



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**

**Escuela de Posgrado**

Liderazgo y cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Barranca 2020.

Tesis

Para optar el grado académico de maestra en gestión pública

**Autor**

Gesly Thalia Cordova Gremyos

**Asesor**

Dr. Walter Stalin Gil Quevedo

**Huacho – Perú**

**2023**

# LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BARRANCA 2020

## INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://es.wikipedia.org">es.wikipedia.org</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="https://Roderic.uv.es">Roderic.uv.es</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="https://lafactoriadenegocios.wordpress.com">lafactoriadenegocios.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to Universidad Nacional de Barranca Trabajo del estudiante	<1%
5	<a href="https://bernardofrancopineda.blogspot.com">bernardofrancopineda.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Catolica de Manizales Trabajo del estudiante	<1%
7	Submitted to Patricia Test Account Trabajo del estudiante	<1%
8	<a href="https://estrategiaspg.wordpress.com">estrategiaspg.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1%

**Liderazgo y cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de  
Barranca 2020.**

**GESLY THALIA CORDOVA GREMYOS**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: DR. WALTER STALIN GIL QUEVEDO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA  
HUACHO  
2020**

## **DEDICATORIA**

El momento en que el ser humano culmina una etapa, es cuando se detiene a hacer un recuento de todo el apoyo recibido; es por eso que dedico este triunfo académico.

A Dios porque me ha permitido llegar a este momento guiándome y ayudándome para superar los obstáculos presentados.

A mi familia que siempre son la fuerza que me impulsa a seguir mis sueños y metas, acoyundándose y depositando su entera confianza en mí.

A cada Maestro y Doctor, por tener esa calidad humana, que me impulsan a aprender y a luchar por ser mejor persona y profesional.

*Gesly Thalia Cordova Gremyos*

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por sus consejos y apoyo impartido durante todo mi desarrollo profesional, que contribuye lograr mis objetivos.

A mi asesor, por su constante empeño y exigencia en el desarrollo de esta tesis.

*Gesly Thalia Cordova Gremyos*

## Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice .....	iv
Índice de tablas .....	vii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x

### Capítulo I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática.....	13
1.2. Formulación del problema .....	15
1.2.1. Problema general .....	15
1.2.2. Problema específico.....	15
1.3. Objetivos de la investigación .....	15
1.3.1. Objetivo General.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos. ....	15
1.4. Justificación de la Investigación .....	16
1.5. Delimitación del estudio .....	16
Viabilidad del estudio .....	16

### Capítulo II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación .....	17
2.1.1 Investigaciones internacionales .....	17
2.1.2 Investigaciones nacionales .....	21
2.2. Bases teóricas del Liderazgo.....	24
2.3. Bases teóricas del clima organizacional .....	38
2.4. Términos conceptuales.....	45

### Capítulo III. METODOLOGIA

3.1. Tipo de investigación.....	48
3.2. Población y Muestra .....	49
3.2.1. Población .....	49
3.2.2. Muestra.....	49
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación.....	49
3.3.1. Técnicas a emplear .....	49
3.3.2. Instrumentos empleados .....	50
Procesamiento y análisis de los datos .....	51

### Capítulo IV RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados. ....	54
4.1.1. Descripción de resultados.....	54
4.1.2. Descripción de la variable liderazgo .....	55
4.1.3. De la variable cultura organizacional .....	58
Contrastación de la Hipótesis .....	61
4.1.4. Pruebas de Normalidad.....	61
4.1.5. Contrastación de la Hipótesis general .....	61
4.1.6. Contrastación de la Primera Hipótesis Específica.....	63
4.1.7. Contrastación de la Segunda Hipótesis Específica.....	64

### Capítulo V. DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados .....	65
------------------------------------	----

### Capítulo VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones .....	66
6.2. Recomendaciones .....	67
REFERENCIAS .....	68
Fuentes Bibliográficas .....	68
Fuentes Documentales .....	68

Anexos .....	70
Matriz de consistencia .....	71
Operacionalización de variables .....	72
Instrumentos de investigación .....	73
Confiabilidad .....	76
Evidencia de Procesamiento de datos .....	79

## Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de estadísticos de fiabilidad de alfa de Crombach.....	50
Tabla 2. Interpretación del coeficiente de confiabilidad .....	51
<i>Tabla 3. Valores de interpretación de Pearson y Spearman.....</i>	<i>53</i>
Tabla 4. Descripción del género del personal nombrado .....	54
Tabla 5. Percepción de la variable liderazgo .....	55
Tabla 6. Percepción de competencia de liderazgo.....	56
Tabla 7. Percepción de la efectividad del liderazgo .....	57
Tabla 8. Percepción de la cultura organizacional .....	58
Tabla 9. Percepción de los valores .....	59
Tabla 10. Percepción de supuestos básicos .....	60
Tabla 11. Pruebas de normalidad de K-S .....	61
<i>Tabla 12. Correlaciones cultura organizacional por liderazgo .....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 13. Correlaciones cultura organizacional por competencia del liderazgo. ....</i>	<i>63</i>
Tabla 14. Correlaciones Cultura organizacional por efectividad del liderazgo .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Género del personal nombrado .....	54
Figura 2. Gráfico de Barras, Percepción de niveles liderazgo.....	55
Figura 3. Gráfico de Barras, Percepción de competencia de liderazgo .....	56
Figura 4. Gráfico de Barras, efectividad del liderazgo.....	57
Figura 5. Gráfico de barras percepción de la cultura organizacional .....	58
Figura 6. Gráfico de Barras, Percepción de los valores .....	59
Figura 7. Gráfico de Barras, Percepción de gestión económica financiera.....	60
Figura 8. Dispersión simple cultura organizacional por liderazgo .....	62

## RESUMEN

**Objetivo:** Demostrar la relación que existe entre el Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020 **Métodos:** El enfoque de investigación fue cuantitativo, el diseño que se utilizó en la investigación fue No experimental de corte temporal transversal, de un nivel Correlacional. La muestra estuvo conformada por 56 servidores públicos de dicha institución. se utilizó un cuestionario a escala Likert de percepción de liderazgo y cultura organizacional, cuyos resultados de consistencia interna por alfa de Crombach fueron de 0,777. **Resultados:** El 93 %, percibió un alto nivel de liderazgo, 63,2% percibe un buen nivel de cultura organizacional. se determinó que existe una correlación significativa bilateral de magnitud baja a nivel de hipótesis general ( $p=0,014 < \alpha=0,05$ ;  $r=0,328$ ), siendo la dimensión efectividad la que más se correlaciona con la cultura organizacional ( $0,006 < \alpha=0,05$ ;  $r=0,363$ ), **Conclusión:** Quedó demostrada la existencia de una correlación estadísticamente significativa entre las variables liderazgo y cultura organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.

**Palabras clave:** Liderazgo, Cultura organizacional, organizaciones.

## ABSTRACT

**Objective:** To demonstrate the relationship that exists between Leadership and Organizational Culture of the provincial municipality of Barranca, 2020. **Methods:** The research approach was quantitative, the design used in the research was non-experimental with a transversal temporal cut, of a level Correlational. The sample consisted of 56 public servants from that institution. A Likert scale questionnaire for the perception of leadership and organizational culture was used, whose internal consistency results by Crombach's alpha were 0.777. **Results:** 93% perceived a high level of leadership, 63.2% perceived a good level of organizational culture. It was determined that there is a significant bilateral correlation of low magnitude at the general hypothesis level ( $p = 0.014 < \alpha = 0.05$ ;  $r = 0.328$ ), being the effectiveness dimension the one that most correlates with organizational culture ( $0.006 < \alpha = 0.05$ ;  $r = 0.363$ ), **Conclusion:** The existence of a statistically significant correlation between the variables leadership and organizational culture in the personnel of the Provincial Municipality of Barranca, 2020 was demonstrated.

Keywords: Leadership, Organizational culture, organizations

## INTRODUCCIÓN

La presente Investigación está organizada en seis capítulos. En el primer capítulo se describió la problemática a desarrollar, se explicó el planteamiento del problema, además, se dio a conocer el problema que se centra en el liderazgo y sus vínculos en la cultura organizacional en las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020. Se hizo una revisión de algunos estudios previos relacionados con las variables de estudio desde los puntos de vista sociológico para posteriormente plantear la problemática a estudiar y una propuesta de objetivos, su justificación y viabilidad.

El segundo capítulo señala el contenido del marco teórico, y los algunos antecedentes que a criterio del investigador están relacionados con el estudio; se hizo una revisión de estudios previos de universidades extranjeras, se revisó también autores de universidades nacionales, informes y revistas científicas, se investigó las bases teóricas acerca de ambas variables de estudio y los conceptos fundamentas básicos.

En el tercer capítulo, enmarca la investigación en su metodología usada, definió el tipo de investigación y su diseño metodológico se encuentra el sistema de Hipótesis, y los instrumentos que se usaron para la medición de las variables también se describen las técnicas utilizadas para el procesamiento y análisis de los datos. Así mismo se presenta la Operacionalización de las variables con sus correspondientes dimensiones analíticas.

En el cuarto capítulo, se muestran los resultados descriptivos por cada variable y la contrastación de las hipótesis ordenadas, se presentan los resultados de la prueba de hipótesis en tablas debidamente comentadas y se explica el tratamiento de datos y estadístico.

En el quinto capítulo se consignan las discusiones acerca de los resultados para el tratamiento de la problemática explicada y detallada en la presente investigación.

En el sexto capítulo se consideran las conclusiones como resultado de todo el proceso de investigación, así como las recomendaciones pertinentes para el tratamiento de la problemática explicada y detallada en la presente investigación

Finalmente, se enlistan las fuentes de información ordenadas por tipos que sirvieron para el desarrollo de esta investigación, seguido de los anexos donde adjunto, la matriz de consistencia y los instrumentos de recolección de la información.

En esos lineamientos se espera que los resultados del presente estudio logren responder a las interrogantes planteadas y sirvan de conocimiento para estudios posteriores y puedan contribuir en conjunto como herramientas para la solución de la problemática.

## **Capítulo I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

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

La presente tesis, busca explicar la relación que existe entre el Liderazgo (Vi) y la cultura organizacional (Vd), en la Municipalidad Provincial de Barranca en el presente año.

El desarrollo de los estudios sobre la dirección de las organizaciones en nuestras sociedades occidentales, ha generado una vasta bibliografía sobre el Liderazgo, además han incursionado varias teorías de diferentes disciplinas como la psicología, antropología, o gestión pública, al ámbito organizacional, tanto en la gestión de las instituciones estatal, así como al mundo empresarial privado, y con ello, ha surgido los estudios sobre la cultura organizacional, buscando entender cómo mejorar y buscar los problemas que dentro de las organizaciones no permiten usar todo el potencial de sus recursos para alcanzar mejores niveles de productividad. Estas variables, tanto liderazgo y cultura organizacional, hoy son elementos importantísimos para poder realizar una gestión de calidad y por lo tanto, es responsabilidad de gerentes, administradores o jefes de oficinas conocer estas variables para su quehacer profesional.

Muchas organizaciones no funcionan según sus metas planificadas, incluso, muchas veces aunque se cuenten con profesionales técnicos en diferentes disciplinas muy bien acreditados. Y se agudizan los problemas, cuando sucede en entidades cuyos cargos principales son designados por elección popular, pues en esos casos se afronta mucha presión política y se tiene que lidiar intereses particulares de cada sector de la población, lo que hace complejo la resolución de los problemas y limita los planes de la organización.

En ese sentido, que el estudio de las variables propuestas propone una mirada a ellas, con el fin de mejorar la gestión de las organizaciones.

Hemos tenido acceso a varios estudios que nos sirven como fuentes bibliográficas, los cuales nos han permitido construir una matriz de operacionalización de variables, identificando dos dimensiones por cada variable, ayudándonos a desarrollar el estudio. Las dimensiones que corresponden a la variable Liderazgo, son: competencia del Liderazgo, efectividad del Liderazgo; estas dimensiones las tenemos que relacionar con las dimensiones de la variable Cultura Organizacional, que son: los valores y supuestos básicos.

Estudiamos el caso de la Municipalidad Provincial de Barranca, porque en al ser una institución de tamaño mediano, existe el hecho social que es el objeto de estudio de la presente investigación, es decir, tienen planes, funciones, todo un plantel de trabajadores con una cultura organizacional, y las direcciones de las oficinas y la institución que cuentan con servidores públicos que deben ejercer el liderazgo. Tan bien existen facilidades para el acceso a los informantes y bibliografías pertinente a la investigación: como relación de trabajadores, materiales sobre capacitaciones sobre cultura organizacional, memorias institucionales, planes, entre otros.

La Municipalidad Provincial de Barranca a la fecha cuenta con 287 trabajadores y son nuestra población, cuya muestra es 56, que hemos seleccionado de manera aleatoria simple, que serán nuestros informantes.

Cuando el personal no posee el talento, ni las habilidades para desarrollar una gestión bajo el enfoque y los métodos del Liderazgo, sucede que esta carencia, condiciona la calidad de la cultura organizacional, porque los jefes de las oficinas o áreas, no tiene la confianza y el respaldo para hacer una labor efectiva. A través de las dimensiones del Liderazgo, en la presente investigación mediremos esa efectividad y la competencia, que nos permiten con mejor éxito medir el peso del Liderazgo en la relación con el personal.

Por otra parte, las dimensiones Cultura Organizacional también son propicias para medir en la experiencia concreta, si están estandarizados los valores y los supuestos básicos en el personal.

Realizar investigaciones como la que proponemos nos permite conocer las experiencias, habilidades y aptitudes que acontecen en la gestión de la Municipalidad Provincial de Barranca; conocimiento que nos ayuda a proponer teorías sobre la relación entre variables. También nos permite reconocer patrones de conducta que se pueden modificar institucionalmente para mejorar las relaciones laborales con lo cual garantizar el cumplimiento de las metas propuestas. En ese sentido, nuestra pregunta general que rige nuestro estudio es: ¿De qué manera se relaciona Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020?

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera se relaciona Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020?

