación concluyó que “las políticas organizativas; en un 54.10% la adaptación y gestión del cambio e innovación institucional contribuyen a mejorar el desempeño laboral en los puestos de trabajo” (p.41).

2.2. Bases teóricas

Variable independiente: Liderazgo

A. Definiciones

Robbins y Coulter (2014) define el liderazgo gerencial como el proceso de incidencia en un equipo con el fin de lograr lo propuesto.

Huerta y Rodríguez (2014) hacen mención que el liderazgo es una especie de suplemento de la dirección que servirá de motivación para el personal en el cumplimiento de las metas, fundamentándose en el enfoque de desempeño laboral y con el anhelo de avanzar.

Daft y Marcic (2010) se menciona que, el liderazgo es la habilidad para incidir en los individuos para alcanzar los objetivos de la organización.

B. Dimensiones de liderazgo

Acosta (2011) menciona que el liderazgo es un asunto de la disciplina administrativa más estudiada en el último medio ciclo. Existen diferentes teorías

acerca de este asunto con respecto a los estilos de conducta del líder a sus seguidores, formas en que el líder orienta su conducta.

La perspectiva de estilos de liderazgo hace referencia a las acciones del líder, a su forma de conducta para desempeñar el liderazgo. A continuación, se mencionan los principales estilos de liderazgo.

- Estilo autocrático

Es un estilo extremista de liderazgo transaccional, en el cual se otorga al poder absoluto poder sobre su personal o grupos. Los integrantes del equipo de asesoramiento tienen pocas posibilidades de brindar recomendaciones, inclusive si son a favor del grupo o de la propia entidad. La mayoría de individuos se resienten por ser tratados de este modo. Por lo general, esta clase de liderazgo se ve evidenciado por la constante del personal, así como una elevada rotación. En ciertos trabajos y actividades sin puntuación, esta clase de liderazgo es efectiva, ya que los pros del control exceden los contras.

- Estilo democrático

Un estilo de liderazgo caracterizado por el consejo y acompañamiento a los trabajadores respecto a las actividades y determinaciones planteadas, motiva a que estos participen. En ese marco, dirige las diferentes inclinaciones e ideas, no exige respuesta, sino que brinda opciones para el grupo debate hasta llegar a elegir sola opción por consenso.

- Estilo permisivo

También denominado Laissez – faire (déjalo ser) la cual hace referencia a aquellos líderes que dejan a sus subordinados a que trabajen por cuenta propia. Es efectivo cuando los líderes supervisan sus logros y lo informan de manera constante al grupo. Por lo general, esta clase de liderazgo es efectivo si los miembros son experimentados y tienen iniciativa propia.

C. Actitudes en el liderazgo

Lussier y Achua (2005), las posturas son buenos o malos afectos hacia las personas, objetos u cuestiones.

Ha sido de mucha atención ya que impacta en las posturas del rendimiento, y las organizaciones contrata personal con buenas posturas.

Cada persona muestra posturas adecuadas o inadecuadas hacia la vida, el liderazgo, la labor, el colegio y todo entorno a ello. Las posturas no son opiniones que pueden cambiar fácilmente.

El optimismo es un buen predictor del rendimiento en el trabajo. Así, tener una postura buena o mala es una decisión propia.

Aquellos que tienen buenas posturas y con buen ánimo hacia la vida por lo general suelen tener una personalidad adaptable, y los claros líderes muestran buenas posturas y son alentadores.

Tal como se presenta en las características de la personalidad, las posturas tienen impacto en la conducta y en el rendimiento.

Como cuando se tiene una postura hacia una actividad o asunto que puede ser positivo o negativo. Si es de su agrado, asistirá constantemente y se desempeñará con mucho ánimo, aun cuando estos casos no se aplican en todos.

Pese a que se tenga una mala postura, quizás asista y trabaje duramente por otros aspectos, como sus características de personalidad e incentivos que tiene en la vida. En caso de que tenga una fuerte carencia de afiliación y se sienta a gusto con sus colegas o profesores, quizás se esfuerce.

Si tiene la suficiente carencia de logro, tal vez labore arduamente para conseguir resultados positivos, aun cuando tenga una mala postura hacia una actividad.

D. Destrezas que forman parte el liderazgo

Mochón, Mochón y Sáez (2014) señalan las destrezas debe contar un líder:

- Impulso. Hace referencia a un conjunto de atributos que muestran un elevado grado de esfuerzo. Comprende una elevada necesidad por lograr lo propuesto, un continuo esfuerzo por optimizar, ambición, potencia, perseverancia e iniciativa. En la mayoría de naciones, la necesidad de los directivos para lograr lo propuesto ha demostrado tener vínculo con el

progreso de las empresas. Aunque la necesidad de logros sea un retraso cuando los líderes se enfocan en sus propios logros y se involucran a tal nivel con el trabajo que ya no delegan el poder suficiente ni respeto. Si bien es cierto la necesidad de logros ha podido pronosticar la efectividad de la organización en el interior de las organizaciones, no pronostica el éxito para los directivos de las organizaciones.

- Incentivo de liderazgo. Los líderes más admirables no solo tienen el impulso, quien dirigir. En relación con ello contribuye a ser extrovertido: la extroversión se relaciona firmemente con el nacer del liderazgo y a su eficacia. Asimismo, es relevante una elevada carencia de poder, una necesidad ser líder en lugar de ser seguidor. Una elevada carencia de poder motiva a los individuos a influenciar en los demás y mantiene el interés y la complacencia del liderazgo. Si la carencia de poder se practica de manera moral y socialmente positiva, los líderes estimulan más fiabilidad, admiración y participación con su visión.
- Rectitud. Es la relación entre los actos y las palabras. La honradez y la fiabilidad, asimismo de ser cualidades deseables por derecho propio, son particularmente importantes para los líderes, ya que dichas características son relevantes brindan confianza en los demás.
- Seguro de sí mismo. Es de gran importancia por diferentes motivos. El rol del liderazgo es desafiante y las recaídas no pueden evitarse. Ser seguro de sí mismo hace posible al líder vencer las barreras, tomar decisiones a pesar de los riesgos. En efecto, no se debe exceder con la soberbia y la altivez ha hecho que el líder fracase.
- Entendimiento del negocio. Los líderes efectivos poseen un gran entendimiento sobre diferentes sectores, empresas y dificultades técnicas. Es necesario que los líderes tengan la inteligencia para analizar gran información. Son de gran utilidad las investigaciones avanzadas de una carrera, aunque no son tan relevantes que la habilidad adquirida en temas relevantes para la empresa.

Para finalizar, no podemos decir cuál atributo es el más importante: las habilidades de apreciar las carencias y los propósitos claros y de ajustar el

enfoque de liderazgo personal apropiadamente. Los líderes efectivos no están sujetos a una sola clase de liderazgo; más bien tienen las capacidades de emplear diversidad de clases de acuerdo a lo que concierne el hecho.

E. La conducta del liderazgo

Newstrom (2007) menciona que se han realizado innumerables investigaciones sobre el comportamiento del liderazgo. A partir de este enfoque, un liderazgo de éxito está sujeto del comportamiento, destrezas y acciones naturales que de las características individuales. Los comportamientos y las destrezas son aprendidas y se cambian, mientras que, en un corto tiempo, en su mayoría son los técnicos, humanos y conceptuales. Estas destrezas se interrelacionan y a continuación se detalla cada una.

- Destreza técnica. Consiste en el saber y la capacidad de un individuo frente a cualquier técnica. Esta destreza es la característica distintiva en el rendimiento laboral en los niveles operarios y profesionales, aunque conforme el personal tiene más responsabilidad de liderazgo, pierden en proporción la importancia de sus destrezas técnicas. Como gestores, están sujetos más de las destrezas técnicas del personal a su cargo; en la mayoría de casos, nunca han puesto en práctica ciertas destrezas que supervisan.
- Destreza humana. Consiste en la capacidad para laborar favorablemente con las personas y desarrollar el trabajo en equipo. Incluyendo innumerables comportamientos: motivar al personal, brindar feedback, formar, enterarse por ellos, ser empático y sensible, ser compasivo y apoyar cuando las personas lo necesiten. Podemos mencionar que incluso un sondeo Gallup mostró que muchos empleados resaltarán la importancia de tener un empleador que muestre interés por su pagos y prestaciones.

No existe líder que se escape de tener como requisito tener destrezas humanas. La carencia de esta destreza ha sido el mucho del fracaso de muchos gestores.

- Destreza conceptual. Consiste en el poder de idealizar en términos de modelos como los proyectos de futuro. Tiene más relevancia en puestos

altos de gestión. Esta destreza va de la mano con las ideas, en tanto que la destreza humana consiste en las personas y las destrezas técnicas en asuntos.

F. Características de personalidad y el liderazgo

Lussier y Achua (2005), la doctrina de las características ha sido la base en investigaciones acerca del liderazgo. En la actualidad se siguen estudiando.

El estudio que concibió a esta doctrina tuvo como denominación técnicas de la gran persona y busca reconocer cuáles características identificadas son de los grandes líderes. Los investigadores de las características evaluaron la personalidad, destrezas corporales y destrezas colectivas, además de las vinculadas con la labor.

A inicios de los años ochenta y hasta hoy en día se ha avanzando con la doctrina de la personalidad y de las características.

G. Características de un liderazgo mal direccionado

Lussier y Achua (2005), es importante identificar las características que generen el fracaso del liderazgo.

Por ejemplo, en años anteriores se realizó una investigación en cual se comparaba a veinte y uno gerentes fracasado con otros veinte que tuvieron éxito en la cúspide la estructura corporativa.

Los primeros tuvieron éxito antes y se tenía la expectativa que llegarán a más, aunque pasaron por alto su ascenso, y se jubilaron a temprana edad.

Su principal problema consistía en no tener suficientes habilidades para los vínculos humanos, no trata a las personas como activos de gran valor.

No pudieron lograr un cambio en el modelo de gestión del liderazgo. Los administradores narcisistas destructivos generan un impacto negativo a la organización. La ambición y la oposición al cambio hicieron que su liderazgo fracase.

Los líderes exitosos tienen características que generan acentuados cambios en el modelo de los cinco grandes y otros más frágiles. Aunque, el liderazgo es fuerte en cada dimensión.

Lorraine Monroe fue fundador y líder triunfadora por su fuerte personalidad con respecto al modelo: tenía una necesidad elevada, y a su vez, necesita ser simpático y bien enfocado, era aprensiva y se mostraba abierta a los cambios.

H. Liderazgo y equipo

Martínez (2013), hace mención que el liderazgo se puede comprender únicamente a través de sus papeles dentro de un grupo.

El manejo en las organizaciones, el poder y la dirección, especialmente en sus acciones, responden especialmente a la perspectiva centrada sobre la organización. El comportamiento del jefe está influenciado por la esencia del equipo, y no dictado por este.

La dificultad para el jefe consiste, en adaptar su papel que le otorga borrar los anhelos del grupo sin dejar a un lado la capacidad de moderar sus acciones para desempeñar la función al mismo.

Cuando el jefe no llega a identificar con el grupo, existen grandes posibilidades que se sustituye por un líder provisional. En tal caso, podemos reconocer un poder real sin contar con poderes claros.

En relación al líder suplantado, en el interior de la organización posiblemente sea considerado como un líder efectivo si lograr que el grupo alcance los resultados estimados, o como su contraatacante si pone blancos sobre la mesa, y por tal situación se genera problemas que descontrolan la organización.

Posiblemente un individuo cuestione, un objetivo de la relación entre grupo y jefe, en caso el jefe es efectivo cuando se guía de las perspectivas de la mayor parte de su grupo y no toma decisiones que satisfagan a todos. La respuesta es, negativa, ya que esta postura del jefe no considera los propósitos del equipo, sino además por la organización que es parte.

En relación al poder, el “indicador” del grupo es, en efecto, un elemento básico con la misma dirección. Específicamente, cada grupo tiene su propio líder. Aunque, no es único el papel del líder.

El papel que desempeña el líder tiene dos aspectos:

El relacional (papel enfocado en la relación grupal);

Instrumental (papel enfocado en las actividades).

Dicha idea de la dirección no se encuentra sustentada en dependencia, por el contrario, interdependencia. Si se considera el tema en las organizaciones es importante resaltar algunos elementos y la resistencia al cambio.

I. Management y liderazgo

Martínez (2013), gobernar es, principalmente, la habilidad de emplear toda la información que tiene y evaluarlos. Todo gestor eficiente debe tener claro los objetivos establecidos. Los cuales deben detallar el desempeño total del grupo que tiene a cargo. Mejor dicho, desde su inicio debe insistir sobre el trabajo en equipo y sus los resultados que consigue este.

No consiste en solo decidir, sino en plantear esta pregunta: considerando los factores que tiene en cuenta: individuos, recursos, establecimientos ¿es posible lograr lo propuesto por la organización? Aunque, hoy en día no solo basta con pretender el éxito. Es importante llegar a acuerdos. Solo cuando cada integrante siente la necesidad de sumar esfuerzos para lograr el objetivo hacia buenos puertos.

El gestor debe explicar a los integrantes a tener conciencia en su compromiso en cada proceso. Los efectos son múltiples:

- Cada cuestión se presentará en un proyecto de acción para un propósito en común. El solo hecho de reunir a los integrantes afectados se forma un grupo. Dicha reunión se da para evitar algunas actitudes generadas por la poca información. Aquel integrante que no expresados sentimientos negativos puede tener después una reacción contraria.

- Esta investigación y el desarrollo del plan común brinda una oportunidad idónea para intercambiar puntos de vista buenas o malas.
- Integra además en la labor, a los más tímidos, reconoce el valor personal, ya que saca flote la legitimidad de decisión en común del grupo.
- Obstaculiza posibles desviaciones, dado que cada acción personal contribuye en la acción en conjunto del grupo.

J. Poder y liderazgo

Bateman y Scott (2009) mencionan que el poder es importante para todo buen líder, tener la capacidad de influir en otros. En las organizaciones, dicha influencia en la mayoría de ocasiones comprende las destrezas de hacer las cosas y que se cumplan las metas frente a la resistencia de los demás.

Una de las perspectivas iniciales que continúa siendo muy útil para comprender el poder recomiendan: que los líderes tienen a su disposición 5 principal fuente de poder en las organizaciones.