### **1.2.2. Problema específico**

¿De qué manera se relaciona la dimensión competencia del Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020?

¿De qué manera se relaciona la dimensión efectividad del Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Demostrar la relación que existe entre el Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

Determinar la relación que existe entre la dimensión competencia del Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.

Demostrar la relación que existe entre la dimensión del Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020

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

Nuestra investigación se enmarca dentro de las líneas de investigación de la carrera de Administración, y en especial, en el área de Recursos Humanos, Administración Pública y Gestión Pública siendo necesaria para la Facultad de Ciencias Administrativas.

Asimismo, la presente investigación trae beneficios con lo cual se aportará en la comprensión de nuestra sociedad peruana y particular la Municipalidad Provincial de Barranca, porque con ella, se alcanza una teoría que revela los aspectos del Liderazgo y su relación con la Cultura Organizacional.

Siendo, además, esta tesis de interés de las instituciones del gobierno y el sector privado, porque permite crear políticas institucionales para la promoción de una cultura organizacional de calidad que rija en las instituciones, para mejorarlas y se refleje ello, en el beneficio a los ciudadanos.

#### **1.5. Delimitación del estudio**

##### **Delimitación Espacial**

Municipalidad Provincial de Barranca, departamento de Lima, Perú.

##### **Delimitación temporal**

La investigación se llevó a cabo durante el año 2020, Entre los meses de abril y noviembre del 2020.

##### **Delimitación conceptual.**

La presente investigación se desarrolla dentro del marco de la gestión pública, A efectos de determinar la relación estadística entre las variables liderazgo y cultura organizacional.

##### **Viabilidad del estudio**

La presente investigación es viable por cuanto se cuenta con material bibliográfico en las en los repositorios especializadas de pregrado de Bibliotecas Virtuales Universitarias a nivel internacional y a nivel nacional.

## Capítulo II.

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Investigaciones internacionales

Melian, (2017) en su Tesis de doctorado **titulada:** La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad. Respaldada por la Universidad de Valencia. Tiene como **objetivo:** contribuir al desarrollo de la investigación académica en la temática de cultura y su impacto sobre el rendimiento, a través del análisis de dos mediadores que a la fecha no han sido aún estudiados: el clima y la reflexividad. Y su **metodología** se basa en el estudio de campo con un diseño longitudinal diferido de dos momentos temporales distanciados por un período de, aproximadamente, dos años. Sus **resultados** muestran que la cultura del mercado, la atmósfera de realización de objetivos, la reflexión de la unidad y la medición del desempeño de la unidad tienen suficiente convergencia y discriminación. Los resultados del análisis factorial confirmaron teóricamente la estructura propuesta al identificar cuatro factores que agruparon los ítems de la manera esperada. Asimismo, los resultados demuestran que estas medidas son convergentes y distintivas. Desde el principio, considere la cultura como una fuente potencial de ventaja competitiva y mejores resultados organizacionales, especialmente desde una perspectiva empresarial. Muchos estudios académicos en historia se han centrado en intentar probar la relación directa entre cultura y desempeño, pero este esfuerzo ha logrado un éxito limitado. En teoría, es más razonable encontrar un vínculo indirecto entre dos variables (por ejemplo, a través de un mediador). Por tanto, el modelo propuesto en esta tesis doctoral analiza la relación entre cultura y desempeño a través de dos medios que hasta ahora no han sido

estudiados (el clima de consecución de objetivos y la reflexión), contribuyendo así a promover la investigación académica en esta área. Y las **conclusiones señalan:** la necesidad de estudiar la relación entre aspectos específicos de la cultura y resultados específicos, este enfoque se deriva del conocimiento acumulado de la investigación académica sobre clima organizacional. A lo largo de su evolución histórica, los investigadores del clima se han dado cuenta de que los resultados producidos por el clima concentrado son más efectivos que los estándares de resultados específicos. Recientemente, se ha señalado que los investigadores culturales deben seguir estos mismos pasos. El modelo propuesto en esta tesis doctoral ayuda a mejorar este conocimiento y analizar una cultura y su impacto en el desempeño de la unidad de trabajo.

Ayoub, (2010) en su tesis de doctorado **titulada:** Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Respaldada por la Universidad Autónoma de Madrid. **Tiene como objetivo:** Explorar los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal centralizada de México y cuál de ellos es el más recurrente. Y su **metodología:** se trata de una investigación de correlación o asociación entre variables y no de relación causal. Sus **resultados** muestran: que los comportamientos transformacionales se encuentran más y positivamente relacionados con los indicadores de desempeño que los demás tipos de comportamiento y los comportamientos pasivo-evasivos resultaron positivamente correlacionados entre sí y negativamente con el desempeño. De acuerdo con la predicción pero en sentido contrario, la percepción de crisis se encontró correlacionada significativamente con la atribución de carisma. Los datos confirman mediante análisis de varianza, la presencia de comportamientos transformacionales en todos los niveles de la organización, siendo más fuertes en los niveles jerárquicos altos, después en los medios y por último en los niveles bajos de la administración. Y las **conclusiones señalan:** Se amplió el alcance del modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985) y de la teoría atribucional del liderazgo carismático (Conger y Kanungo, 1998) al contexto de la administración pública federal mexicana, ofreciendo evidencia empírica en un campo de interés que se encontraba rezagado. Se comprobó que el estilo de liderazgo transformacional es el que mejor resultados genera en la administración pública federal centralizada de México, por lo que el reforzamiento de sus comportamientos es recomendado. Además que existe relación negativa entre la percepción de crisis y la atribución de carisma en el líder. Los resultados permiten explorar la posibilidad de desarrollar políticas de capacitación en

comportamientos de liderazgo transformacional, antes de decidir sobre reformas estructurales que pueden resultar más costosas.

Santana, (2014) en su tesis **titulada:** La cultura organizacional frente a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana. Caso CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) Período 2013-2014. Respaldada por la Universidad de Buenos Aires. Tiene como **objetivo:** ser efectivos en la actividad gerencial que se está ejecutando y mantener a la organización, o a cada quien como persona, en un ámbito competitivo. Y su **metodología:** sugiere utilizar un enfoque experiencial de aprender a aprender, donde el participante reflexione, no solo de los aspectos conceptuales, sino también prácticos, a través de ejercicios, dinámicas grupales, interacciones con el facilitador y las diferentes vivencias corporales. Sus **resultados:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se ha podido establecer que: el 59,38% del personal que labora en esta empresa pública se ubica en el parámetro de uno a cinco años de labores; el 29,17% lleva laborando en la misma de seis a 10 años y 11,46% trabaja en esta empresa más de 11 años. Y las **conclusiones** señalan: De acuerdo a la investigación realizada, la Cultura organizacional de la Empresa Pública CNT-Portoviejo, tiene varios elementos predominantes, entre los cuales figuran como los más relevantes: la práctica de valores como el respeto entre compañeros de trabajo y del funcionario hacia quien ejerce la autoridad como son los Directores Departamentales y Gerente de la empresa. Otros de los elementos predominantes es que los funcionarios tienen claro su rol y las funciones que debe cumplir dentro de la empresa, así como también la mayoría de ellos admiten y se han adaptado a los cambios administrativos que se han realizado en los últimos años. Como parte de los elementos predominantes también se encontró que los funcionarios no tienen mayor comunicación ni confianza con su jefe inmediato, es decir adoptan una actitud de subordinación y de respuesta al ejercicio de un liderazgo vertical.

López, (2014) en su tesis **titulada:** Cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepec, Estado de México, 2018. Respaldada por Universidad Autónoma del Estado de México. Tiene como **objetivo:** Desarrollar un plan estratégico para incrementar la productividad de la organización por medio de la cultura organizacional. Y su **metodología:** El tipo de investigación es mixto ya que comprende tanto aspectos cuantitativos como cualitativos y corresponde a un estudio de caso y de tipo exploratorio. Sus **resultados:** El tipo de investigación es mixto

ya que comprende tanto aspectos cuantitativos como cualitativos y corresponde a un estudio de caso y de tipo exploratorio. Y las **conclusiones:** consideran que la organización necesita reforzarse, los conjuntos de valores claros y consistentes para que puedan regir la forma en que se conducen los colaboradores, el 13% de los colaboradores no tienen claros los valores, sin embargo se destaca en los hallazgos, que el 87% de los colaboradores tienen una visión en común, lo cual atribuye un punto favorable a la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio. La gerencia reconoce el desempeño de sus colaboradores por medio de incentivos económicos y no económicos, el 87% de los colaboradores afirman que la gerencia desde que abrió la empresa ha reconocido el esfuerzo de cada uno de ellos y es por eso que el mismo 87% de ellos tienen sentido de pertenencia. Todos los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa de alguna forma. Desde el primer diagnóstico que fue en el mes de noviembre del 2017, se percató que la comunicación no era funcional, porque tenían muchos problemas originados de no tener un correcto emisor, canal y receptor, pero ahora se detectó que la comunicación ha mejorado. Tanto la gerencia como los colaboradores necesitan mejorar la toma de decisiones dentro de la organización para que puedan crecer juntos, la gerente destacó que fueron malas decisiones con la antigua empresa, pero con la disolución de la misma y creación de la nueva se seguirán tomando buenas decisiones. Los miembros de la organización pueden tener un impacto positivo siempre y cuando sigan esforzándose, comunicándose de la mejor manera, trabajando en equipo y desarrollando los objetivos en común.

Rivera, (2016), en su tesis **titulada:** Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica. Respaldada por la Universidad de Rosario. Tiene como **objetivo:** Realizar una revisión de literatura de los últimos 10 años caracterizando la cultura organizacional y los estilos de liderazgo presentes en países de la región de Iberoamérica que permita generar un mapeo actual de la temática y finalmente ayude a la comprensión de los fenómenos de cambio organizacional en el tiempo. Y su metodología: utiliza información de tipo documental, revisándose la información disponible en las bases de datos (SciELO, Google Scholar, Redalyc y buscador integrado de la universidad del Rosario) teniendo como parámetro para Liderazgo la clasificación dada por Bernard Bass y Bruce Avolio (1999) en su teoría del Full Range leadership (FLR); (Osses Moranga, 2008) y para las variables asociadas a cultura organizacional se tomaron las creencias asociadas a cada estilo. Se examinaron 242 artículos de países Latinoamericanos

publicados durante la última década (2004 – 2014) de los cuáles se seleccionaron 68. Se analizaron los referentes conceptuales con el propósito de establecer relaciones, diferencias y el estado actual del tema objeto de este estudio. Sus **resultados**: no todos los países de Latinoamérica poseen las mismas variables culturales con respecto al liderazgo, y no todos los países de Latinoamérica presentan niveles semejantes, algunos países pueden tener una representatividad más grande en ciertos tipos de creencias culturales; se explicarán cuáles son los países referentes en cada una de las creencias culturales encontradas. Las variables del liderazgo situacional no tienen una magnitud notable frente a la muestra estudiada, no obstante hay evidencia de las diferentes variables y de los países donde se tiene presencia. Como primera a estudiar por parte del estilo situacional se encuentra la creencia situacional de la persuasión (PE) en la que ésta propicia comportamientos de comunicación entre líderes y subalternos, buscando que los subalternos entiendan los beneficios de las decisiones tomadas por los líderes en todos los niveles organizacionales. Las **conclusiones** muestran: que se puede concluir que el estudio del liderazgo y cultura en las organizaciones no es un tema nuevo para la investigación en Latinoamérica, sin embargo sí lo son los diferentes patrones que se evidencian en cada país, así como sus diferencias en las aproximaciones que se han hecho en cada uno, se puede afirmar que en el período 2004–2009, la investigación sobre liderazgo se encontraba en una fase exploratoria cuyos estudios buscaban caracterizar los estilos de liderazgo, luego de esto en el año 2010 se genera una tendencia asociada a los cambios dados en la región a nivel político, económico y social, liderada por investigadores interesados en los diferentes tipos de liderazgo que buscaba asociar los factores de éxito empresarial (productividad y rentabilidad), en el periodo comprendido entre 2011–2014 se presenta un periodo de análisis y diagnóstico empresarial, eso explica el auge de los estudios de caso que buscan mostrar las buenas o malas prácticas dentro de las empresas que se presentan en las organizaciones.

### 2.1.2 Investigaciones nacionales

Miranda (2016) en su tesis **titulada**: Influencia del Liderazgo en la Cultura Organizacional del colegio de ciencias Lord Kelvin. Respaldada por la Universidad Privada Antenor Orrego. Tiene como **objetivo**: Demostrar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional del colegio de ciencias Lord Kelvin de Trujillo en el año 2015. Y su **metodología**: es Inductivo – Deductivo y Analítico – Sintético. Sus **resultados**: En

la lectura de cuadros y gráficos sobre los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de recolección de información sobre las variables de estudio, se ha determinado que existe una correlación significativa entre el liderazgo y cultura organizacional en el Colegio de Ciencias Lord Kelvin de la ciudad de Trujillo; es decir mientras más alto es el nivel de la capacidad de liderazgo, más fuerte será la cultura organizacional del colegio de ciencias “Lord Kelvin”. Que después de haber aplicado la prueba estadística Chi-cuadrado con nivel de significancia  $p = 0.000$  la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que el liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin, Trujillo – 2015. Las **conclusiones:** La correlación de influencia entre liderazgo y la cultura organizacional en el colegio de ciencias Lord Kelvin de Trujillo es significativa, puesto que los valores de la prueba estadística Chi-cuadrado con nivel de significancia  $p < 0.05$ , demostrándose que el liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin de la ciudad de Trujillo.