- Poder Autentico

Los líderes con este poder tienen la facultad de decir a los demás sus acciones, el personal debe acatar sus mandatos. Por ejemplo, un supervisor puede dar órdenes a un trabajador que suprima el riesgo contra la seguridad y este debe acatar dichas órdenes. Por el contrario, si un integrante del personal no tiene el poder de generar mandatos a un gerente de línea, ya que no tiene el poder natural sobre el gerente. Tal como se supone, el gerente tiene más poder sobre el personal quienes les reportan de manera directa a sus colegas, superiores y de más individuos interna como externamente de la organización.

- Poder de Incentivo

El líder con este poder es capaz de influir en los demás ya que controla los incentivos, por lo tanto, el personal acata los mandatos del líder con el fin de recibir los incentivos. Por ejemplo, un gerente trabaja arduamente por lograr sus objetivos de rendimiento, lograr un excelente puntaje y un incremento salarial. Por otra parte, cuando la política de la campaña establece que todos tendrá un

aumento de sueldo, disminuye el poder del incentivo del líder ya que no tiene la capacidad de brindar más aumentos.

- Poder de Presión

El líder con este poder tiene control sobre los castigos, por tanto, las personas lo acatan para evitarla. Por ejemplo, un gerente establece una política de ausentismo imponiendo acciones disciplinarias a quienes fallen. Un gerente puede tener poco poder de coerción si frente un sindicato se ve limitado su capacidad de poner sanciones. En general, los gestores de bajo rango tienen poco poder incentivo y de presión que aquellos con un rango medio y alto.

- Poder Referente

Es la clase de líder que cuyos atributos atraen a los demás, las personas obedecen por estima, por deseo y gusto personal, un deseo de ser como el líder. Como cuando los gestores a temprana edad imitan las costumbres del personal y estilo del gerente triunfador y carismático. Aquel gerente que por su incapacidad no es aceptado como tampoco respetado carece de este tipo de poder.

- Poder de competencia

Estos líderes tienen cierto conocimiento y experiencia, las personas acatan sus órdenes porque desean aprender de su competencia. Como cuando un gerente de ventas brinda al personal de venta ciertas recomendaciones sobre cómo cerrar un acuerdo. Los vendedores cambian sus métodos de ventas ya que respetan la competencia del gerente.

Aunque, este gerente puede no contar con este poder en otras áreas como contabilidad; de esta manera los vendedores pueden no obedecer sus recomendaciones en temas contables. Es importante no subestimar fuentes personales de poder de competencia o referente. Ya que estas fuentes de poder se relacionan fuertemente a las motivaciones de las personas para cumplir con los anhelos de los gestores.

Variable dependiente: Comportamiento organizacional

A. Definiciones

Robbins y Judge (2017), es una disciplina académica que investiga la incidencia que tiene las personas, los equipos y la estructura sobre la conducta en el interior de las organizaciones, con la finalidad de poner en práctica el saber para optimizar la eficiencia de la organización.

Chiavenato (2015) se refiere a la investigación de los individuos y equipos que proceden en las organizaciones.

Griffin y Moorhead (2009) es la investigación de la conducta humana en el ámbito organizacional, del vínculo entre la conducta humana y la institución y la institución en sí.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) lo definen como “la investigación de individuos y equipos en el contexto organizacional y de la investigación sobre el cambio y prácticas dentro de una organización que impactan en la eficiencia de su personal” (p.23).

B. Dimensiones

Chiavenato (2015) menciona que el comportamiento organizacional es una disciplina académica que investiga la incidencia que tiene las personas, los equipos y la estructura sobre la conducta en el interior de las organizaciones, con la finalidad de poner en práctica el saber para optimizar la eficiencia de la organización.

- Comportamiento personal

Es un elemento relevante en las organizaciones. Cuyas cualidades radican en las distinciones personal y de personalidad. Las personas tienen en su mayoría cosas en común, así como el habla, el diálogo y el incentivo, asimismo piensan, actúan y sienten diferente.

A pesar de que son parte de una misma especie, los individuos son muy diferentes entre sí.

- Comportamiento grupal

Un equipo se compone por dos o más individuos que dependen unos de otros que se relacionan para lograr ciertos propósitos. La conducta de un equipo va más allá que la reunión de comportamientos de las personas que la forman.

Cuando los individuos laboran en equipo no tienen una conducta igual como cuando se encuentran solos.

- Estructura

La estructura de la organización establece oficialmente la forma en cómo se repartirán, reúnan y organicen las actividades. Es posible emplear diferentes formatos en relación al medio, la tecnología, la proporción de la organización y, principalmente, de la táctica. Las dimensiones esenciales del diseño organizacional se adecúan y se enfilan con el objeto de concebir la estructura organizacional precisa para llevar a cabo cada condición mencionada.

C. Trascendencia del comportamiento organizacional

Griffin y Moorhead (2009), la relevancia de la conducta en las organizaciones se ha esclarecido en la actualidad, aunque es importante conocer algo más al respecto.

Muchos individuos surgen y son formados en las organizaciones, obtienen muchas posesiones tangibles y organizaciones como integrante de la organización.

La mayoría de las acciones se regulan por diferentes organizaciones que varían los Estados.

Muchas personas en etapa adulta toman gran parte de su vida en labor en organizaciones. Estas impactan en su vida en gran medida, existen muchos motivos para mostrar interés por su funcionamiento. Las relaciones interpersonales en las organizaciones, pueden adaptar diferentes papeles.

La investigación de la conducta en la organización puede esclarecer profundamente los aspectos que inciden en la manera en cómo gestionan los gerentes.

Por ende, este campo hace intentos por detallar a las personas de las organizaciones y establecer las posibilidades, dificultades, retos y temas vinculados con ese dominio.

La trascendencia de este campo es que separa elementos relevantes de la labor hecha por el gerente y brinda enfoques particulares del lado humano de la gestión; los individuos, las organizaciones, los medios y los propios individuos.

Siendo así, la conducta en las organizaciones es un elemento vital en la labor de la gerencia.

Para emplear eficazmente el saber brindado por este campo, los gestores deben comprender profundamente sus diferentes definiciones, supuestos y conjeturas.

D. Ciencias que participación en la conducta del comportamiento organizacional

Robbins & Judge (2017), la conducta en la organización involucra una serie de disciplinas, que se explicará a continuación:

- Psicología: Es una disciplina que tiene por objeto cuantificar, aclarar y en momentos, transformar la conducta del personal y otros animales. Los especialistas que siguen aportan con sus conocimientos y son teóricos de aprendizaje, de personalidad, son consejeros y, principalmente, especialistas en psicología en el campo industrial y organizacional. Los primeros especialistas, investigaron las dificultades del cansancio, la apatía y demás elementos del trabajo que solían impedir el buen rendimiento en el trabajo.
- Psicología social: Es aquella que se centra en el impacto que tienen las personas entre sí. Un aspecto importante que los especialistas estudian sobre el cambio, la forma de llevarlo a cabo y minimizar las dificultades para su aceptación. De igual forma, Estos psicólogos han hecho enormes aportes en la valoración, el entendimiento y la transformación de las posturas; y al reconocimiento de modelos de entendimiento y la transformación de las posturas; al reconocimiento de modelos del diálogo; y a la edificación de confianza. Para finalizar, han realizado importantes aportes a la investigación de la conducta grupal, el poder y el conflicto.

- Sociología: A diferencia que la psicología se enfoca en la persona, este campo investiga a las personas con respecto a su entorno laboral y cultura. Estos especialistas han aportado al CO por medio de investigaciones sobre la conducta grupal en las organizaciones, principalmente en aquellas oficiales y difíciles. Además, ha aportado en cultura organizacional, la doctrina y estructura de la organización oficial, diálogo, el poder y el conflicto.

Antropología: las personas y sus acciones. Su labor consiste sobre las culturas y entornos que han contribuido en comprender las distinciones de valores, posturas y las conductas esenciales entre los individuos de diferentes naciones y dentro de estas diversas culturas locales es fruto de su labor o otros especialistas que emplear sus técnicas de estudio.

E. Retos actuales en el comportamiento organizacional

Chiavenato (2015), la CO consiste en la forma en que las organizaciones proceden en un mundo activo y de continuo cambio. El CO está sujeto de las personas y equipos que la conforman. A diario el CO confronta todo tipo de escenarios, tales como:

- El mundo está en continuo cambio

Los cambios se producen a una velocidad increíble. El mundo se ha vuelto en una aldea general, donde las organizaciones realizan diversos comercios sin limitaciones tiempo o sitio esto por la información. Este mundo cambia constantemente y dicho cambio es hondo y veloz.

- Las transformaciones en las negociaciones son impresionantes

Nos encontramos en el periodo del conocimiento y los sistemas atrás de la época industrial, donde predominaron activos tangibles y los recursos, como maquinaria, instrumento, los establecimientos y el capital financiero. En esta época prevalecen los activos intangibles y los recursos mentales.

Podemos observar con frecuencia que las organizaciones incrementen su valor patrimonial a través de activos intangibles y mentales. El saber se va transformando en un activo sustancial de la época.

- La fuerza laboral se va transformando.

El personal que trabaja en las organizaciones se caracterizan por temas como la diversidad, las capacidades actuales y habilidades, y los diversos valores colectivos. Las organizaciones y sus gerentes deben estar formados para tratar con individuos de diferentes etnias, edades y cultura, puntos de vista, clases de vida y valores.

Es necesario que las organizaciones se preparen para tratar con individuos con capacidades que se forman de manera constante, en relación a las nuevas tecnologías y modelos cada profesión. Es decir, en la actualidad la fuerza laboral se detalla como el cambio y el desarrollo, la diversidad y la polivalencia.

- Expectaciones del usuario y los competidores cambian continuamente.

En los mercados contemporáneos solo tienen éxito las organizaciones que brindan una buena calidad a los usuarios, buenas prestaciones, costes bajos y valor añadido.

Nos encontramos en la época de la gestión de la calidad total, es decir, la gestión de cada uno en su totalidad logra el compromiso de cada integrante con la mejora constante y la complacencia por completo de las carencias del usuario. Incrementar el valor para el usuario, exceder sus expectativas será el inicio de la competencia de las organizaciones.

Aunque, el usuario cambia de forma continua. Sus expectativas y carencias de igual forma cambian. Las organizaciones requieren pronosticarlas ante el importante deber del cambio e innovación.

- Las organizaciones se encuentran en constante cambio

Es un deber para las organizaciones cambiar continuamente y con ello asegurar su supervivencia. Por tal motivo, han ido aminorando su estructura, minimizan su proporción, realizan tercerizaciones, constituyen alianzas con las demás organizaciones, conciben estructuras muy sencillas y dinámicas, se internacionalizan y emplean tecnologías más actuales que la competencia. Y las organizaciones no solo se adecúan a las expectativas recientes de los usuarios, sino que intentan pronosticar o crear las expectativas sobre sus artículos para enfrentar las prestaciones.

- Los gerentes asimismo van cambiando.

La ruta está muy clara: podemos ver ya con mucha frecuencia que los gerentes de las organizaciones tomen en cuenta hacer muchos cambios tanto en el personal como en la organización para asegurar su competitividad frente a un medio lleno de retos e incertidumbre.

Estar estático será el fin.

Asimismo, se ha puesto en tela de juicio la propia denominación de gerente debido a su personalidad convencional de mando jerárquico y autocrático. En la actualidad, se emplean diferentes nombres en un intento por reemplazarlo, como coordinador, líder, entrenador, motivador, que hacen intentos por tener un rol de motivador.

El aviso es evidente: el gestor o gerente actual debe realizar los ajustes requeridos en las conductas y las posturas para garantizar su triunfo profesional.

- El conocimiento de las personas se ha vuelto en el más importante elemento de generación de riqueza.

Los elementos convencionales de producción como la tierra, la capital y el trabajo se ha extinguido y su empleo ya no contribuye con la eficiencia y la eficacia.

En épocas anteriores fueron los impulsores de la época industrial, y en la actual época está sujeta a la generación de ideas y temas, y las prestaciones y los datos que se generan del saber se van convirtiendo en artículos básicos que se intercambian en el mercado.

Aunque se sigue adquiriendo y comerciando artículos, las mercaderías son hechas y generadas por ideas que proporcionan procesos de estudio y desarrollo. El conocimiento no es un recurso financiero en un sentido convencional, ya que su empleo no lo extingue y su transferencia no es pérdida de quien lo tiene. En opuesto, los recursos, están sujetos a la depreciación y la composición, cuanto más emplea y separa el saber, más se adquiere.

F. El comportamiento en las organizaciones

Griffin y Moorhead (2009) la labor de la gerencia es sumamente difícil y no pronosticable y se nutren de posibilidades y afectos; aunque, la detallarlo, muchos educadores y demás especialistas encuentran útil detallar las acciones del gerente y consideran sus funciones esenciales. Las cuales se encuentran la planeación, organización, dirección y control.

En tanto que dichas funciones a menudo se detallan secuencialmente, desde entonces, son parte de la labor gerencial.

Similarmente, las organizaciones emplean una variedad de medios para lograr sus propósitos.

Aunque, de la misma forma que las funciones administrativas, estos recurrentes con frecuencia se pueden categorizar en: medios humanos, monetarios, corporales o de datos.

Los gerentes mezclan dichos bienes a través de las funciones esenciales, con la finalidad de alcanzar eficientemente en las metas de la organización.

La primera función administrativa, es la planificación, es el proceso de determinar la posición a largo plazo deseada de la organización y decidir la mejor forma de llegar a ello. Como en el caso, de Sears una organización que en su proceso de planificación investiga y evalúa el medio, toma decisiones sobre ciertos propósitos, diseñar las tácticas para alcanzarlos y desarrollar estrategias para contribuir en la ejecución de las tácticas.

Los procesos conductuales, los atributos se extienden en cada acción. Como en el caso, de la percepción de un rol relevante en la inspección del medio, y la creatividad y el incentivo impacta en la manera en que los gerentes diseñan los propósitos y las tácticas para la organización donde laboran.

Las empresas de mayor trascendencia, como Starbucks, con frecuencia confían en sus grupos de alta gerencia para gestionar muchas funciones de planificación.

En caso de las empresas más pequeñas, el empleador con frecuencia está a cargo de la planificación.

La organización, es la segunda función, es el proceso de diseño de puestos laborales, reunirlos en unidades manejables y establecer los patrones de autoridad entre estos y las unidades.

Este procedimiento produce la estructura básica o marco laboral de la organización, En ciertas empresas como Toyota, dicha estructura resultaría muy compleja.

La estructura comprende diferentes niveles jerárquicos y se difunde en muchas acciones y áreas de responsabilidad. Las pequeñas organizaciones a menudo funcionan de manera relativa y sencilla en la organización.