Toribio, (2017) en su tesis **título:** Liderazgo transformacional y cultura organizacional según personal del área de inspección y fiscalización de la oficina de normalización previsional, Lima 2016. Respaldada por la Universidad Cesar Vallejo. Tiene como **objetivo:** Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016. Y su **metodología:** se pretendió seguir el enfoque cuantitativo, tipo hipotético deductiva, con diseño no experimental. Sus **resultados:** la cultura organizacional en un nivel bajo, el 8,3% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional ineficaz y el 3,7% de los trabajadores presenta un liderazgo transformacional medianamente eficaz, así también, la cultura organizacional demuestra el liderazgo en forma regular, el 9,3% de los trabajadores muestran un liderazgo transformacional ineficaz, el 31,5% medianamente eficaz y el 19,4% presenta liderazgo transformacional eficaz. Así mismo, la cultura organizacional en un nivel alto, el 23,1% de colaboradores presentan un liderazgo transformacional en un nivel medianamente eficaz y 19,4% de los seguidores presentan un liderazgo transformacional en un nivel eficaz. Las **conclusiones:** La investigación determinó que el liderazgo transformacional se relaciona de forma directa ( $Rho=0.587$ ) y significativa ( $p=0.000<0.01$ ) con la cultura organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016.

Panta, (2019) en su tesis **titulada:** Liderazgo y Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018. Tesis de maestría respaldada por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Tiene como **objetivo:** Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Visionario con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018. Y su **metodología:** es de tipo descriptiva y el diseño de la investigación es No experimental, transversal. Sus **resultados:** un 56,0% de docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca – 2018 sostienen que se alcanzó un nivel medio en la variable liderazgo, un 36,0% consiguieron un nivel alto y un 8,0% alcanzaron un nivel bajo. Un 38,0% de docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca – 2018 sostienen que se alcanzó un nivel alto en la variable cultura organizacional, un 34,0% consiguieron un nivel medio y un 28,0% alcanzaron un nivel bajo. Y las **conclusiones:** Existe relación entre Liderazgo con la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018., debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.856 y un  $p < 0,05$ ; siendo una magnitud muy buena.

Enciso, (2018) en su tesis **titulada:** Liderazgo directivo y gestión pedagógica en una institución educativa de Ayacucho – 2017. Tesis de maestría respaldada por Universidad Cesar Vallejo. Tiene como **objetivo:** Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en la Institución Educativa Pública “José Gabriel Condorcanqui” del distrito de Carmen Alto – 2017. Y su **metodología:** tiene un enfoque cuantitativo, transversal - correlacional. Sus **resultados:** Del 100% de docentes de la Institución Educativa “José Gabriel Condorcanqui” de Carmen Alto: El 50.0% consideran que el liderazgo directivo es moderado, de este porcentaje: 37,5% expresan que la gestión pedagógica es regular, 7.5% que es deficiente y 5.0% que es eficiente. El 37.5% consideran que el liderazgo directivo es inadecuado, de este porcentaje: 32,5% expresan que la gestión pedagógica es deficiente, 5.0% que es regular y ninguno que es eficiente. El 12.5% consideran que el liderazgo directivo es adecuado, de este porcentaje, 10.0% expresan que la gestión pedagógica es eficiente, 2.5% que es regular y ninguno que es deficiente. Las **conclusiones:** El liderazgo directivo se relaciona significativamente con la gestión pedagógica en la en la Institución Educativa Pública

“José Gabriel Condorcanqui” del distrito de Carmen Alto. ( $p < 0,05$ ) bleciéndose una correlación positiva según el Coeficiente de Correlación de Spearman ( $r = ,860$ ) que connota: a un liderazgo directivo inadecuado una gestión pedagógica deficiente.

Núñez (2019), en su tesis **titulada:** Liderazgo y Satisfacción Laboral en la Oficina de Administración del Mercado Municipal Minorista N° 1, Lima - 2018. Tesis respaldada Universidad Peruana Los Andes. Objetivo: Determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral en la oficina de administración del Mercado Municipal Minorista N°1, Lima - 2018. Y su **metodología:** El tipo de la presente investigación es básica y el nivel de investigación es descriptiva – correlacional con enfoque cuantitativo. Resultados: Si existe relación significativa entre el liderazgo y satisfacción laboral en la oficina de administración del Mercado Municipal Minorista N°1, Lima - 2018. Las conclusiones: se concluyó que, si existe relación significativa entre el liderazgo y satisfacción laboral en la oficina de administración del Mercado Municipal Minorista No1, Lima 2018. El resultado obtenido fue bastante ajustado, ya que el punto crítico de rechazo marcado por Chi Cuadrado era 7,81, y el estadístico de prueba fue 8,6, que por ser mayor este último rechaza lo planteado como hipótesis nula.

## **2.2. Bases teóricas del Liderazgo.**

### **Aproximaciones conceptuales.**

El Liderazgo, es la capacidad de influir en las personas para que trabajen con entusiasmo y lograr metas significativas. Es una habilidad personal insustituible producida por la personalidad de determinados individuos. No se basa en técnicas precisas para proporcionar recetas de cómo hacer bien las cosas. Es más bien, la capacidad de encontrar nuevas soluciones a problemas, sin hacer referencia al marco establecido, ya sean normas, políticas, etc.

El líder, es creativo, no se apega al paradigma, se "reforma" todos los días. Podemos estar seguros de que la creatividad se refiere a la capacidad de vivir cada momento de una manera nueva.

El líder, es dinámico porque despierta el entusiasmo de los seguidores, formula los objetivos comunes. El líder genera energía en los demás y siempre está movilizándolos para realizar una tarea valiosa. La misión del líder, es siempre realizar acciones alineadas

con estándares éticos, por lo que los medios que utiliza provienen de generar valores que justifiquen las acciones.

Asimismo, Hernández y Rodríguez (2008; p,106) sostienen que, el liderazgo es una habilidad innata, determinada por ciertos rasgos de personalidad del individuo, determinada por el encanto personal, la herencia, la socialización y la iniciativa de llamar a otros a enfrentar desafíos y sabiduría (abstracción y retención) con el fin de obtener buenos resultados.

Por otro lado, con desarrollo de las empresas, surgió la Teoría de los Rasgos, debido a la exigencia de las organizaciones por encontrar líderes entre las nuevas generaciones de universitarios, para formarlos con capacidades directivas empresariales. Es así, que se comenzaron a elaborar perfiles con los rasgos que faciliten su reclutamiento. Con el tiempo surgieron investigaciones que se cuestionaban si las habilidades del líder, se podrían desarrollar en individuos a cualquier edad, o sin los rasgos que determinaban los perfiles. Debido a que se notaba que Teoría de Rasgos excluía aspectos que podrían determinar el éxito directivo y personal como: la perseverancia, disciplina, empatía, moral, entrega, responsabilidad, coraje para sacar adelante los proyectos y la humildad de entender que siempre podemos aprender de las situaciones y de cualquier persona.

### **El Liderazgo como producto de la situación**

Entender el Liderazgo como producto de la situación, es darse cuenta que los estilos del líder, muchas veces se da acorde con las circunstancias que se presentan. Las direcciones de las organizaciones no son ajenas a los patrones culturales y valores que están impregnados en la sociedad, mucho de esos a veces, limitan el quehacer de las organizaciones, en tal, sentido, se han dado muchos casos que las personas asumen el Liderazgo, cuando rompen de cierta forma los malos hábitos de la cultura o los prejuicios que conviven en cada uno. Y eso se ha dado, cuando, se ha podido afrontar con éxito determinada circunstancia.

Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron el modelo de Liderazgo situacional, para lo cual definieron que la situación sea vista como el conjunto de elementos económicos socioculturales, tecnológicos, políticos que caracterizan el ambiente social donde se desenvuelve un individuo, un grupo, una empresa y que afecta, y en algunos casos

determina su desarrollo. Debe haber un vínculo entre el nivel de relación de la tarea, estilo del líder y la capacidad motivación de la situación. (1998; p, 3)

Los grandes líderes son producto de enfrentar la adversidad, por lo que son buenos para aprovechar situaciones y convertir las amenazas en oportunidades. Los líderes saben que ningún individuo y situación son iguales. El Liderazgo no es estático, es producto de la adaptación a diversas situaciones e individuos, su único eje rector lo determina la participación emocional de sus seguidores en la consecución de objetivos.

Stephen P. Robbins propone varias formas de explicar qué hace que un líder sea eficaz en el cumplimiento de sus objetivos. Comienza por buscar características personales comunes, se pregunta si ¿los líderes pueden tener las mismas características universales, pero más grandes que los no líderes? (1998; p. 347)

Han surgido muchos intentos por explicar el Liderazgo, basándose en el comportamiento personal observado muchas veces por determinado caso. Estas referencias se entienden en la historia académica, como "comienzos incorrectos" basados en malentendidos y simplificación excesiva del Liderazgo.

## **Teorías**

### **La Teoría de las Características**

Esta teoría surge en la década de 1930, fue propuesta por la psicología. Este enfoque inunda los medios de comunicación, es la referencia más básica sobre que significa ser líder, se basa, en la búsqueda de atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que puedan describirlos y distinguirlos.

Los mismos líderes, han creído durante mucho tiempo, en estas formulaciones. Se ha pensado, que el líder es un conjunto de elementos como carisma, pasión y coraje. Y han utilizado este enfoque para describirse y describir a otros líderes.

En por esos años, se realizaron 20 estudios diferentes, sobre esta teoría, y se identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes al 10% de los líderes. Esta búsqueda trato de identificar una serie de características que diferenciaran siempre a los líderes de los seguidores y los

líderes eficaces de los no eficaces, sin embargo, aun con la infinitud de datos, la constatación de las relaciones de las características, demostraron no tener éxito.

Este modelo, no han demostrado ser la mejor manera de explicar el liderazgo. Podemos esgrimir algunas razones: ignora las necesidades de los seguidores, generalmente es imposible aclarar la importancia relativa de varias características, y es imposible separar la causa y el efecto (por ejemplo, si el líder tiene confianza o si el éxito como líder aumentará la confianza en una persona). Estas limitaciones llevan a los investigadores a recurrir a otra dirección.

Muchos investigadores han estado interesada en esta teoría de las características durante varias décadas, sin embargo, comenzaron a alejarse a mediados de la de 1960. Y surgieron nuevas formulaciones que sobre los patrones de comportamiento preferidos, mostrados por los líderes.

#### Teoría del Comportamiento

Robbins y Judge, mencionan que al intentar descubrir las características de los líderes, los investigadores, que apoyan la teoría de las características y pudieron observar y tener mucha información sobre el comportamiento de los líderes.

Se inicia así, nuevas investigaciones, buscando si existe alguna singularidad en el comportamiento de los líderes eficaces. Se presentaron casos, de altos funcionarios de grandes empresas como American Airlines y de Sunbeam Oster, Robert Crandall y Paul B. Kazarian, quienes han tenido mucho éxito al liderar dichas compañías en tiempos difíciles. Se descubrió en ambos, que su Liderazgo se basa en un estilo de conversación difícil, son a la vez intensos y autoritarios. Surge así el interés de estudiar el estilo preferido de los líderes, estableciendo nuevos enfoques sobre el comportamiento (Robbins & J. 2009; p.388).

Como la investigación, sobre de las características, no tuvo éxito, no proporcionó una base para seleccionar a las personas “convenientes” para asumir los cargos formales en las organizaciones que requieran de Liderazgo y entrenarlos para que fueran líderes.

Los investigadores de la teoría del comportamiento, critican a la teoría de las características duramente, afirman que si esa teoría fuera valida, entonces el Liderazgo es innato: alguien lo tiene o no lo tiene. Por otro lado, si hubiera comportamientos

específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos entrenar para que se conviertan en líderes: se formularían diseños de programas con patrones de comportamientos para individuos que desearan ser líderes eficaces. Si bien, el interés de estos académicos era que si el entrenamiento funcionaba, abundarían los líderes. La cuestión no fue aceptada, porque en la práctica se comprobó que prohíbe, que el número de líderes se expanda.

Posteriormente, las investigaciones buscaron identificar dimensiones autónomas del comportamiento de los líderes y redujeron las categorías a dos que las llamaron: *La estructura de iniciación*, esto se refiere al grado en que los líderes definen y estructuran sus roles y el de los empleados para lograr los objetivos. Y la *consideración*, que se describe como el grado de relación de una persona en el trabajo, que se caracteriza por la confianza mutua, el respeto por los pensamientos de los empleados y el cuidado de sus sentimientos.

#### Teoría de las Contingencias

Robbins y el juez afirmaron que para quienes estudian los fenómenos del liderazgo, es cada vez más obvio que predecir el éxito del liderazgo es más complicado que aislar ciertos comportamientos típicos o preferidos. La incapacidad de obtener resultados consistentes se convierte en una preocupación por la influencia contextual. La relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia indicó que bajo la condición *a*, el estilo *x* sería apropiado, mientras que el estilo *y* sería más adecuado para una condición *b*, y el estilo *z* para la condición *c*. Pero, ¿Cuáles fueron las condiciones *a*, *b*, *c* y así sucesivamente? Una cosa es señalar que la efectividad del liderazgo depende de la situación y otra cosa es poder aislar estas situaciones (2009, p.391).

Las variables moderadoras, utilizadas en el desarrollo de la Teoría de la Contingencia incluyen el grado de estructura de las tareas realizadas, la calidad de la relación líder-miembro, la posición del poder del líder, la claridad de los roles de los subordinados, las normas del grupo, la información disponible y la toma de decisiones de los subordinados del Liderazgo. Aceptación y madurez subordinada.

Varios planteamientos para aislar las variables situacionales clave, han probado ser más exitosos que otros y, como resultado de ello han obtenido mayor reconocimiento. Aquí consideraremos cinco de ellos: El modelo de Fiedler, la Teoría situacional de Hersey

y Blanchard, La Teoría del intercambio de miembro a líder y los modelos de ruta-meta y de participación del líder.

#### Modelo de Fiedler

Fred Fiedler citado por Sergio Hernández y Rodríguez, (2008: p.109), es autor y tratadista de liderazgo y situación quien incluyó en su modelo tres elementos o factores fundamentales que determinan el estilo:

- a. *Relaciones líder-colaborador*: se refiere al ambiente y confianza existente en una relación de jefe-colaborador.
- b. *Poder del líder o superior*: se refiere al apoyo con que cuenta una autoridad dado por la estructura formal como por su vinculación con niveles superiores que le permiten utilizar la autoridad para ordenar las conductas de los colaboradores.
- c. *Medición del trabajo del subordinado* o grado de estructuración de la tarea: se refiere a los elementos de control formales que existen para evaluar el desempeño objetivo del cumplimiento o no de la tarea.