Los procedimientos y los atributos de la propia organización es un aspecto trascendental de la conducta de la dirección. La tercera función de mayor trascendencia, es el proceso de motivar a los miembros de la organización laborar de la mano hacia los objetivos organizacionales.

Como en el caso de Sears que contrata, capacita y motiva a su personal. Los más importantes elementos de la dirección comprenden motivar al personal, gestionar las actividades en equipo y el proceso verdadero del propio liderazgo. Se relacionan en áreas relevantes del CO.

Cada gerente, sea que laboren en una empresa multinacional se extiende en muchas naciones o en una pequeña empresa que atienden en ciertos puntos, es necesario comprende lo trascendental que es dirigir.

El control, la cuarta función administrativa, el procedimiento de inspección y el control de las actividades de la organización y sus miembros para dirigirlos hacia los propósitos.

Nuevamente, los procesos conductuales y los atributos es una parte esencial de dicha función. El análisis del rendimiento, los mecanismos de recompensas y el incentivo, como todos los afectados al control, el cual es de vital importancia para todas las empresas, aunque puede ser particularmente especial para las más pequeñas.

G. La neurociencia en el comportamiento organizacional

Arbaiza (2017), el comportamiento organizacional es relevante ya que las organizaciones son, métodos sociales integrados por individuos y si una persona quiere laborar en estas o direccionarlas, es importante entender los comportamientos de las mismas y de la misma conocer las tendencias actuales. De dicho modo, cuando la organización emplea de forma apropiada este campo de estudio, tendrá una amplia visión y, a la vez, favor del desarrollo individual y especialista de sus trabajadores.

El fin de las neurociencias no se limita a la localización de regiones cerebrales específicas para descifrar las características cognitivas, emocionales y conductuales de las personas, pues sería una visión reduccionista del ser humano.

Su propósito es comprender las bases neurológicas de la conducta a partir de las redes neuronales y las conexiones que se establecen en todo el cerebro, las cuales pueden modificarse por la interacción con el entorno. Las neurociencias permiten comprender la influencia del funcionamiento cerebral en el proceso de socialización de los empleados dentro de la organización, así como el papel del contexto sobre el funcionamiento neurobiológico y en la naturaleza de la actividad cerebral. Las neuroimágenes deben tomarse como una fuente de información complementaria a otros instrumentos tradicionales de investigación, como las encuestas. Además, el manejo del método neurocientífico y el empleo de la tecnología de las neuroimágenes deben estar a cargo de especialistas y los resultados han de ser interpretados con mucho cuidado.

Las neurociencias pueden aportar de manera teórica y práctica a la ciencia del comportamiento organizacional al predecir el comportamiento laboral. Por ejemplo, modificar el comportamiento empleando la neuroretroalimentación a partir de la medición de la actividad cerebral, la cual implica en comportamientos deseables para la formación de circuitos neuronales

Las Neurociencias organizacionales apuntan al conocimiento y mejoramiento en la calidad de vida de los individuos en la organización, como podemos ver los estudios del sistema nervioso nos ayudan a entender el comportamiento humano en diferentes escenarios, que exige a los trabajadores,

el empleo de comportamientos particulares, complicadas y enfocadas para las organizaciones. Es una carencia el reconocer, analizar, formar y desarrollar a sus trabajadores. Las Neurociencias muestran una perspectiva que logra el entendimiento y una explicación imparcial del comportamiento que genera los vínculos en el trabajo dentro del trabajo que al ser evaluada podría dar información de la conducta laboral.

H. Aprendizaje organizacional

Griffin, Phillips y Gully (2017), en palabras de Andrew Carnegie, icono del capitalismo estadounidense y filántropo, "el único capital que no puede reemplazarse es el saber y las habilidades de los individuos que las integran. La productividad del capital depende de la efectividad con que las personas comparten sus competencias con aquellos que pueden emplearlas". Como dijo Ray Stata, presidente y CEO de Analog Devices, "el ritmo al que las organizaciones aprenden puede ser su única fuente sostenible de ventaja competitiva".

En estas organizaciones, el cambio y el aprendizaje permanentes forman parte de la cultura y emplean wikis, blogs y bases de datos de búsqueda para recabar el conocimiento de los empleados y ponerlo a disposición de los demás.

Para facilitar el aprendizaje organizacional, es importante que el aprendizaje esté presente durante un proyecto y continúe después de que termine. En palabras de un experto, "se necesita tener algo de coaching y de cuestionamiento después para asegurarse de que las personas aprenden lo que se desea que aprendan, Es necesario que piensen a lo largo de la experiencia. Cuando las cosas funcionan ¿por qué lo hacen? y si fracasan ¿cuáles fueron las razones de ello?" Sin la reflexión, es posible que se ejecuten las tareas, pero no se aprenda.

Una de los modos de incentivar el aprendizaje continuo es por medio de una revisión después de la acción, o un análisis profesional de un evento que permite descubrir qué ocurrió, las razones y la forma de mantener sus fortalezas y robustecer sus debilidades. Este tipo de revisiones se deben llevar a cabo tanto en el caso de los éxitos como de los fracasos de cualquier evento identificable o

acontecimiento sobresaliente que se presente durante un proyecto o después de terminarlo. El propósito no consiste en asignar créditos o culpas, sino en identificar con cuidado cuáles son las circunstancias que condujeron a los resultados exitosos y no tan exitosos para aprender de ellos.

Por lo general, el aprendizaje que se obtiene en una revisión después de la acción es generado por un grupo y para pueden hacer esta revisión de forma individual. La revisión se lleva a cabo mediante un proceso sencillo y rápido, en una junta abierta y honesta que dura veinte o menos minutos en la que todos aquellos que participaron en el evento o proyecto analizan cuatro preguntas simples:

1. ¿Qué se suponía que debía suceder?
2. ¿Qué sucedió en realidad?
3. ¿Cuál fue la diferencia?
4. ¿Qué aprendimos?

Generar confianza e integridad en los equipos son resultados complementarios que se obtienen de las revisiones después de la acción.

Otro elemento que impacta en la habilidad de aprendizaje de una organización es la forma en que aborda el fracaso. Numerosas empresas castigan los fracasos por medio de evaluaciones del desempeño bajas, bonos inferiores o incluso despidos. Sin embargo, aquellas que tienen una mayor orientación al aprendizaje reconocen que las oportunidades de aprender pueden generar "fracasos Inteligentes", es decir, que es posible que los descalabros en los eventos y proyectos que tenían buenas probabilidades de tener éxito, pero no funcionaron, ofrezcan buenas oportunidades de aprendizaje. En la fábrica de chips Intel, un gerente ofreció una gran cena cada mes, no para el grupo más exitoso sino para el "fracaso del mes", con la finalidad de honrar al grupo que había realizado un esfuerzo valiente que no funcionó. El gerente comunicó a las personas que los fracasos son componentes inevitables de la asunción de riesgos que deben afrontarse de manera abierta y no esconderse, archivarse o culpar a los demás. Las relaciones de alta calidad en las que los empleados sienten seguridad psicológica, permiten que los integrantes de las organizaciones aprendan de los fracasos.

2.3. Definición de términos básicos

Liderazgo

El liderazgo es la habilidad para incidir en los individuos para alcanzar los objetivos de la organización (Daft y Marcic, 2010).

Comportamiento organizacional

Es la investigación de individuos y equipos en el contexto organizacional y de la investigación sobre el cambio y prácticas dentro de una organización que impactan en la eficiencia de su personal (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009).

Estilo autocrático

Es un estilo extremista de liderazgo transaccional, en el cual se otorga al poder absoluto poder sobre su personal o grupos (Acosta, 2011).

Estilo democrático

Un estilo de liderazgo caracterizado por el consejo y acompañamiento a los trabajadores respecto a las actividades y determinaciones planteadas, motiva a que estos participen (Acosta, 2011).

Estilo permisivo

También denominado Laissez – faire (déjalo ser) la cual hace referencia a aquellos líderes que dejan a sus subordinados a que trabajen por cuenta propia. Es efectivo cuando los líderes supervisan sus logros y lo informan de manera constante al grupo (Acosta, 2011).

Comportamiento personal

Es un elemento relevante en las organizaciones. Cuyas cualidades radican en las distinciones personal y de personalidad. Las personas tienen en su mayoría cosas en común, así como el habla, el diálogo y el incentivo, asimismo piensan, actúan y sienten diferente (Chiavenato, 2015).

Comportamiento grupal

Un equipo se compone por dos o más individuos que dependen unos de otros que se relacionan para lograr ciertos propósitos. La conducta de un equipo va más allá que la reunión de comportamientos de las personas que la forman (Chiavenato, 2015).

Estructura

La estructura de la organización establecer oficialmente la forma en cómo se repartirán, reúnan y organicen las actividades. Es posible emplear diferentes formatos en relación al medio, la tecnología, la proporción de la organización y, principalmente, de la táctica (Chiavenato, 2015).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

El liderazgo influye significativamente en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. El estilo autocrático influye significativamente en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón.
- b. El estilo democrático influye significativamente en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón.
- c. El estilo permisivo influye significativamente en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO</p>	<p><i>Estilo autocrático</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra seguridad de sí mismo. - Es impulsivo y dominante. - Fracasa y sigue persuadiendo con sus ideas. - Trata a los demás con dignidad y respeto. - Felicita e incentiva a los docentes y administrativos. - Experimenta y toma riesgos en el trabajo.
	<p><i>Estilo democrático</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apela al sentimiento de justicia y legalidad. - Refleja una mente abierta y entusiasmo. - Actúa y apoya a sus subordinados. - Involucra a otros en la planificación de acciones. - Desarrolla el sentido de identificación con las metas. - Motiva a sus subordinados para el desarrollo de las relaciones cooperativas.
	<p><i>Estilo permisivo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de firmeza en sus convicciones. - Siente inseguridad y busca ayuda en otras personas. - Valora las opiniones de los demás. - Delega su cargo en algunas ocasiones. - Reconoce la capacidad de otros. - Toma riesgos para el logro de metas trazadas.

Fuente: Acosta (2011).

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	<i>Comportamiento personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Diferencias individuales - Percepción y atribución. - Satisfacción en el trabajo.
	<i>Comportamiento grupal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo. - Empowerment.
	<i>Estructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño organizacional. - Estrategia organizacional. - Cultura de la organización.

Fuente: Chiavenato (2015).



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo aplicada porque busca conocimientos con fines de aplicarlo inmediatamente a la realidad para modificarlo, es decir, presenta solución a problemas prácticos (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013).

El nivel es correlacional porque se establece la relación entre las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El diseño es no experimental porque no se manipuló las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Es de enfoque cuantitativo porque usa a la ciencia estadística para llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio, teniendo aspectos numéricos que ayudan a entender la realidad y valorarlos (Muñoz, 2011).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 219 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

3.2.2. Muestra

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n = Es el tamaño de la muestra.
- p y q = Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
- Z = Unidades de desviación estándar.
- N = Total de la población.
- E = Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 219}{0.0025(219 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 139.72$$

Está representada por 140 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son Liderazgo y Comportamiento organizacional. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. El software empleado fue el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados fueron presentados en tablas y figuras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Análisis univariante del liderazgo

Tabla 1

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del liderazgo autocrático

	TDS		ED		NDNA		MDA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Su jefe muestra seguridad de sí frente a cualquier situación que se presente en su área de trabajo.	14	10.0%	26	18.6%	42	30.0%	40	28.6%	18	12.9%
2. Su jefe es impulsivo y dominante.	30	21.4%	30	21.4%	29	20.7%	23	16.4%	28	20.0%
3. En situaciones de fracaso siente que su jefe lo sigue persuadiendo con sus ideas.	21	15.0%	40	28.6%	36	25.7%	14	10.0%	29	20.7%
4. Su jefe trata con dignidad y respeto a todos los trabajadores.	28	20.0%	46	32.9%	31	22.1%	18	12.9%	17	12.1%
5. Su jefe felicita e incentiva a los trabajadores a cumplir con los objetivos trazados.	25	17.9%	45	32.1%	23	16.4%	24	17.1%	23	16.4%
6. Su jefe experimenta y toma riesgos en el trabajo.	38	27.1%	35	25.0%	21	15.0%	31	22.1%	15	10.7%

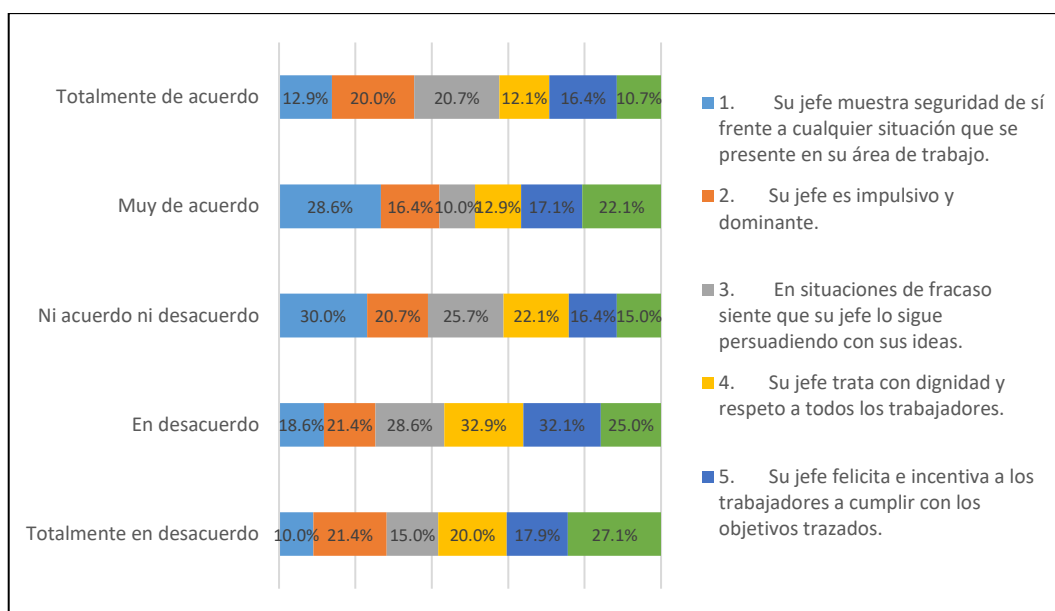


Figura 1. Liderazgo autocrático.

Tabla 1, en referencia a si su jefe muestra seguridad de sí frente a cualquier situación que se presente en su área de trabajo el 28,6% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 30% indicó que esta ni acuerdo ni desacuerdo y en el caso del 41,5% que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si su jefe es impulsivo y dominante el 42,8% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 20,7% acotó que esta ni acuerdo ni desacuerdo y el 36,4% mencionó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en referencia a si en situaciones de fracaso siente que su jefe lo sigue persuadiendo con sus ideas el 43% ratificó que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 25,7% referenció que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 30,7% respondió que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En cuarto lugar, cuando mencionamos a si su jefe trata con dignidad y respeto a todos los trabajadores el 52,9% está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 22,1% indicó que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 25% evidenció están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En quinto lugar, en cuanto a si su jefe felicita e incentiva a los trabajadores a cumplir con los objetivos trazados el 50% acotó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 16,4% indicó que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 33,5% evidenció que de acuerdo y de acuerdo. En sexto lugar, en cuanto a si su jefe experimenta y toma riesgos en el trabajo, el 52,1% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 15% interpretó que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 32,8% indicó que de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 2

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del liderazgo democrático

	TDS		ED		NDNA		MDA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. Su jefe brinda un trato justo y legal a todo el personal que labora en la institución.	15	10.7%	25	17.9%	40	28.6%	39	27.9%	21	15.0%
8. Su jefe refleja una mente abierta y entusiasta ante situaciones que se presentan.	30	21.4%	28	20.0%	28	20.0%	24	17.1%	30	21.4%
9. Su jefe actúa y apoya a los trabajadores cuando se lo solicitan.	30	21.4%	30	21.4%	31	22.1%	19	13.6%	30	21.4%
10. Su jefe involucra a los trabajadores en la planificación de acciones propuestas dentro de la institución.	26	18.6%	43	30.7%	27	19.3%	21	15.0%	23	16.4%
11. Su jefe hace que el personal se identifique con los objetivos de la institución.	20	14.3%	44	31.4%	31	22.1%	23	16.4%	22	15.7%
12. Su jefe motiva a sus trabajadores para el desarrollo de las relaciones.	39	27.9%	33	23.6%	25	17.9%	29	20.7%	14	10.0%

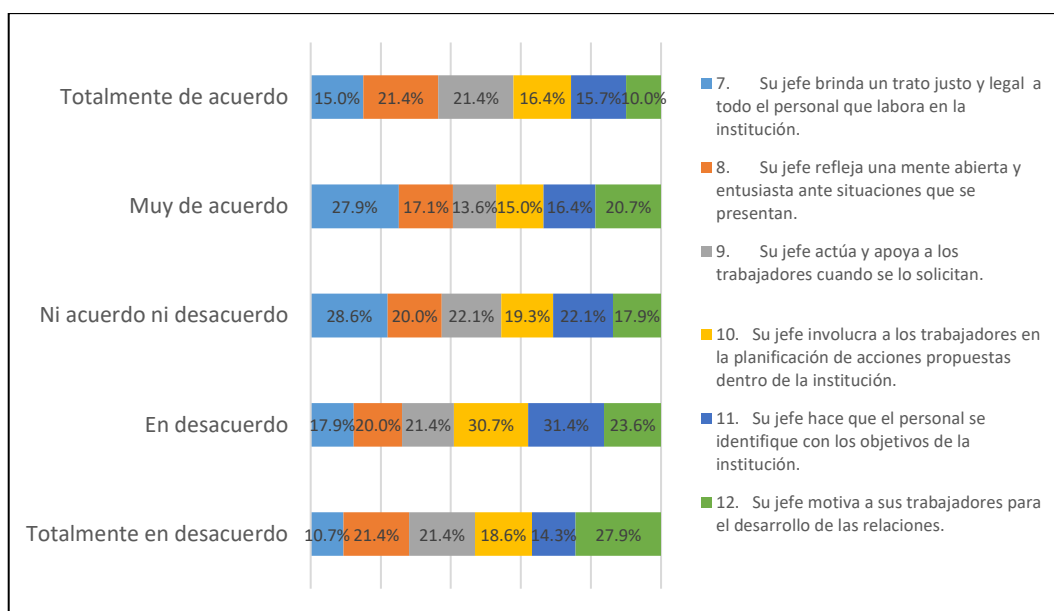


Figura 2. Liderazgo democrático.

Tabla 2, en referencia a si su jefe brinda un trato justo y legal a todo el personal que labora en la institución el 28,6% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 28,6% indicó que esta ni acuerdo ni desacuerdo y en el caso del 42,9% que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si su jefe refleja una mente abierta y entusiasta ante situaciones que se presentan el 42,8% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 20% acotó que esta ni acuerdo ni desacuerdo y el 38,5% mencionó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en referencia a si su jefe actúa y apoya a los trabajadores cuando se lo solicitan el 42,8% ratificó que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 22,1% referenció que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 35% respondió que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En cuarto lugar, cuando mencionamos a si su jefe involucra a los trabajadores en la planificación de acciones propuestas dentro de la institución el 49,3% está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 19,3% indicó que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 31,4% evidenció están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En quinto lugar, en cuanto a si su jefe hace que el personal se identifique con los objetivos de la institución el 45,7% acotó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 22,1% indicó que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 32,1% evidenció que de acuerdo y de acuerdo. En sexto lugar, en cuanto a si su jefe motiva a sus trabajadores para el desarrollo de las relaciones, el 51,5% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 17,9% interpretó que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 30,7% indicó que de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 3

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del liderazgo permisivo

	TDS		ED		NDNA		MDA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. Su jefe tiene poca firmeza en sus convicciones.	15	10.7%	21	15.0%	30	21.4%	47	33.6%	27	19.3%
14. Cuando su jefe se siente inseguro busca ayuda de otras personas de la institución.	25	17.9%	26	18.6%	26	18.6%	29	20.7%	34	24.3%
15. Su jefe valora las opiniones de los demás.	24	17.1%	30	21.4%	25	17.9%	21	15.0%	40	28.6%
16. Su jefe delega su cargo cuando la situación lo requiere.	19	13.6%	47	33.6%	24	17.1%	22	15.7%	28	20.0%
17. Su jefe reconoce la capacidad de otros.	17	12.1%	43	30.7%	25	17.9%	25	17.9%	30	21.4%
18. Su jefe toma riesgos para el logro de las metas trazadas en la institución.	43	30.7%	30	21.4%	24	17.1%	26	18.6%	17	12.1%

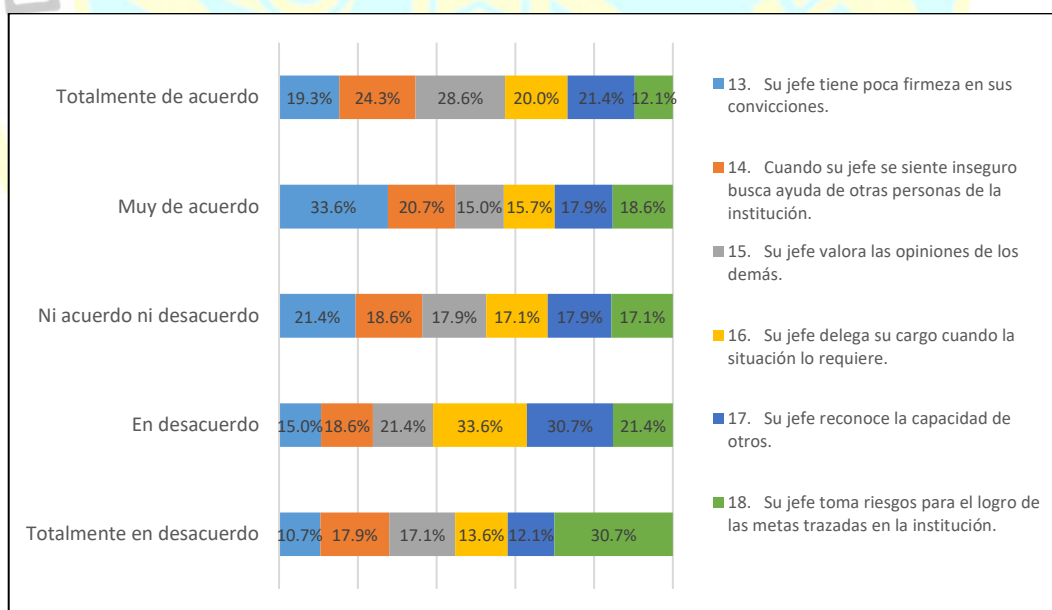
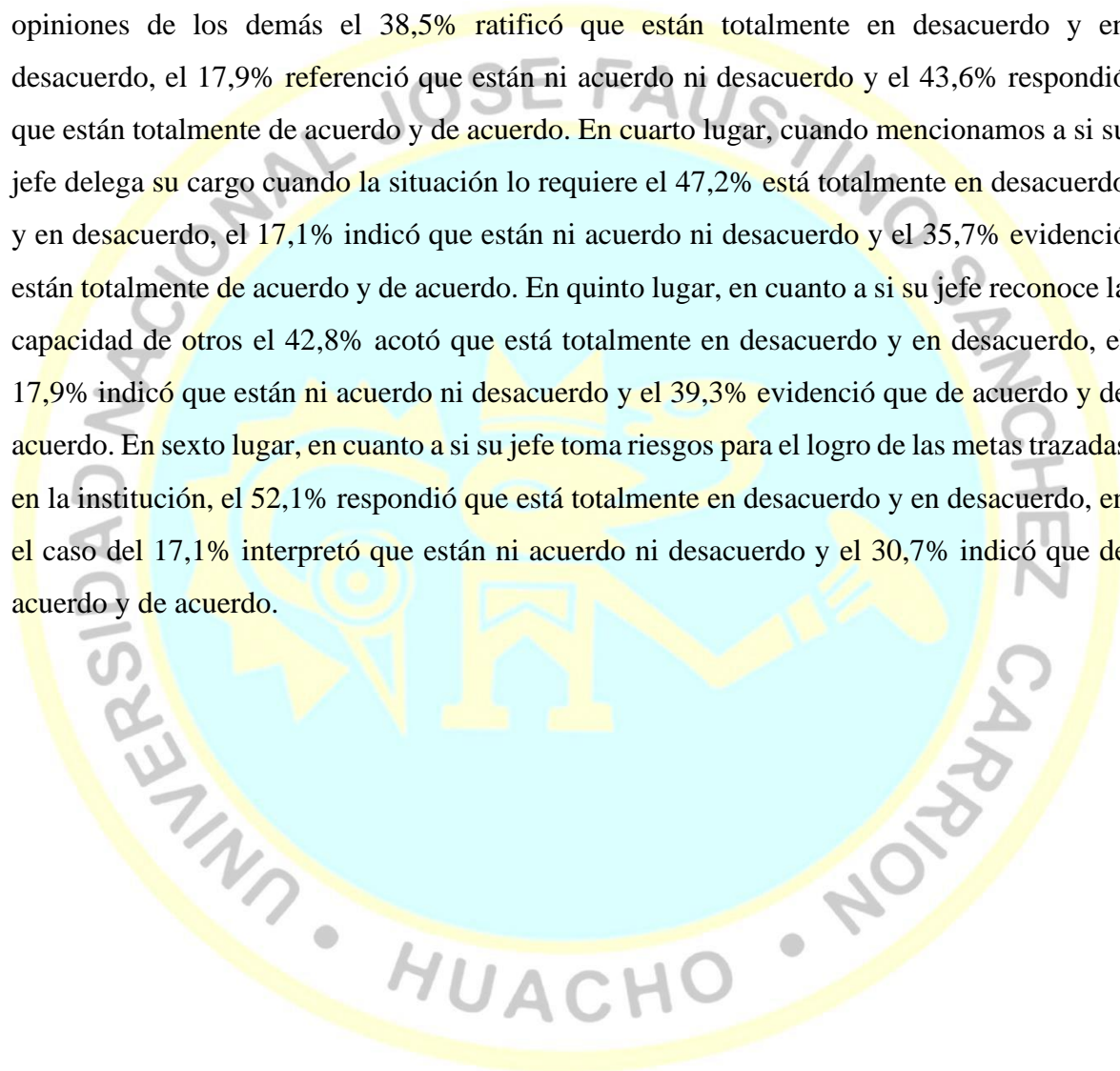


Figura 3. Liderazgo permisivo.

Tabla 3, en referencia a si su jefe tiene poca firmeza en sus convicciones el 25,7% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 21,4% indicó que esta ni acuerdo ni desacuerdo y en el caso del 52,9% que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si cuando su jefe se siente inseguro busca ayuda de otras

personas de la institución el 36,5% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 18,6% acotó que esta ni acuerdo ni desacuerdo y el 45% mencionó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en referencia a si su jefe valora las opiniones de los demás el 38,5% ratificó que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 17,9% referenció que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 43,6% respondió que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En cuarto lugar, cuando mencionamos a si su jefe delega su cargo cuando la situación lo requiere el 47,2% está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 17,1% indicó que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 35,7% evidenció están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En quinto lugar, en cuanto a si su jefe reconoce la capacidad de otros el 42,8% acotó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 17,9% indicó que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 39,3% evidenció que de acuerdo y de acuerdo. En sexto lugar, en cuanto a si su jefe toma riesgos para el logro de las metas trazadas en la institución, el 52,1% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 17,1% interpretó que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 30,7% indicó que de acuerdo y de acuerdo.



B. Análisis univariante del comportamiento organizacional

Tabla 4

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del comportamiento personal

	TDS		ED		NDNA		MDA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19. Cada trabajador respeta los puntos de vista de sus demás compañeros de trabajo.	15	10.7%	21	15.0%	30	21.4%	47	33.6%	27	19.3%
20. Siente que su desempeño contribuye al desarrollo de la institución.	25	17.9%	26	18.6%	26	18.6%	29	20.7%	34	24.3%
21. Se siente satisfecho con su puesto laboral.	24	17.1%	30	21.4%	25	17.9%	21	15.0%	40	28.6%

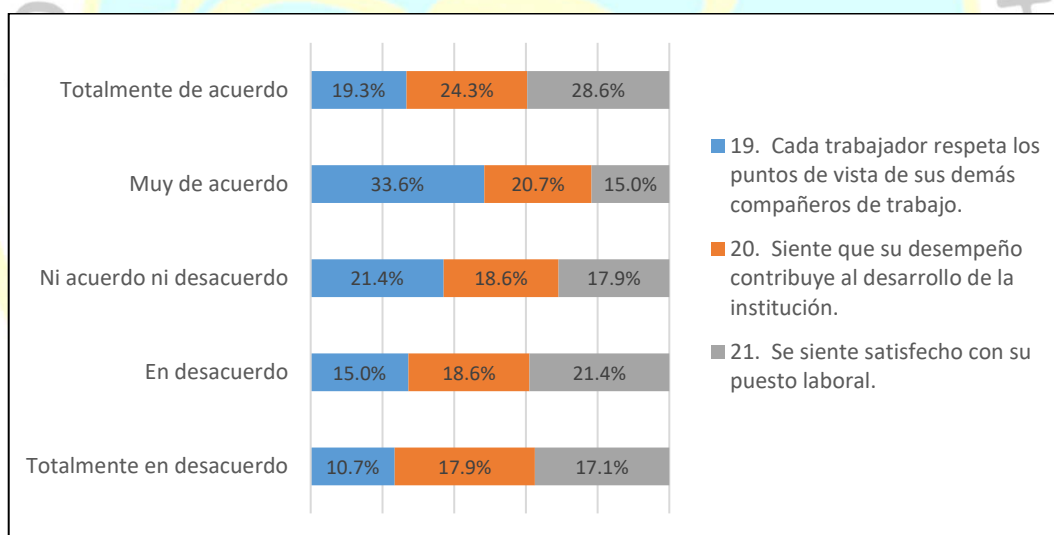


Figura 4. Comportamiento personal.