Los tres elementos anteriores, que varían de acuerdo con cada caso, son combinados por Fiedler dándole a cada uno de estos, grados de existencia del elemento. Los factores graduados los combina para establecer una estrategia específica para cada caso.

#### La teoría Situacional de Hersey y Blanchard

Para Hersey y Ken Blanchard citado por Sergio Fernández y Rodríguez (2008; p.110), formularon otro modelo de Liderazgo en el cual señalan que los líderes deben de actuar de acuerdo con el grado de madurez del subordinado. El comportamiento básico de un líder es: orientación a tareas y orientación a relaciones. Estos autores creen en la capacidad de los líderes para ajustar su propio estilo según la madurez de sus subordinados. Son dos aspectos que componen el modelo.

Esta teoría, define el comportamiento orientado a tareas como la medida en que los líderes tienen la capacidad de organizar y definir los roles de los miembros de su equipo; explicarles las actividades que debe realizar a cada persona y cuándo, cómo y dónde realizar las tareas; establecer un modelo organizacional claro.

Para Hersey y Blanchard (1981), en el comportamiento orientado a la realización se ve hasta qué punto el líder puede mantener la relación personal entre él y los miembros del equipo. Como abre canales de comunicación, brinda apoyo socioemocional y promueve el comportamiento laboral.

Ven la madurez como: la capacidad y el carácter de las personas para guiar su comportamiento.

Por tanto, incluyen motivación para el logro, voluntad de asumir responsabilidades, educación formal y / o experiencia. Según su modelo, los plazos van de muy bajos a muy altos.

Consideran que la clave del éxito de un líder es determinar la madurez de los subordinados y adoptar un estilo de Liderazgo adecuado, que según el estilo de liderazgo de este último puede ser de los siguientes tipos: dirigir, vender, capacitar, o delegar.

El estilo de *dirigir*, aunque apropiado y correcto para la relación, es para tareas de alto nivel y "mínimas". Este estilo es útil cuando la madurez del colaborador es baja, porque no puede o no quiere asumir la responsabilidad por su inseguridad sobre sí mismo o recién iniciando el proceso de formación en la empresa o la necesidad de formación.

El estilo de *vender* incluye persuadir a los subordinados para que realicen tareas, supervisar y sugerir el progreso del trabajo y otorgar importancia a la relación entre líderes y subordinado. Se recomienda usarlo cuando el miembro es inmaduro pero tiene el deseo de mejorar.

El estilo de *participar* recomienda la participación en la madurez, aunque todavía se necesita orientación. Su participación genera motivación y enriquece el espíritu de equipo.

El estilo de *delegar (empowerment)*, cuando la capacidad técnica de los integrantes y la participación y lealtad de la organización son elevadas, es totalmente recomendable utilizar el método de delegación o autorización.

### **La teoría del intercambio de miembro a líder**

La **teoría del intercambio líder-miembro (ILM)** se argumentó que debido a la presión del tiempo, el líder establece una relación especial con un pequeño número de subordinados. Estas personas forman un grupo de interno; son de confianza, reciben demasiada atención del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados pertenecen a grupos externos. Obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas que el líder espera obtener y tienen relaciones subordinadas superiores basadas en la interacción de la autoridad formal.

La teoría propone que en la historia temprana de la interacción entre líderes y subordinados específicos, los primeros clasificaron implícitamente a los subordinados como "internos" o "externos", y esta relación fue relativamente estable en el tiempo. No está claro cómo los líderes eligen a las personas que pertenecen a cada categoría, pero hay evidencia de que los líderes tienden a elegir a miembros de grupos internos porque tienen las siguientes características: (por ejemplo, edad, género, actitud) similar a él, y su nivel de habilidad más alto que los miembros del equipo externo y / o personalidad extrovertida.

La teoría ILM predice que los subordinados con estatus de equipo interno tendrán niveles de desempeño más altos, menor rotación de personal y satisfacción con sus superiores.

La investigación que prueba la teoría de ILM suele contar con apoyo. Más específicamente, las teorías e investigaciones que lo rodean proporcionan evidencia suficiente para demostrar que los líderes difieren entre los subordinados. Estas diferencias no son aleatorias. Las condiciones de los grupos internos y externos están relacionadas con el desempeño de los empleados y su satisfacción (Robbins y Judge, 2009:398).

### **Teoría del camino a la meta**

Desarrollado por Robert House, la teoría camino a la meta, toma elementos de las investigaciones acerca del Liderazgo de la Universidad de Ohio State, respecto a la estructura y consideración de la iniciación, y la teoría de la expectativa de la motivación.

La esencia de la teoría camino a la meta, nos dice que el trabajo del líder es proporcionar a los seguidores la información, el apoyo u otros recursos necesarios para

lograr sus objetivos. El término camino a la meta proviene de la creencia de que los líderes efectivos aclararán el camino para ayudar a sus seguidores a alcanzar la meta de su trabajo y facilitarán su viaje al quitar piedras del camino.

House identificó cuatro comportamientos de los líderes:

- El **líder directivo**, hace que sus seguidores sean conscientes de lo que se espera de ellos, organiza el trabajo a realizar y proporciona pautas específicas sobre cómo completar la tarea.
- El **líder apoyador**, es muy amable y se preocupa por las necesidades de sus seguidores.
- El **líder participativo**, pide sugerencias a sus seguidores antes de tomar una decisión.
- El **líder orientado al logro**, implanta metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo esfuerzo.

House asume que el líder es flexible y que el líder mismo puede mostrar cualquiera o todos los comportamientos según la situación. (Robbins y Judge 2009 p. 396)

### **Teoría de la participación del líder**

Robbins y Judge (2009; p.400) sustenta que, a inicios de la década de los setenta del siglo pasado, Victor Vroom y Phillip Yentton desarrollaron un **modelo de la participación del líder**, que relacionaba el comportamiento y la participación del Liderazgo en la toma de decisiones. Reconozca que la estructura de tareas tiene varios requisitos para actividades rutinarias y no rutinarias. Estos investigadores creen que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yentton era normativo: Proporciona una serie de reglas secuenciales, que pueden usarse para determinar el número esperado de decisiones de participación determinadas por diferentes tipos de situaciones. El modelo es un árbol de decisiones complejo, que contiene siete emergencias (la relevancia se puede determinar mediante las opciones "sí" o "no") y cinco estilos de liderazgo alternativos.

El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada:

Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), consultivo II (CII) y de Grupo II (GII):

- AI. Puede resolver el problema usted mismo o puede tomar una decisión con todos los datos que tenga.
- AII: Obtiene la información necesaria de sus subordinados y luego decide la solución al problema. Puede que le diga o no la naturaleza de la situación a la que se enfrenta. Solo busca hechos relevantes de ellos, no sus opiniones o sugerencias.
- CI: Comparte los problemas cara a cara con los subordinados relevantes y obtienes sus pensamientos y sugerencias. Sin embargo, la decisión final es solo suya.
- CII: Usted y sus subordinados trabajan en grupo para compartir problemas y reunir sus ideas y sugerencias. Entonces, las decisiones que tome pueden reflejar o no la influencia de sus subordinados.
- GII. Usted y sus subordinados comparten problemas como grupo. Su objetivo es ayudarlos a tomar una decisión. Tus pensamientos no son más importantes que otros pensamientos.
- Vroom y Yetton citado por Robbins y Judge (2009, p. 400) han desarrollado un programa de computadora que corta a través de la complejidad del nuevo modelo. Pero los gerentes aún pueden usar los árboles de decisión para seleccionar su estilo de liderazgo si no encuentran matices finos (es decir, cuando el estatus de una variable es lo suficientemente claro como para que una respuesta como “sí” o “no” sea precisa), no hay restricciones críticas severas de tiempo y los subordinados no están geográficamente dispersos.

La evidencia de la investigación sobre el modelo original de participación de líderes es muy alentadora. Dado que el modelo revisado es un modelo nuevo, aún debe evaluarse su eficacia. Pero el nuevo modelo es una extensión directa de la versión de la década de los setenta y es consistente con nuestra comprensión actual de los beneficios y costos de la participación. Por lo tanto, en este momento, tenemos todas las razones para

creer que el modelo revisado proporciona una buena orientación y puede ayudar a los gerentes a elegir el estilo de liderazgo más apropiado en diferentes situaciones.

### **Teoría de la atribución del liderazgo**

La teoría de la atribución también se ha utilizado para ayudar a explicar la percepción del liderazgo. Esta teoría se trata de personas que intentan averiguar la causa y el efecto, cuando algo sucede, quieren atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución señala que el liderazgo es simplemente la atribución de las personas a los demás. Usando el marco de atribución, los investigadores encontraron que las personas caracterizan a los líderes por tener las siguientes características: inteligencia, franqueza, habla ardiente, valentía, determinación y comprensión.

Cuando el desempeño de la organización es muy negativo o muy positivo, las personas están dispuestas a establecer atribuciones de liderazgo para explicar el desempeño.

### **Teoría del liderazgo carismático**

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Muestra que los seguidores muestran habilidades de Liderazgo heroicas o extraordinarias al observar ciertos comportamientos. En la mayoría de los casos, la investigación sobre el Liderazgo carismático tiene como objetivo determinar los comportamientos que distinguen a los líderes carismáticos de los no carismáticos.

Numerosos autores han intentado determinar las características personales de este carismático líder. Robert House citado por Stephen P. Robbins (1998:p.370) identificó tres:

- Extremadamente seguro de sí mismo.
- Dominante
- Fuerte convicción en sus creencias.

Warren Bennis citado por Robbins (1998:p.370) después de estudiar a 90 líderes más eficaces y exitosos identificó cuatro aptitudes en común:

- Tienen una visión convincente o un sentido de propósito.
- Pueden comunicar claramente su visión para que sus seguidores puedan ser identificados rápidamente.
- Muestran consistencia y se enfocan en hacer realidad su visión, y
- Conocen sus fortalezas y se benefician de ellas.

Conger y Kanungo citado por Robbins (1998:p.371) de la Universidad Mc Gill proponen que los líderes carismáticos tienen:

- La meta ideal que quieren alcanzar.
- Un firme compromiso personal con sus objetivos.
- Se consideran poco convencionales.
- Son confiados y confiados
- Se les considera agentes de cambio radical

Recientemente, la atención se ha centrado en tratar de determinar cómo los líderes carismáticos influyen realmente en los seguidores. El proceso comienza con el líder expresando una visión interesante. Al vincular el presente con el futuro brillante de la organización, esta visión brinda a los seguidores un sentido de continuidad. (Stephen P. Robbins, 1998: p.372; 373).

### **Teoría transaccional versus el transformacional**

Stephen P. Robbins (1998:p.373) Señale que los líderes transaccionales motivan a sus seguidores a desarrollarse hacia metas establecidas al aclarar los roles y requerimientos de la tarea, y existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a superar sus propios intereses en beneficio de la organización y poder seguirlo. El creador tiene un impacto profundo y extraordinario. Estos son líderes transformadores.

**Características:****a. Líder transaccional:**

Contrata el intercambio de esfuerzo por recompensas, promete recompensas por el buen desempeño, reconoce los logros.

**b. Líder transformacional:**

- Carisma: Proporcione previsión y misión, enorgullézcase, gane respeto y confianza.
- Inspiración: es importante transmitir altas expectativas, usar símbolos para enfocarse y expresar un propósito.
- Estimulación intelectual: promueve la inteligencia, la racionalidad y la capacidad de resolver problemas con seriedad.
- Consideración personalizada: brindar atención personalizada, tratar a cada empleado por separado y brindar orientación y asesoramiento.

**c. Liderazgo visionario**

La base del Liderazgo visionario es la capacidad de crear y articular visiones realistas, creíbles y atractivas para el futuro de las organizaciones o unidades organizativas que trascienden los límites actuales y mejoran.

La característica clave de la visión parece ser la posibilidad de inspiración, centrada en el valor, alcanzable y con excelente imagen y claridad. La visión debe ser capaz de crear la posibilidad de una inspiración única y proporcionar un nuevo orden que pueda producir la singularidad de la organización. Si la visión no proporciona una visión para el futuro que sea obvia y demostrablemente mejor para la organización y sus miembros, puede fallar. La visión ideal hace coincidir el momento con el entorno y refleja la singularidad de la organización. Las personas en la organización también deben creer que la visión se puede lograr; la visión debe verse como desafiante y posible. La visión de

expresión clara e imágenes poderosas es más fácil de aceptar y aceptar. (Stephen P. Robbins, 1998: p. 375; 376).

## **Dimensiones**

### **Dimensión: Efectividad del Liderazgo**

Los líderes solo pueden convertirse en parte de la organización, grupo o equipo después de demostrar su valor a sus subordinados. Su retorno es tanto económico como psicológico. Pero incluso si no hay retorno financiero, la gente buscará liderazgo. El liderazgo recompensa a las personas dándoles poder sobre los demás; las personas creen que, con este poder, pueden influir en la felicidad de los demás hasta cierto punto y controlar su propio futuro.

Los líderes obtienen autoridad de los subordinados porque aceptan la autoridad de los subordinados. Para mantener una posición de liderazgo, uno debe satisfacer a los demás, de lo contrario, no estarán satisfechos. A cambio, cumplieron con la necesidad de poder y prominencia del líder y lo apoyaron para lograr los objetivos de la organización. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999: p.302)

### **Dimensión competencia del Liderazgo**

Hellriegel, Slocum, Woodman (1999: p.302), afirman que es obvio que las prácticas de Liderazgo de David Johnson y Norman Brinker fueron exitosas. Ambos comparten varias capacidades con muchos otros líderes de éxito como:

**Crear visión:** Los líderes atraen a los empleados creando nuevas visiones. Mucha gente quiere formar parte de la organización con una visión que trasciende la realidad. Cuando el líder logra compartir esta visión con otros y lograr que se comprometan, la visión se hace cargo. De manera similar, la visión que transmite el líder a menudo infunde confianza y hace que otros creen en la posibilidad de éxito.

**Dar sentido mediante la comunicación:** Los líderes exitosos tienen la capacidad de comunicarse de manera efectiva con los empleados. Los líderes pueden presentar una visión convincente para el futuro y generar entusiasmo y compromiso, entre otros.

**Empowerment:** Compartir la influencia y el control de los empleados es empoderamiento. Los líderes permiten a los empleados participar en la formulación de metas y estrategias para alcanzar las metas. Los líderes eficaces demuestran sensibilidad a las necesidades de los empleados. Utilizan el poder y las habilidades de los demás para perseguir objetivos comunes.

**Conocimiento de sí mismo:** Los líderes efectivos tienen la capacidad de reconocer sus fortalezas y debilidades, y tienden a contratar empleados que compensan sus debilidades. Los líderes efectivos continúan haciendo las siguientes preguntas y continúan contándose a sí mismos: ¿En qué soy?. (Robbins & Judge, 2013, pág. 22)

### 2.3. Bases teóricas del clima organizacional

#### Aproximaciones conceptuales

Gibson, Ivancevich, Donnelly (2001, p34) argumentan que la cultura organizacional es el concepto de empleados, y cómo este concepto forma un modelo de creencias, valores y expectativas. El propio Edgard Schein citó las siguientes definiciones culturales:

*“Un patrón de suposiciones básicas-inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo en la medida que aprenden a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna-que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado valido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas”.*

La definición de Schein destaca que la cultura incluye los supuestos, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. Schein sostiene posteriormente que la cultura de organizaciones como Walt Disney o J.C Penny o Compac posee tres estratos. La primera capa incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero generalmente inexplicables. Los informes anuales, los boletines, los paneles divisorios entre empleados y muebles son ejemplos de artefactos y creaciones. La segunda capa son los valores o cosas que son importantes para las personas. Los valores son deseos o deseos reales y conscientes. La tercera capa son los supuestos básicos que guían el comportamiento de las personas. Los supuestos contenidos en este nivel le dicen al individuo cómo percibir, pensar y sentir sobre el trabajo, los objetivos de desempeño, las relaciones interpersonales y el desempeño de sus colegas.

Robbins y Judge (2009, p. 551) afirma que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

### **Características**

Según las diferentes culturas, existen algunas características clave, entre las que podemos centrarnos en las siguientes:

- **Iniciativa individual:** El grado de responsabilidad individual, libertad e independencia.
- **Tolerancia del riesgo:** Anima a los empleados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** El número de reglas y supervisión directa utilizadas para controlar el comportamiento de los empleados.
- **Identidad e integración:** El reconocimiento de los miembros de la organización como un todo, en lugar de sus grupos de trabajo específicos o áreas de experiencia profesional, y alentar a las unidades organizativas a operar de manera coordinada.
- **Sistema de incentivos:** El grado de medidas de incentivo (aumento de salario, promoción, etc.) depende de los estándares de desempeño, antigüedad, preferencia y otros estándares del empleado.
- **Tolerancia del conflicto:** Anima a los empleados a promover públicamente el nivel de conflicto y crítica.
- **Modelo de comunicación:** El grado en que la comunicación organizacional se restringe a un nivel formal de autoridad.

### **Desarrollo de la cultura organizacional**

**a) La adaptación externa y la supervivencia:** Esto está relacionado con encontrar el lugar adecuado para la organización y cómo lidiar con el entorno externo cambiante. La adaptación externa y la supervivencia incluyen la solución de los siguientes problemas:

- Misión y estrategia: Determine las principales tareas de la organización; elija una estrategia para completar la tarea.
- Meta: establecer metas específicas.
- Medios: Determinar la forma de lograr las metas; los medios incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensas.
- Medición: establecer criterios para medir cuán bien logran las metas las personas y los equipos.

**b) La integración interna** Se relaciona con la construcción y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. La organización interna incluye la solución de los siguientes problemas:

- Lenguaje y conceptos: identificar métodos de comunicación; desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- Restricciones en grupos y equipos: Establecer estándares de persistencia para grupos y equipos.
- Poder y estatus: determina las reglas para ganar, mantener y perder poder y estatus.
- Recompensa y castigo: Desarrolle sistemas para fomentar el mal comportamiento y detener el mal comportamiento.

Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones con forme descubren y desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.

La cultura nacional, las costumbres y las normas sociales del país donde opera la empresa, también son parte de la cultura organizacional. En otras palabras, la cultura de la sociedad en general afecta la cultura de las organizaciones que operan en ella.

El valor dominante de la cultura nacional puede reflejarse en las limitaciones de su entorno en la organización. Los miembros de esta organización están formados en una sociedad particular y, por tanto, aportan el valor dominante de la sociedad a la empresa.

La existencia o no existencia de estos y otros valores en la sociedad a menudo afecta el comportamiento organizacional.

### **Funciones de la Cultura**

Stephen P Robbins (1998; p.601) señala que la cultura desempeña diversas funciones dentro de la organización:

- **Primero:** Tiene la función de definir límites, es decir, establece una distinción entre una organización y otra.
- **Segundo:** Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- **Tercero:** la cultura promueve el compromiso de las personas con cosas que van más allá de los intereses personales.
- **Cuarto:** aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento de la sociedad y ayuda a unir a la organización al proporcionar estándares adecuados para lo que los empleados deben hacer y decir.

Finalmente, la cultura es un mecanismo de control y racional que puede orientar y moldear la actitud y el comportamiento de los empleados.

Especialmente en la última función, esta función aclara la declaración en la siguiente cita; la cultura define las reglas del juego:

La cultura por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo... una vez que los nuevos trabajadores han aprendido las reglas, son aceptados como miembros integrantes de la organización. Las transgresiones a las reglas, ya sea por parte los ejecutivos de alto nivel o de los empleados de los niveles más bajos, dan como resultados una desaprobación general y fuertes sanciones. El cumplir las reglas se vuelve la base principal de las recompensas y ascensos. (Robbins y Judge ,2009; p.556)

## **Cultura organizacional y sus efectos**

Gibson, Ivancevich, Donnelly (2001: 37) confirmaron que la cultura organizacional incluye expectativas, valores y actitudes compartidas, que ejercen influencia sobre los individuos, grupos y procesos organizacionales. Por ejemplo: Influir en sus miembros para que se conviertan en buenos ciudadanos y sigan adelante, por lo tanto, si la calidad del servicio al cliente es importante en esta cultura, los individuos deben adoptar este comportamiento. Por otro lado, si el cumplimiento de un conjunto específico de procedimientos para interactuar con los clientes es normal, este comportamiento puede esperarse, reconocerse y recompensarse.

Los investigadores que han estudiado el impacto de la cultura en los empleados muestran que la cultura proporciona y promueve una forma de estabilidad. Hay un sentimiento, como la identidad de la organización, la estabilidad se debe a la cultura de la organización.

Es útil distinguir entre cultura fuerte y cultura débil. Las características culturales fuertes son empleados que comparten valores fundamentales comunes. Cuantos más empleados compartan estos valores fundamentales, más fuerte será la cultura y más influyente será su comportamiento. Las organizaciones religiosas, los cultos y algunas empresas japonesas son ejemplos de organizaciones con fuerte influencia.

## **Cómo aprenden la cultura los empleados**

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009,564) señaló que la cultura se transmite a los empleados de muchas formas, las más poderosas son: historias, rituales, señas materiales y lenguaje.

Las historias incluyen narrativas sobre los eventos del fundador de la organización, violaciones de las reglas, éxitos logrados, despidos, etc. Estas historias hacen del pasado una realidad y brindan explicaciones y legitimidad para las prácticas actuales.

Los rituales son los resultados repetidos de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué objetivos son más importantes, qué personas son importantes y qué personas pueden ignorarse.

Símbolos de sustancias, estas sustancias comunican a los empleados importantes, el nivel de igualdad esperado por la alta dirección y el tipo de comportamiento apropiado (vulnerabilidad, conservador, autoritario, participación, individualismo y social). Entre los ejemplos de símbolos de sustancias se incluyen: el diseño de la oficina de la empresa, el tipo de automóviles que se proporcionan a la alta dirección, etc.

Lenguaje: muchas organizaciones y unidades de la organización utilizan el lenguaje como una forma de pertenencia cultural o subcultural. Al aprender este idioma, los miembros pueden mostrar su aceptación de esta cultura y usarla para protegerla.

### **Tipos de cultura en una organización**

Robbins y Judge (2009; p.553) mencionan que la mayoría de las grandes organizaciones tienen culturas dominantes y muchas subculturas. La mención de la cultura dominante expresa los valores fundamentales compartidos por la mayoría de los miembros de la organización; cuando se habla de la cultura de la organización, se diría que es una cultura dominante. Es esta visión macro de la cultura la que le da a la organización su personalidad única. Las subculturas tienden a formarse en organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura específica para los miembros del departamento. Incluirá los valores fundamentales de la cultura dominante. Más valor añadido específico para los miembros del departamento de compras.

Si la organización no tiene una cultura dominante y consta solo de muchas subculturas, el valor de la cultura de la organización como variable independiente se reducirá significativamente, porque no habrá una interpretación unificada del comportamiento apropiado o inapropiado y la supervivencia también se verá amenazada.

Una buena cultura tiene un mayor impacto en sus empleados, permitiéndoles actuar de forma dinámica y aceptar valores. En este sentido, cuantos más miembros acepten los valores fundamentales de la organización, más fuerte será el apego a ellos y más fuerte la cultura. Por el contrario, menos seguidores se consideran culturalmente débiles.

Para fomentar la participación y la coherencia del comportamiento, la cultura organizacional debe ser fuerte. Cuando una organización es fuerte, no necesita una gran

cantidad de reglas y normas, es suficiente que cada miembro de la organización comparta estas normas y valores porque son consistentes con sus objetivos.

Una cultura será fuerte, media o débil, dependiendo de diferentes factores, tales como: el tamaño de la organización, las horas de funcionamiento de la organización, el grado de rotación de empleados y la intensidad del establecimiento de esta cultura.

## **Dimensiones**

### **Dimensión: Valores de la organización**

Los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican. Lo que se conoce como cultura organizacional es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra.

Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que trabajan en la empresa mostrarán las siguientes actitudes:

- Comprometidos con lograr la calidad y la satisfacción del cliente
- Un sentido de pertenencia y responsabilidad en acción
- Saben que sus opiniones han sido escuchadas
- Ven una conexión directa entre el trabajo y los objetivos de la empresa.

Estas actitudes y el hecho de que compartan un mismo valor permiten que las personas de la empresa muestren los siguientes beneficios:

- Moral alta
- Confianza

- Colaboración
- Productividad
- Éxito
- Realización

### **Dimensión de los supuestos básicos**

Son los patrones inconscientes básicos de percepción y aceptación. Dirigen las acciones de los miembros de la organización. Son inconscientes, pero se pueden encontrar a través de la actitud y el comportamiento. Determinan la forma especial de explicar cada organización y son absorbidos rápida (e inconscientemente) por los nuevos empleados que se unieron a la organización.

Los supuestos básicos pueden revelar con mayor seguridad cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos se construyen a medida que el problema se resuelve de manera efectiva. Inicialmente, estas premisas son valores conscientes que orientan las acciones de los miembros de la empresa en la solución de problemas internos y externos. Con el paso del tiempo, estas premisas dejan de ser cuestionadas, se vuelven "verdad" y se vuelven inconscientes.

Todos estos son más profundos, son inherentes a la actividad y es casi imposible cambiarlos. Ejemplo: sentimientos y creencias inconscientes.

## **2.4. Términos conceptuales**

### **Liderazgo:**

Es una influencia interpersonal que se ejerce en una situación y tiene como objetivo lograr uno o más metas a través del proceso de comunicación humana.

### **Cultura Organizacional:**

Robbins y Judge (2009, p. 551) Señalan que la cultura organizacional se refiere al sistema de significados compartidos por los miembros, que distingue a una organización de otra.

**Líder:**

Persona que conduce y dirige una institución, empresa, un grupo o movimiento social, político, religioso, etc.

**Cohesión:**

Se refiere a la atracción de ser miembro de un grupo. El grupo tiene un cierto grado de cohesión, por lo que ser miembro del grupo se considera activo y los miembros se sienten atraídos por el grupo.

**Normas:**

Principios impuestos o adoptados para orientar un determinado comportamiento o la correcta ejecución o la correcta formulación de una actividad. También son reglas jurídicas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo.

**Objetivos compartidos:**

Todas las teorías de la empresa se fijan en la existencia de un grupo de personas (directivos, empleados, propietarios, accionistas, otros) que aportan recursos (trabajo, capital, otros) con fines comunes o compartidos.

**Comunicación:**

Es el intercambio de información entre individuos y constituye uno de los pilares básicos de la experiencia humana y la organización social.

**Organización:**

Es un conjunto de interacciones y relaciones establecidas por diversos factores humanos de la organización (distintos de los factores humanos formales).

**Dinámica de grupo:**

Son personas que se integran entre sí y son consideradas como miembros de un equipo, la motivación es la suma de los intereses de sus miembros y puede ser activada por estimulación para lograr una mayor armonía y aprendizaje. Kurt Lewin (Kurt Lewin) expuso este concepto ampliamente en su libro *Personality Dynamics* (1935).

**Motivación:**

Este es uno de los aspectos psicológicos más relacionados con el desarrollo humano. La motivación no es un rasgo personal, sino la interacción entre las personas y el entorno, por lo que la motivación varía de persona a persona, en una misma persona la motivación puede cambiar en diferentes momentos y en diferentes circunstancias.

**Relaciones humanas:**

Los hombres en un entorno laboral no están aislados unos de otros, sino que están conectados a través de relaciones (especialmente en un entorno grupal).

**Equipo de trabajo:**

Este es un grupo de personas que logran metas específicas basadas en habilidades y habilidades específicas bajo el liderazgo del coordinador.

**Compromiso:**

Este es el valor más importante porque permite a los seres humanos alcanzar sus metas o el éxito al alcanzar la felicidad plena. Compromiso de hacer que las mentes y los humanos trabajen duro para lograr el objetivo propuesto, superando cualquier obstáculo en el proceso de consecución del objetivo.