Tabla 4, en referencia a si cada trabajador respeta los puntos de vista de sus demás compañeros de trabajo el 25,7% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 21,4% indicó que esta ni acuerdo ni desacuerdo y en el caso del 52,9% que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si cuando siente que su desempeño contribuye al desarrollo de la institución el 36,5% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 18,6% acotó que esta ni acuerdo ni desacuerdo y el 45% mencionó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en referencia a si se siente satisfecho con su puesto laboral el 38,5% ratificó que están

totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 17,9% referenció que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 43,6% respondió que están totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 5

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del comportamiento grupal

	TDS		ED		NDNA		MDA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
22. En la institución se fomenta el trabajo en equipo entre los trabajadores.	19	13.6%	47	33.6%	24	17.1%	22	15.7%	28	20.0%
23. Se fomenta el Empowerment para que los trabajadores tengan mayor autonomía, capacidad de decisión y responsabilidad dentro de la institución.	17	12.1%	43	30.7%	25	17.9%	25	17.9%	30	21.4%

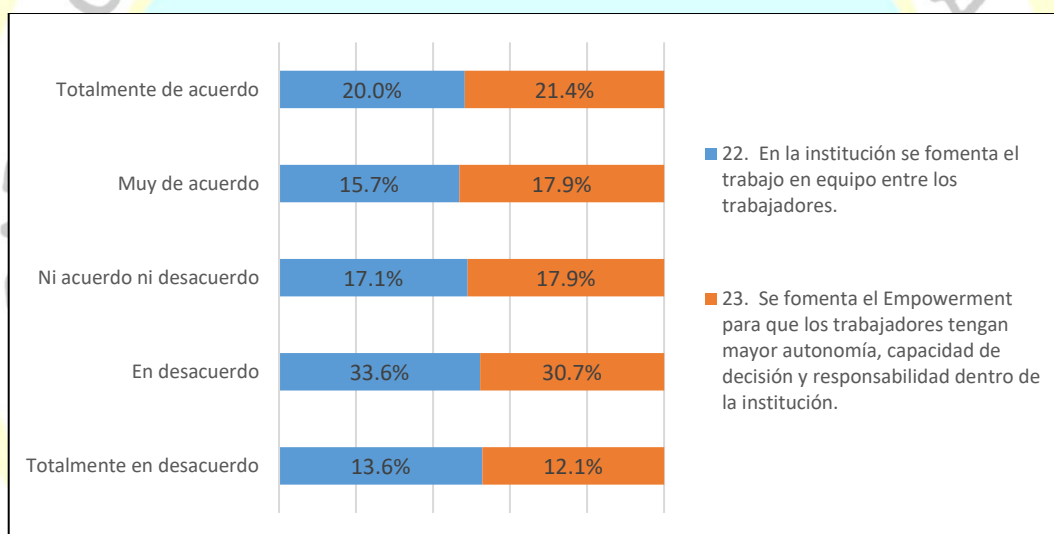


Figura 5. Comportamiento grupal.

Tabla 5, en referencia a en la institución se fomenta el trabajo en equipo entre los trabajadores el 47,2% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 17,1% indicó que esta ni acuerdo ni desacuerdo y en el caso del 35,7% que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si se fomenta el Empowerment para que los trabajadores tengan mayor autonomía, capacidad de decisión y responsabilidad dentro de la institución el 42,8% mencionó que está totalmente en

desacuerdo y en desacuerdo, el 17,9% acotó que esta ni acuerdo ni desacuerdo y el 39,3% mencionó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 6

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la estructura

	TDS		ED		NDNA		MDA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
24. La institución cuenta un diseño organizacional que permite construir una estructura adecuada para conseguir los objetivos.	25	17.9%	26	18.6%	26	18.6%	29	20.7%	34	24.3%
25. Las estrategias desarrolladas ayudan a cumplir con los objetivos de la institución.	24	17.1%	30	21.4%	25	17.9%	21	15.0%	40	28.6%
26. La cultura organizacional en la institución facilita el compromiso y refuerza la unidad de la institución.	19	13.6%	47	33.6%	24	17.1%	22	15.7%	28	20.0%

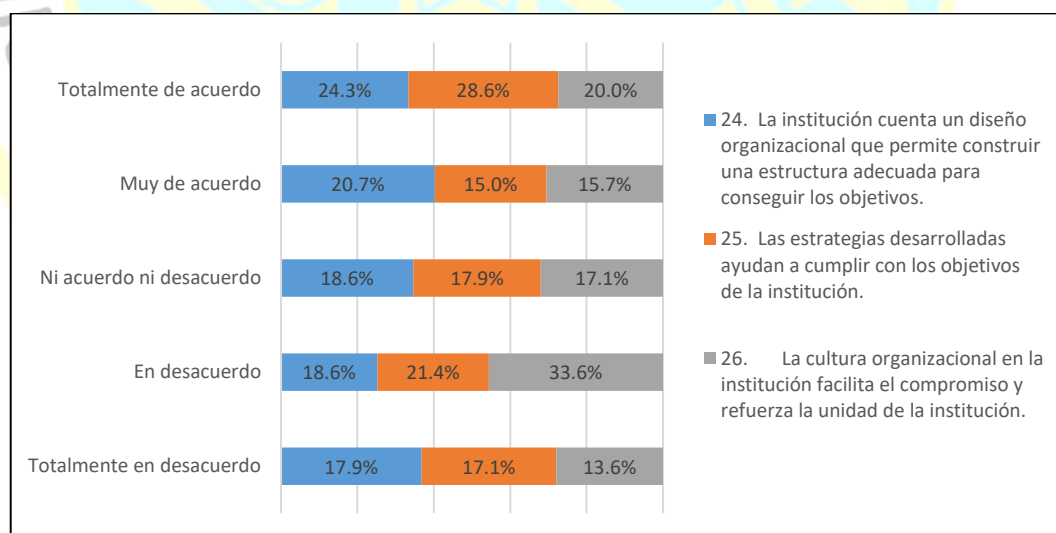


Figura 6. Estructura.

Tabla 6, en referencia a si la institución cuenta un diseño organizacional que permite construir una estructura adecuada para conseguir los objetivos el 36,5% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 18,6% indicó que esta ni acuerdo

ni desacuerdo y en el caso del 45% que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si Las estrategias desarrolladas ayudan a cumplir con los objetivos de la institución el 38,5% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 17,9% acoto que esta ni acuerdo ni desacuerdo y el 43,6% mencionó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en referencia a si la cultura organizacional en la institución facilita el compromiso y refuerza la unidad de la institución el 47,2% ratificó que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 17,1% referenció que están ni acuerdo ni desacuerdo y el 35,7% respondió que están totalmente de acuerdo y de acuerdo.

C. Prueba de normalidad

Para decidir sobre la prueba de hipótesis a emplear, es indispensable realizar el nivel de distribución normal de los datos, para lo cual se empleará la de Kolmogorov-Smirnov ya que se cuenta con un tamaño de muestra mayor a 50 participantes. En vista al criterio del nivel de significancia que se presentan en todos los casos menores al 0.05 se concluye que no presenta una distribución normal. Por lo tanto, se utilizará la Prueba Rho de Spearman.

Tabla 7
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	.078	140	.038
Estilo autocrático	.127	140	.000
Estilo democrático	.103	140	.001
Estilo permisivo	.104	140	.001
Comportamiento organizacional	.097	140	.002

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

a. Corrección de significación de Lilliefors

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Tabla 8

Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo y comportamiento organizacional

			Liderazgo	Comportamiento organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,567**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140
	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	,567**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	140	140

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se muestra en la Tabla 8 que el liderazgo influye significativamente en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, basados en los resultados obtenidos en la Prueba de Rho de Spearman de 0.567 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.00 < 0.05$.

Hipótesis específica 1

Tabla 9

Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo autocrático y comportamiento organizacional

			Estilo autocrático	Comportamiento organizacional
Rho de Spearman	Estilo autocrático	Coefficiente de correlación	1,000	,477**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140
	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	,477**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	140	140

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se muestra en la Tabla 9 que el liderazgo autocrático influye significativamente en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, basados en los resultados obtenidos en la Prueba de Rho de Spearman de 0.477 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.00 < 0.05$.

Hipótesis específica 2

Tabla 10

Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo democrático y comportamiento organizacional

		Estilo democrático	Comportamiento organizacional
Rho de Spearman	Estilo democrático	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,515**
		N	140
Rho de Spearman	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	,515**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	140

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se muestra en la Tabla 10 que el liderazgo democrático influye significativamente en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, basados en los resultados obtenidos en la Prueba de Rho de Spearman de 0.515 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.00 < 0.05$.

Hipótesis específica 3

Tabla 11

Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo permisivo y comportamiento organizacional

			Estilo permisivo	Comportamiento organizacional
Rho de Spearman	Estilo permisivo	Coefficiente de correlación	1,000	,800**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140
	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	,800**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	140	140

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se muestra en la Tabla 11 que el liderazgo permisivo influye significativamente en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, basados en los resultados obtenidos en la Prueba de Rho de Spearman de 0.800 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de $p = 0.00 < 0.05$.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Según el objetivo general Establecer de qué manera el liderazgo influye en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón. Huerta y Rodriguez (2014) mencionan que el liderazgo una especie de suplemento de la dirección que servirá de motivación para el personal en el cumplimiento de las metas, fundamentándose en el enfoque de desempeño laboral y con el anhelo de avanzar. Además, Daft y Marcic (2010) se menciona que, el liderazgo es la habilidad para influir en las personas hacia el logro de las metas de la organización. Entonces, en toda institución municipal en función a su administración es clave contar con personal que sean guiados por profesionales que tienen el rol de funcionarios, los mismos que deben asumir el rol de líderes para que sus funciones sean a beneficio de la población, para cual es necesario que aspectos tales como el desempeño, compromiso y satisfacción sean positivos en el personal municipal ya que representan el comportamiento que tiene la institución. Aunque por lo general no se observa en muchas entidades edilicias pues carecen de ciertos lineamientos que contribuyan con el liderazgo lo que significa un verdadero reto en la dirección institucional. Por tal razón, teniendo en cuenta lo antes mencionado, la investigación resalta la importancia de establecer como el liderazgo viene influyendo en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón. En el contexto internacional, las organizaciones se han centrado en la productividad y el manejo del capital humano pues son aspectos cada vez más importantes en el comportamiento organizacional. Sin embargo, existen diferentes problemáticas que engloban este tema. Investigaciones como el realizado por Villamarin y Quimbata (2014) señalan que si los trabajadores mantienen una percepción negativa con respecto a su trabajo influirá de forma negativa en la en el ausentismo y aparición de conflictos. Por su parte, una investigación realizada sobre

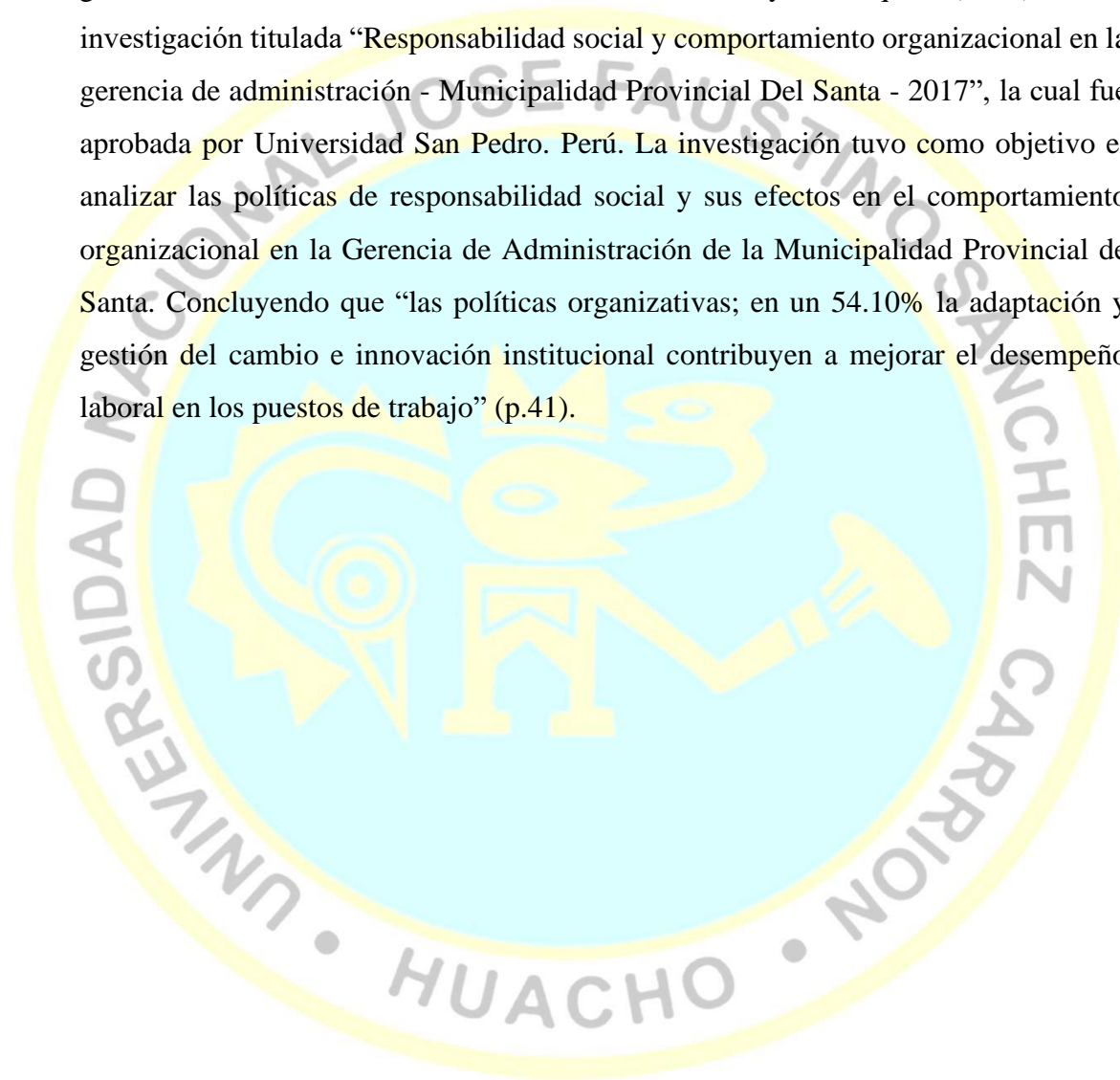
liderazgo, Sarbia (2017) concluyó que un inadecuado estilo de liderazgo es consecuencia de la rotación del personal permanente ya que los trabajadores no se comprometen e involucran con las metas de la organización. En nuestro país, Hurtado (2017) menciona que las dimensiones del compromiso organizacional, desempeño y compromiso fueron bajas lo que reflejó que los niveles de esfuerzo dentro de la organización se tornaran cada vez más deficientes. Asimismo, Seijas (2020) afirma que un liderazgo que no motiva a su personal aumenta los conflictos, perjudica el trabajo en equipo y por ende contribuye a tener una atmósfera hostil en la organización.