**Recursos humanos:**

Idalberto Chiavenato en su libro: «Administración de Recursos Humanos», define a los recursos humanos como: “Los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.”. (2007, p. 20)

## **Capítulo III.**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de investigación**

##### **Tipo de investigación**

La investigación por su naturaleza corresponde investigación social básica o Teórica, en razón que se recogerá información directamente de la realidad (Carrasco, 2006).

##### **Diseño de Investigación**

La presente investigación tiene un diseño No experimental, Ya que se pretende analizar el hecho en su estado natural. (Linares, 2013)

No se manipulará la variable liderazgo para generar cambios en la cultura organizacional. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014)

Es Transversal, es decir, la aplicación de los instrumentos y este desarrollará en un solo momento. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014)

##### **Nivel de investigación**

Según su naturaleza, nuestra Investigación tiene un alcance correlacional. Hernández, Fernández y Baptista (2014) se estudiará el grado de correlación entre los componentes de la variable Liderazgo y el Cultura Organizacional en base a los conceptos se intentará establecer una posible correlación.

##### **Enfoque de la investigación**

Esta investigación tendrá un diseño estructurado predominantemente *cuantitativo*, ya que se interpretará la realidad de acuerdo a un marco teórico preestablecido, además, nos permite obtener datos cuantitativos reales basándonos en la percepción de los servidores públicos, asignándoles datos numéricos, esto nos permitirá alcanzar mayores

niveles de rigor para establecer correlaciones y realizar generalizaciones empíricas. (Galeano, 2003; (Cruz, Carbonelli, & Irrazábal, 2011; Caballero, 2014; Hernández ,Fernández & Baptista, 2014)

## **3.2. Población y Muestra**

### **3.2.1. Población**

La investigación delimitó como unidad de análisis al personal nombrado de la Municipalidad Provincial de Barranca, que según el padrón municipal son 378, la cual es nuestra población.

### **3.2.2. Muestra.**

El tamaño de la muestra es de 56 mediante y utilizamos el método no probabilístico para la selección de los informantes.

El proceso del cálculo lo hemos realizado con un software online que adjuntamos en el Anexo 3 al final de este estudio.

### **Informantes**

Para obtener los datos de las dos variables recurrimos a los trabajadores de la municipalidad de bases para la presente investigación

### **Criterios de Inclusión**

- Todos han dado su consentimiento para ser encuestados
- Trabajadores de la municipalidad asignados en Presupuesto Analítico de Personal.

## **3.3. Técnicas e instrumentos de investigación**

### **3.3.1. Técnicas a emplear**

#### **La Observación.**

Nos permite establecer una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación.

### **Recopilación o Revisión documental.**

Técnica de investigación general cuya finalidad es obtener datos e información a partir de fuentes documentales (Documentos escritos, Estadísticos o numéricos, cartográficos documentación oral o fonética) con el fin de ser utilizados dentro de los límites de una investigación en concreto.

### **Encuesta**

Procedimiento de investigación dentro del diseño no experimental o de las ciencias sociales, en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.

### **3.3.2. Instrumentos empleados**

#### **El cuestionario**

Es el instrumento que usará para la obtención de los datos de la muestra, los datos revelan el estado de la realidad desde el criterio de un grupo de personas permitiendo una respuesta directa, haciendo uso de una hoja de preguntas estandarizadas preparadas, testeadas y revisadas con anticipación.

#### **Consistencia interna del instrumento**

*Tabla 1. Resumen de estadísticos de fiabilidad de alfa de Crombach*

Alfa de Cronbach	N de elementos	N
0,777	23	56

Se aplicó una prueba piloto de las 23 preguntas a una población de 20 individuos arrojando un valor de 0,786, no se detectaron problemas con la interpretación de las

preguntas, siendo aplicable por obtener valores de alfa que nos indican una buena confiabilidad en ambos casos. Ver anexos.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Alfa de Cronbach

*Crombach* (1951) destaca que cuanto más se aproxime el valor del Alfa, a su valor máximo, 1, es mayor es la fiabilidad. (Ver tabla 2)

*Tabla 2. Interpretación del coeficiente de confiabilidad*

Rangos	Magnitud
0,00 a +/-0,20	Muy bajo
0,20 a 0,40	bajo
0,40 a 0,60	moderada
0,60 a 0,80	alta
0,80 a 1,00	muy alta

Nota. Valderrama M. Santiago (2013)

### Procesamiento y análisis de los datos

- Registro de los datos. Con los datos recopilados se creó la base de datos.
- Codificación de los datos. Se codificaron los datos ingresados al Software.

Se usó del Microsoft office Excel 2016 como soporte para facilitar el ingreso de los datos, así como el reporte inicial de los datos descriptivos y la matriz de correlación.

- Se procedió a elegir el estadístico teniendo en cuenta las características de las variables y la homogeneidad de los mismos.

El análisis de los datos se desarrolló a mediante de software estadístico SPSS v.25, para definir el tipo de variable y escala que usaran los datos e información recabada de las unidades de muestreo, desarrollar el cálculo inferencia que servirá para probar la Hipótesis y la generación de tablas y gráficos estadísticos destinados al análisis descriptivo.

- d. Se calcularon los estadísticos mediante el software de acuerdo a los objetivos de la investigación se procedió a su interpretación

### **Análisis e interpretación de datos**

Cada tabla estadística será interpretada, cuyo resultado será comparado con el marco teórico para arribar a las conclusiones.

### **Tratamiento estadístico.**

Se hizo uso de estadística descriptiva para la presentación de datos unidimensionales, y la estadística inferencial para comprobar las Hipótesis.

### **Prueba Estadística para la comprobación de las Hipótesis**

Por la Naturaleza cuantitativa de las variables, se usó como prueba el Coeficiente de correlación de R de Pearson.

La fórmula que permite el cálculo de la correlación entre las dos variables participación ciudadana y delincuencia, medidas en escala numérica, es la siguiente:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D_i^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

Di: Es la distancia existente entre los puestos que ocupan las puntuaciones correspondientes a un sujeto i cuando estas puntuaciones han sido ordenadas para X y para Y.

N: Número de parejas por rangos o número de observaciones

El coeficiente de correlación (r) va de perfecto (-1 ó 1) a nulo (0). Como se muestra a continuación.

Para la interpretación de los coeficientes se usará la siguiente nomenclatura:

*Tabla 3. Valores de interpretación de Pearson y Spearman*

<b>Valores</b>	<b>Interpretación</b>
De - 0, 91 a - 1, 00	Correlación negativa muy alta
De - 0, 71 a - 0, 90	Correlación negativa alta
De - 0, 41 a - 0, 70	Correlación negativa moderada
De - 0, 21 a - 0, 40	Correlación negativa baja
De 0, 00 a - 0, 20	Correlación negativa prácticamente nula
De 0, 00 a 0, 20	Correlación positiva prácticamente nula
De 0, 21 a 0, 40	Correlación positiva baja
De 0, 41 a 0, 70	Correlación positiva moderada
De 0, 71 a 0, 90	Correlación positiva alta
De 0, 91 a 1, 00	Correlación positiva muy alta

Nota: obtenido de Bisquerra (2009)

## Capítulo IV RESULTADOS

### 4.1. Análisis de los Resultados.

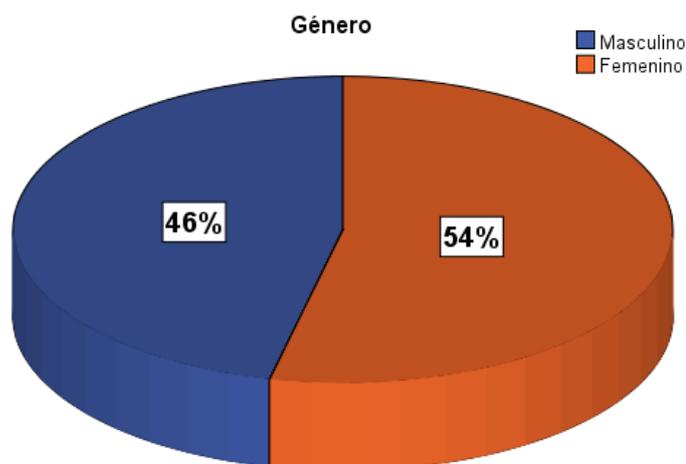
#### 4.1.1. Descripción de resultados

##### Datos generales del encuestado

*Tabla 4. Descripción del género del personal nombrado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	26	46,4	46,4	46,4
	Femenino	30	53,6	53,6	100,0
Total		56	100,0	100,0	

La tabla 3 evidencia que predomina una proporción de personas de sexo femenino siendo un 51%, el porcentaje de encuestados de género femenino es de 49% durante el desarrollo de esta investigación.



*Figura 1. Género del personal nombrado*

#### 4.1.2. Descripción de la variable liderazgo

Tabla 5. Percepción de la variable liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	4	7,1	7,1	7,1
	Alto	52	92,9	92,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

La tabla 4 evidencia que la proporción de personas que perciben un alto nivel de liderazgo en general es de 93%, quienes perciben un nivel de medio lo conforman un 7%.

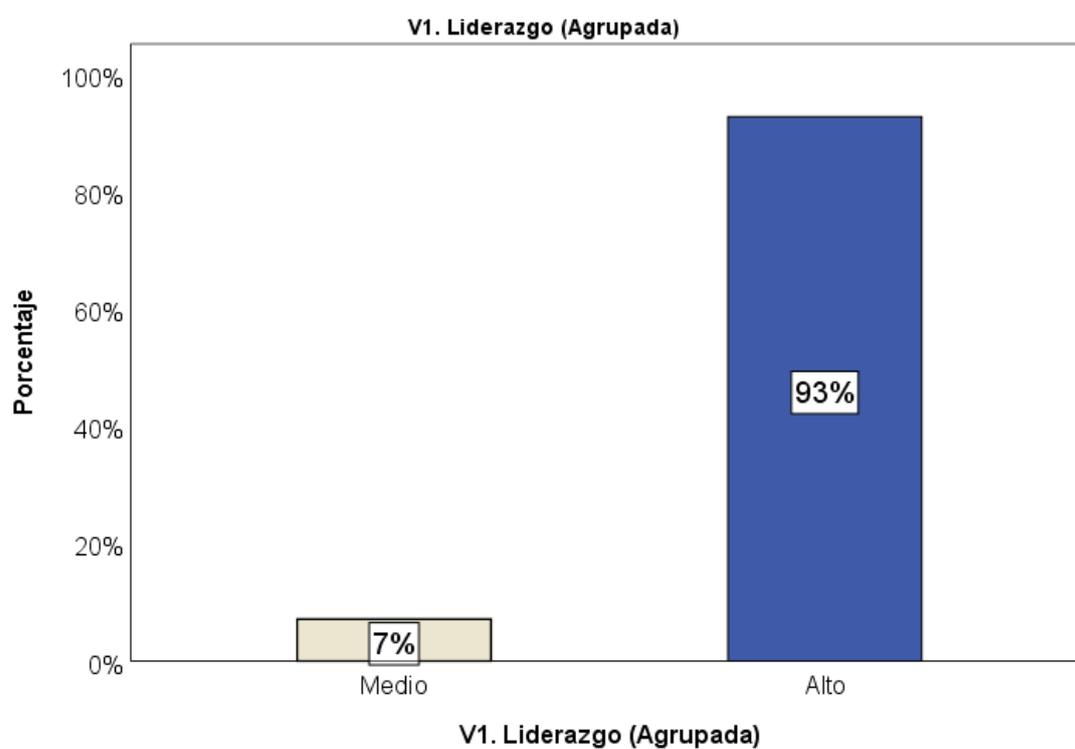


Figura 2. Gráfico de Barras, Percepción de niveles liderazgo

## Dimensión 1. Competencia de liderazgo

Tabla 6. Percepción de competencia de liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	19	33,9	33,9	33,9
	Alto	37	66,1	66,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

La tabla 5 evidencia que la proporción de personas que perciben un alto nivel de competencia del liderazgo es de 66%, quienes perciben un nivel de medio lo conforman un 34%.

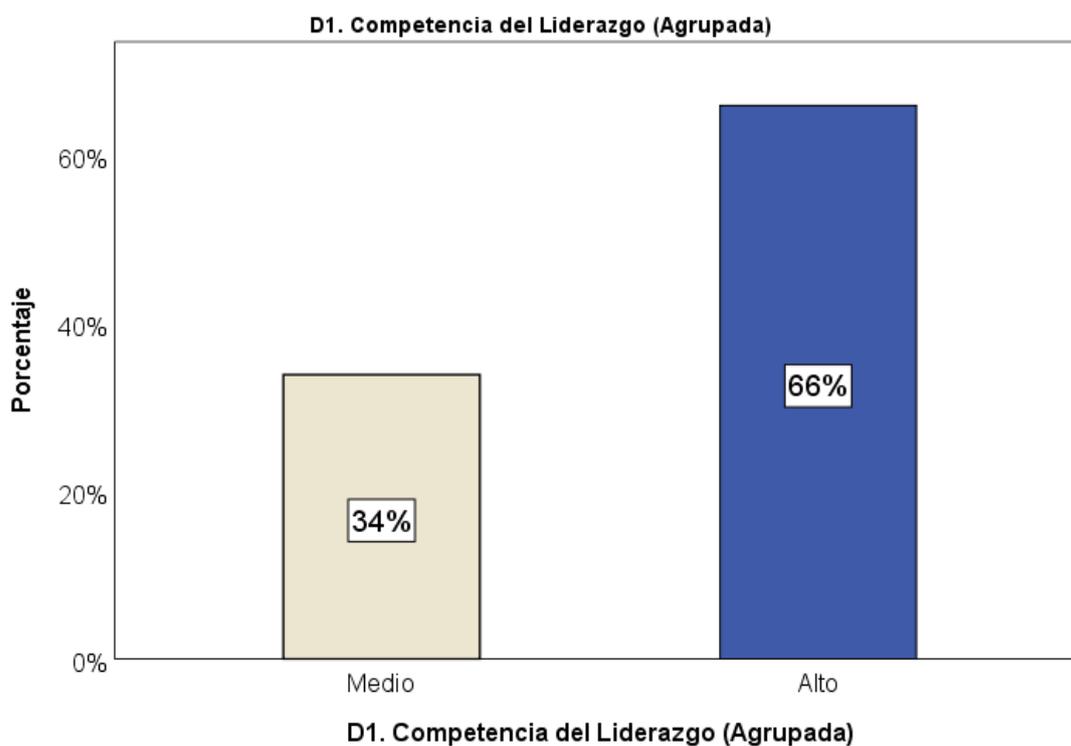


Figura 3. Gráfico de Barras, Percepción de competencia de liderazgo

## Dimensión 2. Efectividad del liderazgo

Tabla 7. Percepción de la efectividad del liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	45	80,4	80,4	80,4
	Alto	11	19,6	19,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

La tabla 6 evidencia que la proporción de personas que perciben un nivel medio de liderazgo es de 80%, quienes perciben un alto nivel lo conforman un 20%.

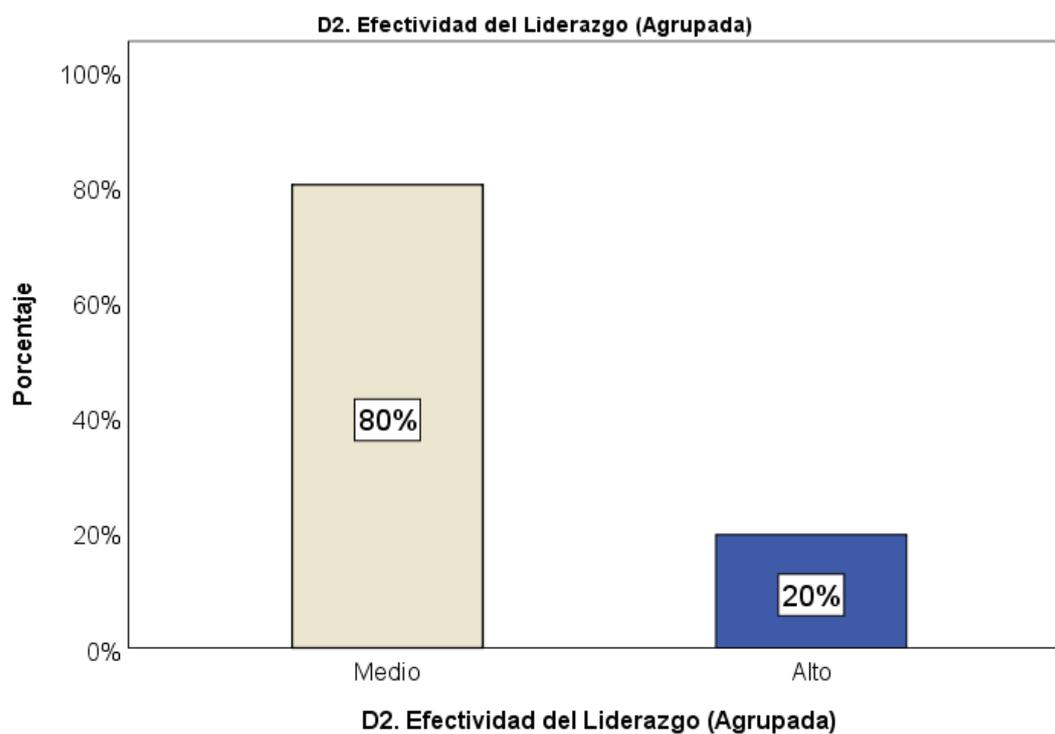


Figura 4. Gráfico de Barras, efectividad del liderazgo

### 4.1.3. De la variable cultura organizacional

Tabla 8. Percepción de la cultura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	21	37,5	37,5	37,5
	Alto	35	62,5	62,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

La tabla 7 evidencia que la proporción de personas que perciben un alto nivel de cultura organizacional es de 63%, quienes perciben un nivel de medio de cultura organizacional 38%.

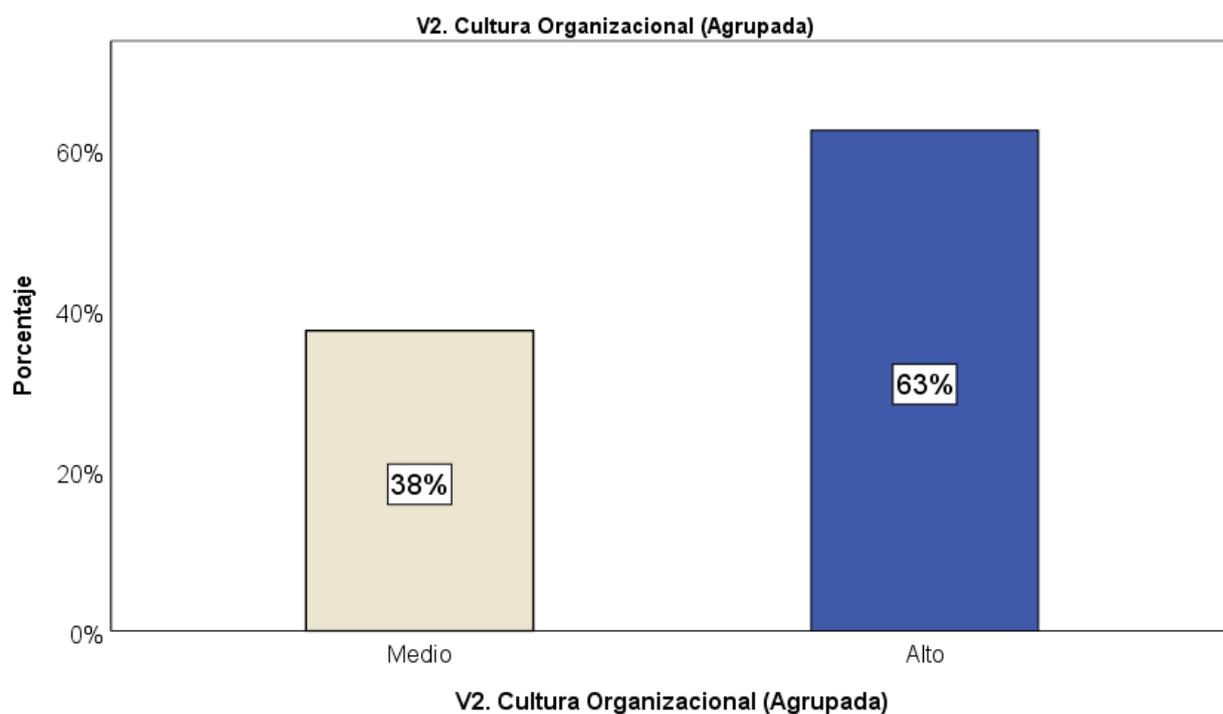


Figura 5. Gráfico de barras percepción de la cultura organizacional

## Dimensión 1 Valores

Tabla 9. Percepción de los valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	33	58,9	58,9	58,9
	Alto	23	41,1	41,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

La tabla 8 evidencia que la proporción de personas que perciben un alto nivel de valores en 41 %, quienes perciben un nivel de medio de valores los conforman un 59%.

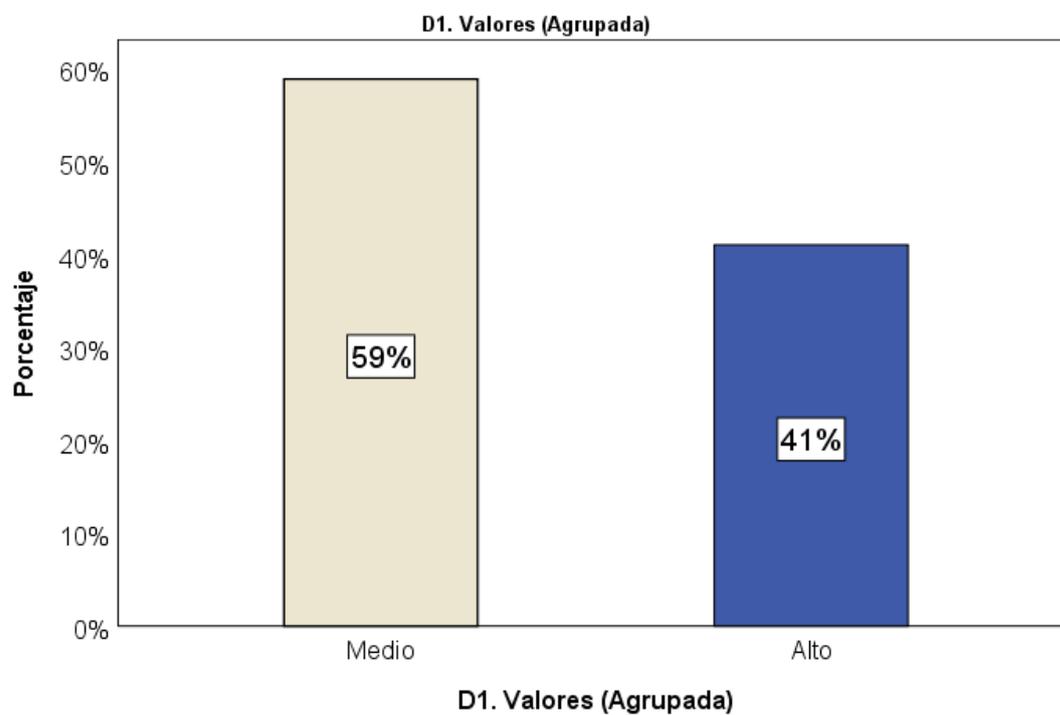


Figura 6. Gráfico de Barras, Percepción de los valores

## Dimensión 2 Supuestos básicos

Tabla 10. Percepción de supuestos básicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	4	7,1	7,1	7,1
	Alto	52	92,9	92,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

La tabla 9 evidencia que las medidas acerca de los supuesto básicos es alto con un 93 %, por otro, encontramos que la medida de bajos niveles es de 7%.

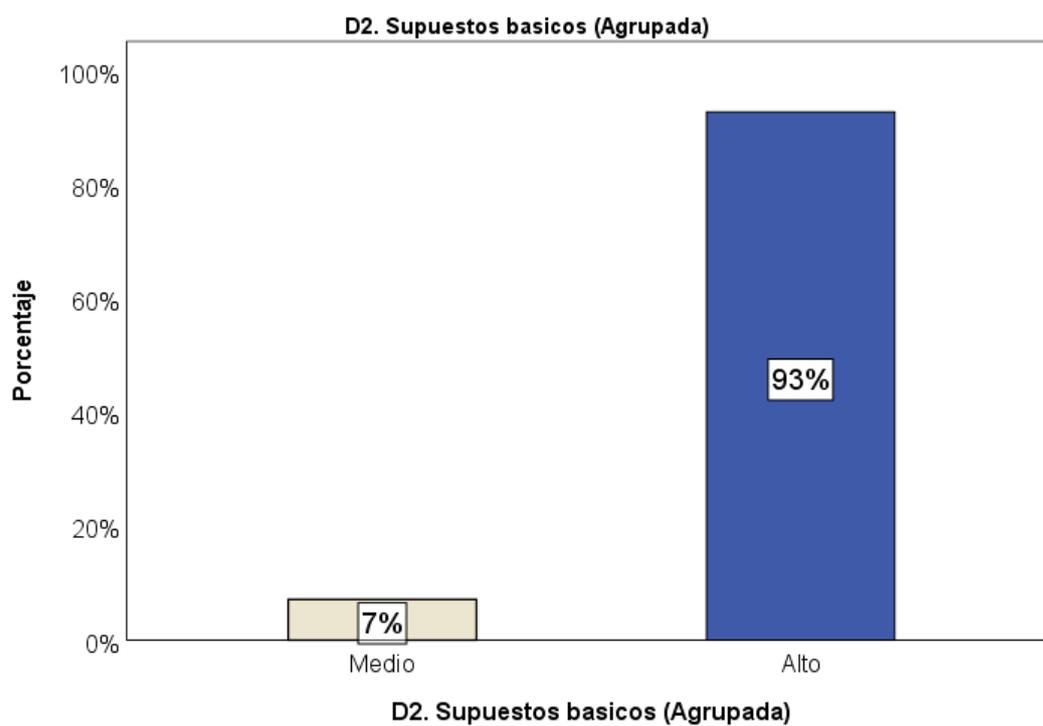


Figura 7. Gráfico de Barras, Percepción de gestión económica financiera

## Contrastación de la Hipótesis

### 4.1.4. Pruebas de Normalidad

El resultado de la prueba de normalidad evidenció que, para la mayoría de los casos que los datos siguen presentan diferencias,

Tabla 11. Pruebas de normalidad de K-S

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencia del Liderazgo	,248	56	,000
Efectividad del Liderazgo	,186	56	,000
<b>Liderazgo</b>	<b>,196</b>	<b>56</b>	<b>,000</b>
Valores	,234	56	,000
Supuestos básicos	,251	56	,000
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>,104</b>	<b>56</b>	<b>,200*</b>

### 4.1.5. Contrastación de la Hipótesis general

**H<sub>0</sub>** El Liderazgo no se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.

**H<sub>1</sub>** El Liderazgo se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.

#### Hipótesis Estadísticas

HE<sub>0</sub> = Liderazgo no se correlaciona con la cultura organizacional.

HE<sub>1</sub> = Liderazgo se correlaciona con la cultura organizacional.

#### Nivel de significancia (sig.)

Indica probabilidad de error al rechazar la Hipótesis nula (H<sub>0</sub>), en el supuesto que sea cierta. Sig.: 0.05.

#### Correlaciones

Tabla 12. Correlaciones cultura organizacional por liderazgo

		Cultura Organizacional		Liderazgo
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,328*
		Sig. (bilateral)	.	,014
		N	56	56
	Liderazgo	Coefficiente de correlación	,328*	1,000
		Sig. (bilateral)	,014	.
		N	56	56

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

### Decision estadística

En el cálculo de correlaciones, se obtuvo un nivel de significancia bilateral de  $p=0,014, \leq 0,05$  no se acepta la hipótesis nula  $H_0$  en favor de la hipótesis alternativa, es decir, las variables están mutuamente correlacionadas. El valor de Spearman  $r = 0,328$  evidencia una magnitud de correlación baja.