Siendo el primer objetivo Establecer de qué manera el estilo autocrático influye en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, según la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman obtener un valor 0.477 ubicándolo en un grado positivo moderado y con una significancia $p = 0.00$ siendo un nivel muy significativo. En tal sentido como nos indica Bateman y Scott (2009), que el poder es importante para todo buen líder, tener la capacidad de influir en otros. En las organizaciones, dicha influencia en la mayoría de ocasiones comprende las destrezas de hacer las cosas y que se cumplan las metas frente a la resistencia de los demás. Sin embargo, si el líder es incompetente pues no es aceptado y no logra inspirar fomentando el poco respeto de su personal. Para Fano (2019) en su investigación titulada “Liderazgo del equipo de gerentes y su relación con la calidad de administración pública de la Municipalidad de Ocoruro del Cusco”, acota que un líder presenta características predominantes en la cual una de ellas es la responsabilidad, sobre todo al momento de desarrollar y crear mecanismos que aseguren el cumplimiento de los objetivos y desarrollo organizacionales. Asimismo, menciona que otra característica importante es que el líder debe presentar el compromiso de ser modelo de los valores institucionales asignando recurso, reconociendo el esfuerzo de su personal y participación activa en las actividades de la organización. La investigación tuvo como objetivo el establecer el Liderazgo del equipo de Gerentes en la calidad de administración pública de la municipalidad de Ocoruro del Cusco periodo 2019. Es una investigación descriptiva, con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. La población fue 20 trabajadores. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y la entrevista. La investigación concluyó que “el liderazgo gerencial tiene una relación significativamente en la calidad de administración de la municipalidad distrital de Ocoruro del Cusco- 2019” (p. 84).

Siendo el segundo objetivo Establecer de qué manera el estilo democrático influye en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, según la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman obtener un valor 0.515 ubicándolo en un grado positivo moderado y con una significancia $p = 0.00$ siendo un nivel muy significativo. En tal sentido Mochón, Mochón y Sáez (2014) mencionan que los líderes más admirables no solo tienen el impulso, quien dirigir. En relación con ello contribuye a ser extrovertido: la extroversión se relaciona firmemente con el nacer del liderazgo y a su eficacia. Asimismo, es relevante una elevada carencia de poder, una necesidad ser líder en lugar de ser seguidor. Una elevada carencia de poder motiva a los individuos a influenciar en los demás y mantiene el interés y la complacencia del liderazgo. Si la carencia de poder se practica de manera moral y socialmente positiva, los líderes estimulan más fiabilidad, admiración y participación con su visión. Para Macías (2015) investigación titulada “Estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional de los empleados de SERLI”, en su investigación titulada “Estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional de los empleados de SERLI”, menciona que la buena atmósfera entre el líder y el personal se ve reflejada en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales presentándose como consecuencia la máxima productividad entre ambos, por lo que concluyó que “el estilo transformador está presente en SERLI, siendo el óptimo según Blake y Mouton.” (p.59). Esto de manera eficiente ha contribuido a tener en la organización equilibrio proactivo, trabajo en equipo, confianza entre el personal y la motivación para realizar sus labores con un alto desempeño

Siendo el tercer objetivo Establecer de qué manera el estilo permisivo influye en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, según la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman obtener un valor 0.800 ubicándolo en un grado positivo moderado y con una significancia $p = 0.00$ siendo un nivel muy significativo. En tal sentido Bateman y Scott (2009), menciona que el líder que tiene poder de pericia tiene cierto conocimiento y experiencia, las personas acatan sus órdenes porque desean aprender de su competencia. Como cuando un gerente de ventas brinda al personal de venta ciertas recomendaciones sobre cómo cerrar un acuerdo. Los vendedores cambian sus métodos de ventas ya que respetan la competencia del gerente. Aunque, este gerente puede no contar con este poder en otras áreas como contabilidad; de esta manera los vendedores pueden no obedecer sus

recomendaciones en temas contables. Es importante no subestimar fuentes personales de poder de competencia o referente. Ya que estas fuentes de poder se relacionan fuertemente a las motivaciones de las personas para cumplir con los anhelos de los gestores. Para Cruz, Barrantes, Chávez, Villarreal y Velásquez (2017) en su investigación titulada “Responsabilidad social y comportamiento organizacional en la gerencia de administración - Municipalidad Provincial Del Santa - 2017”, la cual fue aprobada por Universidad San Pedro. Perú. La investigación tuvo como objetivo el analizar las políticas de responsabilidad social y sus efectos en el comportamiento organizacional en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Santa. Concluyendo que “las políticas organizativas; en un 54.10% la adaptación y gestión del cambio e innovación institucional contribuyen a mejorar el desempeño laboral en los puestos de trabajo” (p.41).



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El resultado arrojado en la contrastación de la hipótesis específica 1 determino que el estilo autocrático influye significativamente en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón. Esto debido a que el valor obtenido en la Prueba de Rho de Spearman fue 0.477 ubicándolo en un grado positivo moderado y con una significancia $p = 0.00$. Esto implica que a medida que los jefes realicen monitoreos para obtener un registro e información sobre las deficiencias que presenta las supervisiones incrementara la capacidad de decisión y responsabilidad del personal en la institución.
- El resultado arrojado en la contrastación de la hipótesis específica 2 determino que el estilo democrático influye significativamente en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón. Esto debido a que el valor obtenido en la Prueba de Rho de Spearman fue 0.515 ubicándolo en un grado positivo moderado y con una significancia $p = 0.00$. Esto implica que a medida que los superiores motiven a sus trabajadores para que el desarrollo de sus relaciones interpersonales sea positivo mejorara las estrategias desarrolladas ayudan a cumplir con los objetivos de la institución.
- El resultado arrojado en la contrastación de la hipótesis específica 3 determino que el estilo permisivo influye significativamente en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón. Esto debido a que el valor obtenido en la Prueba de Rho de Spearman fue 0.800 ubicándolo en un grado positivo alto y con una significancia $p = 0.00$. Esto implica que a medida que los superiores tomen en cuenta las opiniones de los trabajadores al momento de tomar una decisión será mayor su fidelización hacia la empresa

- El resultado arrojado en la contrastación de la hipótesis general determino que el liderazgo influye significativamente en el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón. Esto debido a que el valor obtenido en la Prueba de Rho de Spearman fue 0.567 ubicándolo en un grado positivo moderado y con una significancia $p = 0.00$.

6.2. Recomendaciones

- Realizar monitoreos y análisis situacional para mejorar los estándares establecidos para incentivar el esfuerzo de los trabajadores al lograr el cumplimiento de sus responsabilidades y cierto grado de productividad
- Motivar la comunicación efectiva entre trabajadores para que el desarrollo de sus relaciones interpersonales sea positivo y puedan aportar nuevas ideas en pro de la organización
- Mantener más contacto con los trabajadores tomando en cuenta sus opiniones al momento de tomar una decisión y sirva así incrementar su fidelización hacia la empresa.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Acosta, J. (2011). *Dirigir liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones* (4 ed.). Madrid: ESIC.
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Lima: Esan.
- Bateman, T. y Scott A., S. (2009). *administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Mexico D.F: mc. graw hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional* (3 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A. y Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2009). *Comportamiento organizacional. Gestion der personas y organizaciones* (9 ed.). Mexico D.F., Mexico: Cengage learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huerta, J. y Rodriguez, G. (2014). *Habilidades directivas* (2 ed.). México: Pearson.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo .Teoria , aplicacion y desarrollo de habilidades* (2 ed.). Mexico D.F., Mexico: Thomson.
- Martinez, M. (2013). *La gestion empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid, España: Diaz de santos. Recuperado el 03 de febrero de 2020
- Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias en Casos Latinoamericanos*. México D.F.: Alfaomega.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). Mexico D.F., Mexico: Pearson.

7.2. Fuentes electrónicas

Cruz, O., Barrantes, K., Chávez, C., Villarreal, G. y Velásquez, J. (2017). *Responsabilidad social y comportamiento organizacional en la gerencia de administración - Municipalidad Provincial Del Santa - 2017*. Tesis de maestría, Universidad San Pedro, Chimbote. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/320/PI1730221.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fano, R. (2019). *Liderazgo del equipo de gerentes y su relación con la calidad de administración pública de la Municipalidad de Ocoruro del Cusco*. Tesis de maestría, Universidad Nacional en Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Recuperado el 16 de marzo de 2021, de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3243/TM%20AD-Gp%204503%20F1%20-%20Fano%20Sulla%20Royer%20Jorge.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hurtado, E. (2017). *Gestión estratégica y comportamiento organizacional en la Autoridad Nacional del Servicio Civil - Lima, 2016*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6375/Hurtado_VEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Macías, Z. (2015). *Estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional de los empleados de SERLI*. Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13132/1/TESIS%20%20SERLI%20FINALpARAIMPRIMIR%20octubre-12-2015final.pdf>

Ortega, R. (2017). *El liderazgo ético y la responsabilidad social en el Gobierno Provincial de Manabí*. Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/20844/1/Ortega%20Loor%20Rita%20Trinidad.pdf>

Sanchez, J. (2017). *Gestión del Personal y Comportamiento Organizacional en la Municipalidad Provincial de Ambo 2017*. Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco, Huánuco. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/502/S%C3%81NCHEZ%20GONZ%C3%81LES%2c%20JAWERLAN%20IV%C3%81N.pdf?squence=1&isAllowed=y>

Santana, M. (2018). *Comportamiento Organizacional para el manejo de conflictos laborales en instituciones de salud pública en la ciudad de Ambato*. Tesis de maestría, Universidad Técnica en Ambato, Ambato. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28300/1/38%20GTH.pdf>

Sarbia, A. (2017). *Medir comportamiento organizacional del liderazgo autocrático, influencia en empresas familiares aplicando estrategias de marketing estratégico*. Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/21690/1/tesis%20%20Alexandra%20Sarbia%20-%20final2.pdf>

Villamarin, D. y Quimbata, A. (2014). *Análisis e importancia del comportamiento organizacional sustentado en las competencias, habilidades y el nivel administrativo de negocios que tienen las Pymes en la provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga*. Tesis de maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas, Latacunga. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/9278>

ANEXOS

ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
Muy de acuerdo	4
Ni acuerdo ni desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	1	2	3	4	5
LIDERAZGO					
DIMENSIÓN 01					
1. Su jefe muestra seguridad de sí frente a cualquier situación que se presente en su área de trabajo.					
2. Su jefe es impulsivo y dominante.					
3. En situaciones de fracaso siente que su jefe lo sigue persuadiendo con sus ideas.					
4. Su jefe trata con dignidad y respeto a todos los trabajadores.					
5. Su jefe felicita e incentiva a los trabajadores a cumplir con los objetivos trazados.					
6. Su jefe experimenta y toma riesgos en el trabajo.					
DIMENSIÓN 02					
7. Su jefe brinda un trato justo y legal a todo el personal que labora en la institución.					

8. Su jefe refleja una mente abierta y entusiasta ante situaciones que se presentan.					
9. Su jefe actúa y apoya a los trabajadores cuando se lo solicitan.					
10. Su jefe involucra a los trabajadores en la planificación de acciones propuestas dentro de la institución.					
11. Su jefe hace que el personal se identifique con los objetivos de la institución.					
12. Su jefe motiva a sus trabajadores para el desarrollo de las relaciones.					
DIMENSIÓN 03					
13. Su jefe tiene poca firmeza en sus convicciones.					
14. Cuando su jefe se siente inseguro busca ayuda de otras personas de la institución.					
15. Su jefe valora las opiniones de los demás.					
16. Su jefe delega su cargo cuando la situación lo requiere.					
17. Su jefe reconoce la capacidad de otros.					
18. Su jefe toma riesgos para el logro de las metas trazadas en la institución.					
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN 01					
19. Cada trabajador respeta los puntos de vista de sus demás compañeros de trabajo.					
20. Siente que su desempeño contribuye al desarrollo de la institución.					
21. Se siente satisfecho con su puesto laboral.					
DIMENSIÓN 02					
22. En la institución se fomenta el trabajo en equipo entre los trabajadores.					
23. Se fomenta el Empowerment para que los trabajadores tengan mayor autonomía, capacidad de decisión y responsabilidad dentro de la institución.					
DIMENSIÓN 03					
24. La institución cuenta un diseño organizacional que permite construir una estructura adecuada para conseguir los objetivos.					
25. Las estrategias desarrolladas ayudan a cumplir con los objetivos de la institución.					
26. La cultura organizacional en la institución facilita el compromiso y refuerza la unidad de la institución.					

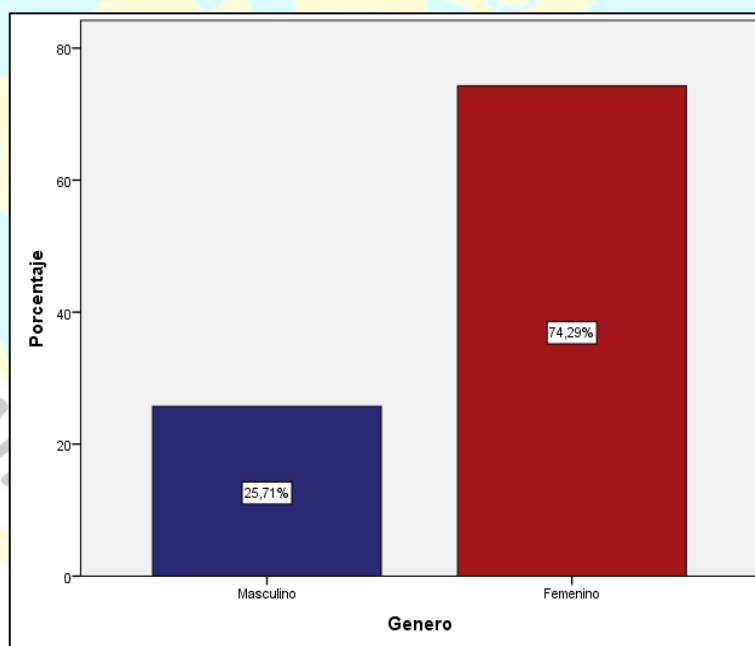
Fuente: Elaboración propia en base a Martínez (2013) y, Chiavenato (2015).

ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Tabla

Género

		f	%
Válido	Masculino	36	25,7
	Femenino	104	74,3
Total		140	100,0

*Figura. Género.*

Se muestra en la Tabla que el 25,7% pertenece al género masculino y el 74,3% pertenece al género femenino.

ANEXO N° 03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VALIDACIÓN DEL LIDERAZGO

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0.807). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,807
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	633,291
	gl	153
	Sig.	,000

De acuerdo a los valores de sus comunalidades la totalidad de los ítems supera el valor de 0,4 por lo tanto se considera sin extraer a ninguno para formar parte de los instrumentos.

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
P1	1,000	,716
P2	1,000	,982
P3	1,000	,697
P4	1,000	,902
P5	1,000	,951
P6	1,000	,840
P7	1,000	,944
P8	1,000	,677
P9	1,000	,754
P10	1,000	,920
P11	1,000	,891
P12	1,000	,725
P13	1,000	,910
P14	1,000	,900
P15	1,000	,971
P16	1,000	,575
P17	1,000	,939
P18	1,000	,699
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

VALIDACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0.805). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,805
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	232,199
	gl	28
	Sig.	,000

De acuerdo a los valores de sus comunalidades la totalidad de los ítems supera el valor de 0,4 por lo tanto se considera sin extraer a ninguno para formar parte de los instrumentos.

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
P19	1,000	,224
P20	1,000	,973
P21	1,000	,634
P22	1,000	,909
P23	1,000	,960
P24	1,000	,890
P25	1,000	,915
P26	1,000	,645
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

CONFIABILIDAD DEL LIDERAZGO

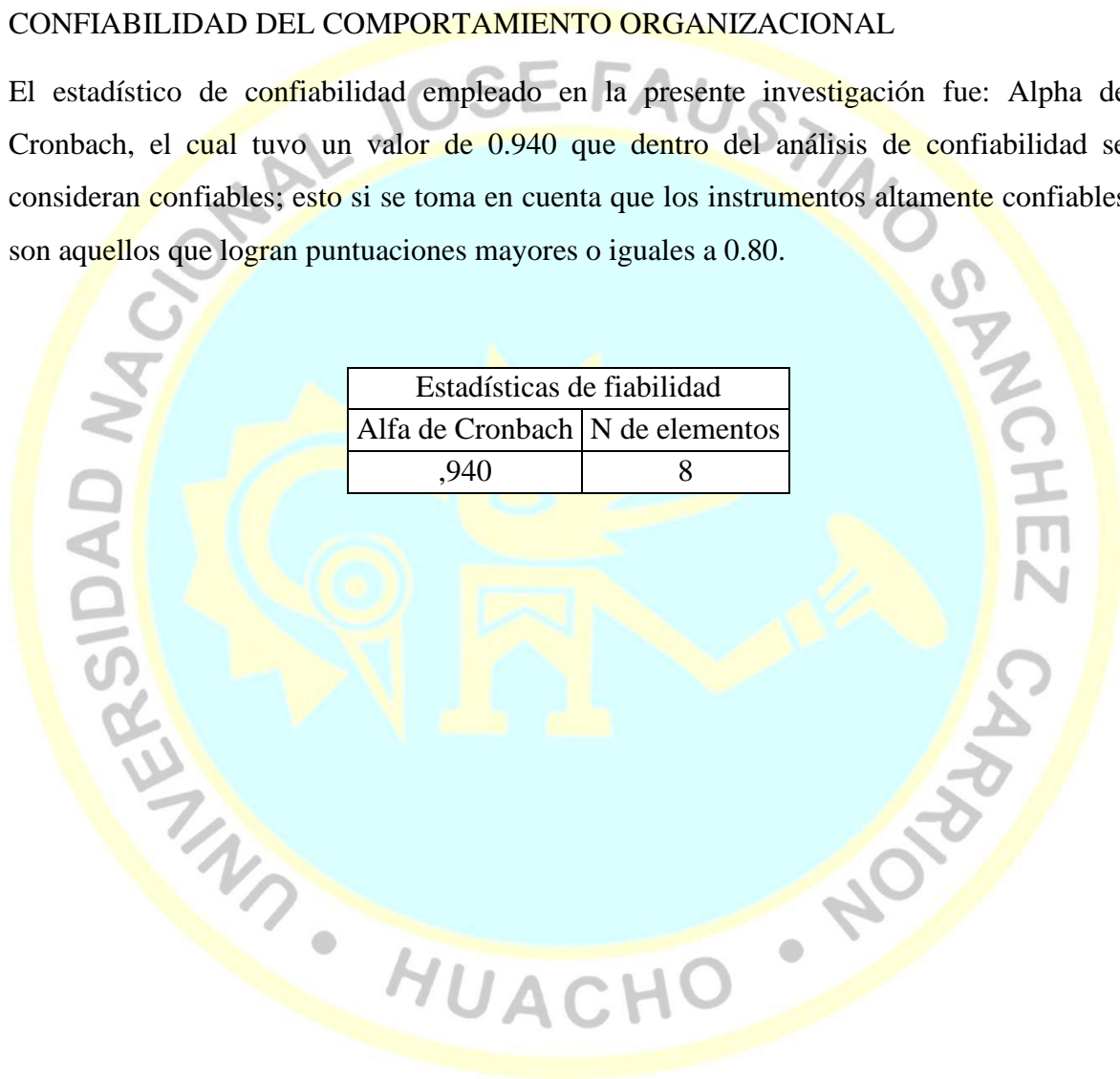
El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.977 que dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables son aquellos que logran puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,977	18

CONFIABILIDAD DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alfa de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.940 que dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables son aquellos que logran puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	8



ANEXO N° 05 – BASE DE DATOS

Género	LIDERAZGO	Estilo autocrático	p1	p2	p3	p4	p5	p6	Estilo democrático	p7	p8	p9	p10	p11	p12	Estilo permisivo	p13	p14	p15	p16	p17	p18
2	57	19	2	3	3	3	4	4	19	3	3	3	3	4	3	19	3	2	2	3	5	4
2	52	13	3	3	3	2	1	1	20	4	5	5	2	2	2	19	4	5	5	2	2	1
2	57	18	4	2	2	3	4	3	20	4	3	1	3	5	4	19	4	3	1	3	5	3
2	43	14	1	4	1	2	5	1	15	1	4	1	2	5	2	14	1	4	1	2	5	1
2	58	19	4	5	5	2	2	1	20	4	5	5	2	2	2	19	4	5	5	2	2	1
2	52	15	3	1	2	3	5	1	19	3	4	3	3	5	1	18	3	4	2	3	5	1
2	55	18	4	3	1	3	3	4	17	3	2	1	3	3	5	20	3	3	1	4	4	5
2	52	15	5	1	3	2	2	2	19	5	3	4	2	3	2	18	5	3	4	2	3	1
2	57	17	4	2	1	3	4	3	20	4	2	2	4	5	3	20	4	2	2	4	5	3
2	54	16	3	2	4	2	2	3	18	4	2	4	3	3	2	20	4	2	4	4	4	2
2	44	13	1	1	3	4	2	2	16	1	1	4	5	2	3	15	1	1	4	5	1	3
2	53	18	3	4	2	3	5	1	17	3	4	2	3	4	1	18	3	4	2	3	5	1
2	59	20	3	2	2	4	5	4	19	3	2	2	4	4	4	20	3	2	2	4	5	4
2	53	18	3	4	2	3	5	1	17	2	4	2	3	5	1	18	3	4	2	3	5	1
2	48	14	1	2	2	3	4	2	17	2	2	4	3	4	2	17	1	2	5	3	4	2
2	49	12	3	1	2	1	1	4	11	3	1	1	1	1	4	26	5	5	5	3	5	3
2	47	14	4	1	2	3	2	2	16	4	3	2	3	2	2	17	4	4	2	3	2	2
2	46	12	3	1	2	1	1	4	11	3	1	1	1	1	4	23	4	3	5	5	2	4
2	42	14	3	1	2	3	2	3	14	3	1	2	3	2	3	14	3	1	2	3	2	3
2	49	12	3	1	2	1	1	4	11	3	1	1	1	1	4	26	5	5	3	4	5	4
2	50	16	3	2	3	5	2	1	17	5	1	3	5	2	1	17	5	1	3	5	2	1
2	57	19	5	1	5	3	3	2	19	5	1	5	3	3	2	19	5	1	5	3	3	2
2	75	25	2	5	5	4	4	5	25	2	5	5	4	4	5	25	2	5	5	4	4	5

2	51	15	3	3	4	1	3	1	18	3	3	5	2	3	2	18	3	3	5	2	3	2
2	63	21	3	3	2	5	3	5	21	3	3	2	5	3	5	21	3	3	2	5	3	5
2	51	17	3	1	5	2	4	2	17	3	1	5	2	4	2	17	3	1	5	2	4	2
2	45	15	3	1	4	4	1	2	15	3	1	4	4	1	2	15	3	1	4	4	1	2
2	71	21	1	4	2	4	5	5	25	5	4	2	4	5	5	25	5	4	2	4	5	5
2	48	16	2	4	5	1	1	3	16	2	4	5	1	1	3	16	2	4	5	1	1	3
2	61	19	5	3	4	3	2	2	21	5	3	4	3	3	3	21	5	3	4	3	3	3
2	43	13	2	2	1	4	1	3	15	2	2	3	4	1	3	15	2	2	3	4	1	3
2	59	19	4	2	3	5	4	1	20	5	2	3	5	4	1	20	5	2	3	5	4	1
2	44	14	3	2	3	3	1	2	15	2	1	4	5	1	2	15	2	1	4	5	1	2
2	53	17	2	1	2	5	3	4	18	2	4	2	5	2	3	18	2	4	2	5	2	3
2	47	12	3	1	2	1	1	4	11	3	1	1	1	1	4	24	4	4	4	4	4	4
2	47	15	5	2	1	3	2	2	16	5	1	2	4	2	2	16	5	1	2	4	2	2
2	52	16	3	3	2	2	1	5	18	1	1	2	4	5	5	18	1	1	2	4	5	5
2	51	19	4	3	3	2	5	2	16	4	2	1	2	5	2	16	4	2	1	2	5	2
2	43	12	3	1	2	1	1	4	11	3	1	1	1	1	4	20	5	4	5	3	2	1
1	59	19	4	1	2	5	5	2	20	5	1	2	5	5	2	20	5	1	2	5	5	2
1	69	23	2	4	5	5	3	4	23	2	4	5	5	3	4	23	2	4	5	5	3	4
2	63	21	2	4	2	5	5	3	21	2	4	2	5	5	3	21	2	4	2	5	5	3
2	60	20	5	4	1	2	4	4	20	5	4	1	2	4	4	20	5	4	1	2	4	4
2	54	18	4	2	3	2	5	2	18	4	2	3	2	5	2	18	4	2	3	2	5	2
1	46	12	3	1	2	1	1	4	11	3	1	1	1	1	4	23	4	3	5	3	3	5
1	48	16	5	1	2	3	4	1	16	5	1	2	3	4	1	16	5	1	2	3	4	1
1	39	13	5	2	1	2	2	1	13	5	2	1	2	2	1	13	5	2	1	2	2	1
1	60	20	5	4	3	1	3	4	20	5	4	3	1	3	4	20	5	4	3	1	3	4
1	50	16	4	2	3	1	3	3	17	5	2	3	1	3	3	17	5	2	3	1	3	3
1	50	16	1	4	3	2	2	4	17	2	4	3	2	2	4	17	2	4	3	2	2	4
1	46	14	3	3	2	4	1	1	16	3	4	1	5	2	1	16	3	4	1	5	2	1

2	45	15	2	1	3	3	2	4	15	4	1	2	2	2	4	15	4	1	2	2	2	4
2	41	13	3	2	3	1	2	2	14	3	3	4	1	1	2	14	3	3	4	1	1	2
2	61	19	2	4	3	3	3	4	21	2	5	4	3	3	4	21	2	5	4	3	3	4
2	55	19	3	2	5	4	2	3	17	1	2	5	4	2	3	19	3	2	5	4	2	3
2	57	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1
2	69	23	3	5	1	5	5	4	23	3	5	1	5	5	4	23	3	5	1	5	5	4
2	57	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1
2	49	15	3	3	2	2	1	4	17	3	3	4	2	1	4	17	3	3	4	2	1	4
2	62	18	2	1	4	4	4	3	23	3	3	5	4	5	3	21	2	1	5	5	5	3
2	52	16	3	5	1	4	1	2	18	3	5	1	4	3	2	18	3	5	1	4	3	2
2	59	18	2	4	3	4	1	4	20	2	4	3	3	4	4	21	2	4	3	4	4	4
2	55	15	4	1	5	2	2	1	21	4	5	5	4	2	1	19	4	5	5	2	2	1
2	54	16	4	5	2	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1
2	55	19	4	5	5	2	2	1	17	4	3	3	4	2	1	19	4	5	5	2	2	1
2	48	16	1	2	1	3	5	4	16	1	2	1	3	5	4	16	1	2	1	3	5	4
2	55	19	4	3	3	2	5	2	17	4	1	3	2	5	2	19	4	3	3	2	5	2
2	57	19	2	3	3	3	5	3	19	2	3	3	3	5	3	19	2	3	3	3	5	3
2	52	16	1	5	3	1	3	3	18	3	5	3	1	3	3	18	3	5	3	1	3	3
2	69	23	4	2	5	2	5	5	23	4	2	5	2	5	5	23	4	2	5	2	5	5
2	64	19	2	1	4	3	5	4	23	3	3	5	3	5	4	22	4	1	5	3	5	4
2	46	14	1	5	1	3	3	1	16	1	5	1	5	3	1	16	1	5	1	5	3	1
2	62	21	4	4	4	3	2	4	18	4	2	4	3	2	3	23	4	4	4	5	2	4
2	49	16	4	2	2	1	2	5	17	4	2	1	3	3	4	16	4	2	1	2	2	5
2	53	17	3	3	2	2	5	2	17	4	2	2	3	5	1	19	4	2	2	4	5	2
2	52	19	5	2	5	2	3	2	14	3	2	3	2	3	1	19	5	2	5	2	3	2
2	61	21	5	3	3	5	3	2	19	4	3	2	5	3	2	21	5	3	3	5	3	2
2	40	13	4	2	2	1	1	3	14	3	2	2	2	2	3	13	4	2	2	1	1	3
2	60	20	5	2	3	4	1	5	20	5	2	3	4	1	5	20	5	2	3	4	1	5

2	58	20	5	3	4	1	4	3	18	5	3	3	1	3	3	20	5	3	4	1	4	3
2	60	20	3	3	3	1	5	5	20	3	3	3	1	5	5	20	3	3	3	1	5	5
2	51	17	5	5	2	2	1	2	17	5	5	2	2	1	2	17	5	5	2	2	1	2
2	45	15	2	1	5	2	3	2	15	2	1	5	2	3	2	15	2	1	5	2	3	2
2	60	20	4	4	1	4	4	3	20	4	4	1	4	4	3	20	4	4	1	4	4	3
2	42	14	1	3	3	2	3	2	14	1	3	3	2	3	2	14	1	3	3	2	3	2
2	39	15	2	2	2	4	4	1	12	1	2	1	3	4	1	12	1	2	1	3	4	1
2	62	20	3	2	3	5	2	5	21	4	2	2	5	3	5	21	4	2	2	5	3	5
2	57	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1
2	40	12	2	3	2	2	1	2	14	1	4	4	1	2	2	14	1	4	4	1	2	2
2	57	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1
2	42	16	4	1	4	3	2	2	12	2	1	3	2	2	2	14	4	1	5	2	1	1
2	57	19	3	4	3	4	4	1	19	3	4	3	4	4	1	19	3	4	3	4	4	1
2	51	17	3	1	3	5	3	2	17	3	1	4	5	3	1	17	3	1	4	5	3	1
2	47	15	2	2	3	1	2	5	16	2	2	3	2	2	5	16	2	2	3	2	2	5
2	66	22	5	5	4	1	3	4	22	5	1	4	5	3	4	22	5	1	4	5	3	4
2	39	13	3	3	1	1	3	2	13	3	3	1	1	3	2	13	3	3	1	1	3	2
2	57	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1
2	42	14	1	3	3	3	2	2	14	1	3	3	3	2	2	14	1	3	3	3	2	2
2	60	20	3	4	5	1	2	5	20	3	4	5	1	2	5	20	3	4	5	1	2	5
2	42	14	2	4	2	1	2	3	14	2	4	2	1	2	3	14	2	4	2	1	2	3
2	57	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1
2	51	17	5	5	2	3	1	1	17	5	5	2	3	1	1	17	5	5	2	3	1	1
2	57	19	2	5	1	5	5	1	19	2	5	1	5	5	1	19	2	5	1	5	5	1
2	51	17	4	3	3	4	1	2	17	4	3	3	4	1	2	17	4	3	3	4	1	2
2	57	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1
2	51	17	5	2	2	2	2	4	17	5	2	2	2	2	4	17	5	2	2	2	2	4
2	41	14	4	1	1	1	3	4	13	3	1	1	1	3	4	14	4	1	1	1	3	4

2	62	21	4	5	5	1	2	4	20	3	5	5	1	2	4	21	4	5	5	1	2	4
2	57	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1
2	41	15	1	2	4	1	5	2	11	1	1	4	1	2	2	15	1	2	4	1	5	2
2	54	18	5	4	1	3	4	1	18	5	4	1	3	4	1	18	5	4	1	3	4	1
2	54	16	4	2	2	2	1	19	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1
2	51	15	4	1	3	3	1	3	18	4	1	4	5	1	3	18	4	1	4	5	1	3
1	40	15	1	2	3	2	2	5	12	1	2	3	2	1	3	13	1	1	3	2	1	5
1	50	16	3	3	1	2	4	3	17	4	3	1	2	4	3	17	4	3	1	2	4	3
1	45	15	2	3	1	3	4	2	15	1	3	1	5	4	1	15	1	3	1	5	4	1
1	43	15	5	2	1	2	4	1	13	4	2	1	2	3	1	15	5	2	1	2	4	1
1	57	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1
1	54	18	1	3	2	5	4	3	18	1	3	2	5	4	3	18	1	3	2	5	4	3
1	48	16	3	3	1	2	2	5	16	3	3	1	2	2	5	16	3	3	1	2	2	5
1	52	18	3	4	2	3	5	1	16	2	4	2	4	3	1	18	3	4	2	3	5	1
1	35	12	3	1	2	1	1	4	11	3	1	1	1	1	4	12	3	1	2	1	1	4
1	71	24	4	5	3	5	3	4	23	4	5	3	4	3	4	24	4	5	3	5	3	4
1	47	16	3	1	4	2	1	5	15	3	1	4	1	1	5	16	3	1	4	2	1	5
1	50	17	2	4	5	2	3	1	16	2	4	5	1	3	1	17	2	4	5	2	3	1
1	59	21	4	2	3	5	5	2	17	4	2	3	3	3	2	21	4	2	3	5	5	2
1	72	24	2	5	4	5	4	4	24	2	5	4	5	4	4	24	2	5	4	5	4	4
1	54	18	2	5	5	2	2	2	18	2	5	5	2	2	2	18	2	5	5	2	2	2
1	60	20	3	4	2	4	4	3	20	3	4	2	4	4	3	20	3	4	2	4	4	3
1	52	19	4	5	5	2	2	1	14	2	5	3	1	2	1	19	4	5	5	2	2	1
1	66	22	4	3	4	3	4	4	22	4	3	4	3	4	4	22	4	3	4	3	4	4
1	66	20	3	4	3	3	3	4	23	3	4	3	5	4	4	23	3	4	3	5	4	4
1	43	13	2	3	3	1	2	2	15	5	3	3	1	2	1	15	5	3	3	1	2	1
1	52	16	3	3	3	1	4	2	17	3	3	3	2	4	2	19	4	4	4	1	4	2
1	51	17	1	3	2	1	5	5	17	1	3	2	1	5	5	17	1	3	2	1	5	5

1	40	14	3	1	2	2	4	2	13	3	1	1	2	4	2	13	3	1	1	2	4	2
1	57	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1
1	42	14	2	1	2	5	3	1	14	2	1	2	5	3	1	14	2	1	2	5	3	1
1	51	16	2	4	1	4	2	3	18	2	5	2	4	2	3	17	2	5	1	4	2	3
1	51	19	4	5	5	2	2	1	13	4	2	2	2	2	1	19	4	5	5	2	2	1

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Comportamiento personal	p19	p20	p21	Comportamiento grupal	p22	p23	Estructura	p24	p25	p26
22	7	3	2	2	8	3	5	7	2	2	3
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
23	8	4	3	1	8	3	5	7	3	1	3
20	6	1	4	1	7	2	5	7	4	1	2
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
26	9	3	4	2	8	3	5	9	4	2	3
23	7	3	3	1	8	4	4	8	3	1	4
26	12	5	3	4	5	2	3	9	3	4	2
25	8	4	2	2	9	4	5	8	2	2	4
28	10	4	2	4	8	4	4	10	2	4	4
22	6	1	1	4	6	5	1	10	1	4	5
26	9	3	4	2	8	3	5	9	4	2	3
24	7	3	2	2	9	4	5	8	2	2	4
26	9	3	4	2	8	3	5	9	4	2	3
25	8	1	2	5	7	3	4	10	2	5	3
36	15	5	5	5	8	3	5	13	5	5	3
24	10	4	4	2	5	3	2	9	4	2	3
32	12	4	3	5	7	5	2	13	3	5	5

17	6	3	1	2	5	3	2	6	1	2	3
34	13	5	5	3	9	4	5	12	5	3	4
25	9	5	1	3	7	5	2	9	1	3	5
26	11	5	1	5	6	3	3	9	1	5	3
34	12	2	5	5	8	4	4	14	5	5	4
26	11	3	3	5	5	2	3	10	3	5	2
26	8	3	3	2	8	5	3	10	3	2	5
23	9	3	1	5	6	2	4	8	1	5	2
22	8	3	1	4	5	4	1	9	1	4	4
30	11	5	4	2	9	4	5	10	4	2	4
23	11	2	4	5	2	1	1	10	4	5	1
28	12	5	3	4	6	3	3	10	3	4	3
21	7	2	2	3	5	4	1	9	2	3	4
29	10	5	2	3	9	5	4	10	2	3	5
23	7	2	1	4	6	5	1	10	1	4	5
26	8	2	4	2	7	5	2	11	4	2	5
32	12	4	4	4	8	4	4	12	4	4	4
21	8	5	1	2	6	4	2	7	1	2	4
20	4	1	1	2	9	4	5	7	1	2	4
19	7	4	2	1	7	2	5	5	2	1	2
31	14	5	4	5	5	3	2	12	4	5	3
26	8	5	1	2	10	5	5	8	1	2	5
33	11	2	4	5	8	5	3	14	4	5	5
29	8	2	4	2	10	5	5	11	4	2	5
23	10	5	4	1	6	2	4	7	4	1	2
23	9	4	2	3	7	2	5	7	2	3	2
29	12	4	3	5	6	3	3	11	3	5	3

21	8	5	1	2	7	3	4	6	1	2	3
17	8	5	2	1	4	2	2	5	2	1	2
24	12	5	4	3	4	1	3	8	4	3	1
20	10	5	2	3	4	1	3	6	2	3	1
22	9	2	4	3	4	2	2	9	4	3	2
25	8	3	4	1	7	5	2	10	4	1	5
16	7	4	1	2	4	2	2	5	1	2	2
20	10	3	3	4	2	1	1	8	3	4	1
29	11	2	5	4	6	3	3	12	5	4	3
27	10	3	2	5	6	4	2	11	2	5	4
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
30	9	3	5	1	10	5	5	11	5	1	5
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
22	10	3	3	4	3	2	1	9	3	4	2
29	8	2	1	5	10	5	5	11	1	5	5
26	9	3	5	1	7	4	3	10	5	1	4
28	9	2	4	3	8	4	4	11	4	3	4
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
18	4	1	2	1	8	3	5	6	2	1	3
25	10	4	3	3	7	2	5	8	3	3	2
25	8	2	3	3	8	3	5	9	3	3	3
24	11	3	5	3	4	1	3	9	5	3	1
27	11	4	2	5	7	2	5	9	2	5	2
27	10	4	1	5	8	3	5	9	1	5	3
26	7	1	5	1	8	5	3	11	5	1	5

32	12	4	4	4	7	5	2	13	4	4	5
16	7	4	2	1	4	2	2	5	2	1	2
25	8	4	2	2	9	4	5	8	2	2	4
26	12	5	2	5	5	2	3	9	2	5	2
30	11	5	3	3	8	5	3	11	3	3	5
15	8	4	2	2	2	1	1	5	2	2	1
24	10	5	2	3	5	4	1	9	2	3	4
25	12	5	3	4	5	1	4	8	3	4	1
22	9	3	3	3	6	1	5	7	3	3	1
24	12	5	5	2	3	2	1	9	5	2	2
21	8	2	1	5	5	2	3	8	1	5	2
26	9	4	4	1	8	4	4	9	4	1	4
20	7	1	3	3	5	2	3	8	3	3	2
17	4	1	2	1	7	3	4	6	2	1	3
25	8	4	2	2	8	5	3	9	2	2	5
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
21	9	1	4	4	3	1	2	9	4	4	1
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
21	10	4	1	5	3	2	1	8	1	5	2
29	10	3	4	3	8	4	4	11	4	3	4
26	8	3	1	4	8	5	3	10	1	4	5
18	7	2	2	3	4	2	2	7	2	3	2
28	10	5	1	4	8	5	3	10	1	4	5
16	7	3	3	1	4	1	3	5	3	1	1
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
21	7	1	3	3	5	3	2	9	3	3	3
25	12	3	4	5	3	1	2	10	4	5	1

18	8	2	4	2	3	1	2	7	4	2	1
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
26	12	5	5	2	4	3	1	10	5	2	3
29	8	2	5	1	10	5	5	11	5	1	5
25	10	4	3	3	5	4	1	10	3	3	4
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
19	9	5	2	2	4	2	2	6	2	2	2
13	6	4	1	1	4	1	3	3	1	1	1
28	14	4	5	5	3	1	2	11	5	5	1
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
20	7	1	2	4	6	1	5	7	2	4	1
25	10	5	4	1	7	3	4	8	4	1	3
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
25	9	4	1	4	6	5	1	10	1	4	5
14	5	1	1	3	3	2	1	6	1	3	2
20	8	4	3	1	6	2	4	6	3	1	2
23	5	1	3	1	9	5	4	9	3	1	5
19	8	5	2	1	6	2	4	5	2	1	2
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
25	6	1	3	2	9	5	4	10	3	2	5
17	7	3	3	1	4	2	2	6	3	1	2
26	9	3	4	2	8	3	5	9	4	2	3
12	6	3	1	2	2	1	1	4	1	2	1
33	12	4	5	3	8	5	3	13	5	3	5
18	8	3	1	4	3	2	1	7	1	4	2
27	11	2	4	5	5	2	3	11	4	5	2
29	9	4	2	3	10	5	5	10	2	3	5

34	11	2	5	4	9	5	4	14	5	4	5
28	12	2	5	5	4	2	2	12	5	5	2
27	9	3	4	2	8	4	4	10	4	2	4
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
28	11	4	3	4	7	3	4	10	3	4	3
31	10	3	4	3	9	5	4	12	4	3	5
21	11	5	3	3	3	1	2	7	3	3	1
26	12	4	4	4	5	1	4	9	4	4	1
18	6	1	3	2	6	1	5	6	3	2	1
15	5	3	1	1	6	2	4	4	1	1	2
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2
21	5	2	1	2	8	5	3	8	1	2	5
24	8	2	5	1	6	4	2	10	5	1	4
30	14	4	5	5	4	2	2	12	5	5	2