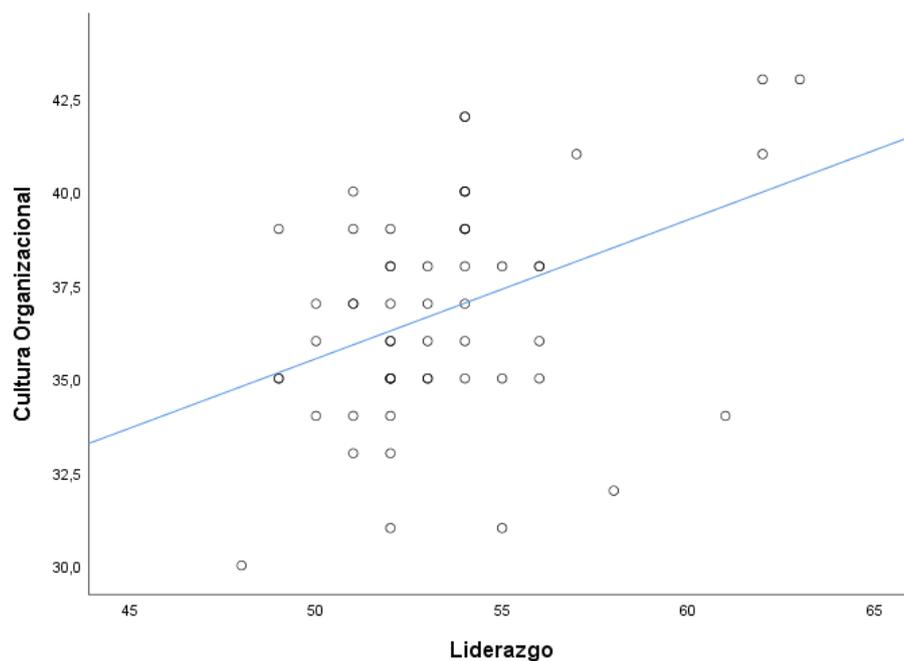


Figura 8. *Dispersión simple cultura organizacional por liderazgo*

#### 4.1.6. Contratación de la Primera Hipótesis Específica

**H<sub>0</sub>** El Liderazgo a través de su dimensión competencia, no se relaciona con la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.

**H<sub>1</sub>** El Liderazgo a través de su dimensión competencia, se relaciona con la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.

#### Hipótesis Estadísticas

HE<sub>0</sub> = Dimensión competencia del liderazgo no se correlaciona con la cultura organizacional

HE<sub>1</sub> = Dimensión competencia del liderazgo se correlaciona con la cultura organizacional

#### Nivel de significancia (sig.)

Indica probabilidad de error al rechazar la Hipótesis nula (H<sub>0</sub>), en el supuesto que sea cierta. Sig.: 0.05.

#### Correlaciones

Tabla 13. Correlaciones cultura organizacional por competencia del liderazgo.

			Cultura Organizacional	Competencia del Liderazgo
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,181
		Sig. (bilateral)	.	,181
		N	56	56
	Competencia del Liderazgo	Coefficiente de correlación	,181	1,000
		Sig. (bilateral)	,181	.
		N	56	56

#### Decision estadística

En el cálculo de correlaciones, se obtuvo un nivel de significancia bilateral de  $p=0,181$ ,  $\geq 0,05$  se acepta la hipótesis nula H<sub>0</sub>, es decir, las variables no están mutuamente correlacionadas.

#### 4.1.7. Contrastación de la Segunda Hipótesis Específica

**H<sub>0</sub>** El Liderazgo a través de su dimensión efectividad, no se relaciona con la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.

**H<sub>1</sub>** El Liderazgo a través de su dimensión efectividad, se relaciona con la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.

#### Hipótesis Estadísticas

HE<sub>0</sub> = Dimensión efectividad del liderazgo no se correlaciona con cultura organizacional.

HE<sub>1</sub> = Dimensión efectividad del liderazgo se correlaciona con cultura organizacional.

#### Nivel de significancia (sig.)

Indica probabilidad de error al rechazar la Hipótesis nula (H<sub>0</sub>), en el supuesto que sea cierta. Sig.: 0.05.

#### Correlaciones

Tabla 14. Correlaciones Cultura organizacional por efectividad del liderazgo

			Cultura Organizacional	Efectividad del Liderazgo
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,363**
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	56	56
	Efectividad del Liderazgo	Coefficiente de correlación	,363**	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	56	56

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

#### Decision estadística

En el cálculo de correlaciones, se obtuvo un nivel de significancia bilateral de  $p = 0,006$ ,  $\leq 0,05$  rechazando la hipótesis nula H<sub>0</sub> en favor de la hipótesis alternativa, es decir, las variables están mutuamente correlacionadas. El valor de Spearman  $r = 0,363$  evidencia una magnitud de correlacion negativa baja.

## **Capítulo V. DISCUSIÓN**

### **5.1. Discusión de resultados**

El presente estudio intentó determinar la relación que existe entre liderazgo y cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Barranca 2020. Nuestros resultados encuentran a nivel de hipótesis general demuestran que estadísticamente existe una relación entre las variables, lo cual se respalda con los estudios de internacionales de Melian (2017), Ayoub (2010), Santana (2014), López (2014), Rivera (2016), y otras investigaciones nacionales como la de Miranda (2016), Toribio (2017), Panta (2019), Enciso (2018) y Núñez (2019) siendo relaciones directas encontradas en diferentes contextos del sector estatal sus resultados se encuentran entre magnitudes bajas y moderadas.

Con respecto a la relación entre la dimensión competencias del liderazgo y la variable cultura organizacional esta investigación no pudo demostrar una correlación estadística, lo que quiere decir que esta variable en el actual contexto no interviene en cambios en la variable cultura organizacional.

Por otro lado, se pudo demostrar la correlación entre la dimensión efectividad del liderazgo y la variable cultura organizacional, con una magnitud baja, lo que quiere decir que bajo ciertas circunstancias la dimensión efectividad del liderazgo se correlaciona con la cultura organizacional. Se concuerda con Panta, (2019), Enciso, (2018) quien encontró una magnitud alta, y Toribio, (2017) con correlaciones moderadas.

## **Capítulo VI.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

A partir de los resultados obtenidos del estudio realizado y de su posterior análisis e interpretación se llegó a las siguientes conclusiones:

A nivel de Hipótesis General.

Se demostró estadísticamente una correlación entre las variables ( $0,014, \leq 0,05$ ) siendo una relación de magnitud baja  $r=0,328$ . así, el liderazgo no es tan determinante para el desarrollo de la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.

A nivel de la primera hipótesis.

No se demostró estadísticamente una correlación entre las competencia e cultura Organizacional ( $0,181, \geq 0,05$ ) así la competencia no se correlaciona estadísticamente con la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.

A nivel de la segunda hipótesis.

Se demostró estadísticamente una correlación entre las dimensiones efectividad y cultura organizacional ( $0,006, \leq 0,05$ ) siendo una relación de magnitud baja  $r=0,006$ . Así, la dimensión efectividad no es tan determinante para el desarrollo de la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.

## **6.2.Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados de la investigación se enuncian algunas recomendaciones a considerar en torno a las Hipótesis más afectada según los resultados de la presente, para su aplicación:

Es importante también que el área de recursos humanos implemente y/o mejore sus estrategias de motivación, además, hacer seguimiento de la diversidad de variables motivadoras.

Optimizar la variable efectividad del liderazgo, basándose en los indicadores del desarrollo personal, de los colaboradores mediante actividades que permitan desarrollar y enriquecer las habilidades y destrezas.

Optimizar la variable efectividad, desarrollando mejores relaciones interpersonales entre colaboradores, socializar los valores como el trabajo en equipo y la cooperación. fomentar la confianza en el liderazgo, el líder u en el mismo equipo de trabajo

## REFERENCIAS

### Fuentes Bibliográficas

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

Stilman, F. (2001). *"Liderazgo y Cultura Organizacional"*. Buenos Aires.

Hernandez, F & B. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill/  
Interamericana, México DF.

Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: cuantitativa, cualitativa y mixta*. San Marcos, Lima.

### Fuentes Documentales

Melian (2017), Tesis, *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad*. Universidad de Valencia.

Ayeub (2010). Tesis, *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Universidad de Autónoma de Madrid.

Santana (2014). *La cultura organizacional frente a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana. Caso CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) Período 2013-2014*. Universidad de Bueno Aires.

López (2014). Tesis, *Cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepec, Estado de México*. Universidad Autónoma del Estado de México

Rivera L. (2016), Tesis, *Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica*. Universidad del Rosario.

- Miranda (2016). *Tesis Influencia del Liderazgo en la Cultura Organizacional del colegio de ciencias Lord Kelvin*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.
- Toribio (2017). Tesis *Liderazgo transformacional y cultura organizacional según personal del área de inspección y fiscalización de la oficina de normalización previsional, Lima 2016*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Panta (2019). Tesis: *Liderazgo y Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de Barranca en el año 2018*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Enciso (2018). Tesis *Liderazgo directivo y gestión pedagógica en una institución educativa de Ayacucho – 2017*. Universidad Cesar Vallejo.
- Núñez (2019). Tesis Doctoral *Liderazgo y Satisfacción Laboral en la Oficina de Administración del Mercado Municipal Minorista N° 1, Lima - 2018*. Universidad Peruana Los Andes

## **Anexos**

### Matriz de consistencia

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PROVINCIA DE BARRANCA 2020.					
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Metodología
<p><b>General</b> ¿De qué manera se relaciona Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020?</p>	<p><b>General</b> Demostrar la relación que existe entre el Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.</p>	<p><b>General</b> El liderazgo se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.</p>	<p>V1 Liderazgo</p>	<p>– Competencia del Liderazgo – Efectividad del Liderazgo</p>	<p>Tipo de investigación Básica. Diseño de la investigación No experimental, transversal Nivel de investigación Correlacional Enfoque cuantitativo</p>
<p><b>Específicos</b> ¿De qué manera se relaciona la dimensión competencia del Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020?  ¿De qué manera se relaciona la dimensión efectividad del Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020?</p>	<p><b>Específicos</b> Demostrar la relación que existe entre la dimensión competencia del Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.  Demostrar la relación que existe entre la dimensión del Liderazgo y la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.</p>	<p><b>Específicos</b> El liderazgo a través de su dimensión competencia, se relaciona con la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.  El liderazgo a través de sus dimensiones efectividad, se relaciona con la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2020.</p>	<p>V2. Cultura Organizacional</p>	<p>– Valores – Supuesto Básico</p>	<p>Población Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca  Tamaño de la muestra 56 servidores públicos  Instrumento. El instrumento se diseñará en base a dimensiones e indicadores de Miranda y Castillo (2016) (2016)  Análisis cuantitativo. Estadísticos de análisis inferencial.</p>

## Operacionalización de variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
V1. Liderazgo	Es la capacidad directiva que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización, a partir de alinear la visión hacia los puntos finos generadores de los resultados.	Competencia del Liderazgo	Crea visión  Se comunica de modo eficaz con los empleados  Comparte influencia y control contra los empleados	1,2,3  4,5,6  7,8,9
		Efectividad del Liderazgo	Orienta  Respeta  Ayuda  Motiva  Comparte	10  11  12  13  14
V2. Cultura Organizacional	Es una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.	Valores	Valora y se preocupa por la infraestructura y equipamiento de la institución  Practica valores morales e institucionales  Trasmite identidad	15,16  17,18  19
		Supuestos Básicos	Ayuda a unir a la organización  Sirve como mecanismo de control y sensatez	20,21  22,23
Nota: * El instrumento se diseñará en base a dimensiones e indicadores de Miranda y Castillo (2016)				

## Instrumentos de investigación

### PARTICIPACIÓN LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

#### OBJETIVO:

El cuestionario tiene como objetivo recoger la información sobre la relación entre la Participación Ciudadana y Gestión Municipal en la Municipalidad Provincial de Barranca 20202.

#### DATOS GENERALES:

Sexo: M  F

Edad:.....

#### INSTRUCCIONES:

Estimado(a) colaborador(a), con el cuestionario que se presenta, espero alcanzar información referida a la Participación Ciudadana y Gestión Municipal en la Municipalidad Provincial de Barranca 2020, para lo cual solicito su participación, respondiendo a todas las preguntas. Dichos resultados me permitirán formular algunas recomendaciones referidas al tema.

Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (x). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

Siempre (S)	Casi siempre (CS)	A veces (AV)	Casi nunca (CN)	Nunca (N)
5	4	3	2	1

#### II. Gestión municipal (variable 1)

VARIABLE 1: LIDERAZGO						
	DIMENSION: COMPETENCIA DEL LIDERAZGO	S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
1	¿Le explican adecuadamente cómo debe llevarse a cabo el trabajo que le toca realizar?					
2	¿Les explican a los colaboradores de la institución el rol que van a desempeñar en la institución?					

<b>VARIABLE 1: LIDERAZGO</b>						
	<b>DIMENSION: COMPETENCIA DEL LIDERAZGO</b>	<b>S (5)</b>	<b>CS (4)</b>	<b>AV (3)</b>	<b>CN (2)</b>	<b>N (1)</b>
3	¿Le expresan con claridad y detalle las reglas y procedimientos que tienen que seguir los todos los trabajadores?					
4	¿Les permiten que los colaboradores de la institución conozcan cuán bien se desempeña?					
5	¿Permiten que los colaboradores de la institución conozcan lo que se espera de ellas?					
6	¿Los funcionarios se aseguran que los colaboradores de la institución comprendan su función en el grupo?					
7	¿Estimulan el uso de procedimientos uniformes a los que deben apegarse los colaboradores?					
8	¿Los funcionarios monitorean la programación del trabajo que quieren que los colaboradores?					
9	¿Los funcionarios expresan con claridad las observaciones sobre el desempeño de los colaboradores?					
	<b>DIMENSION: EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
10	¿Los funcionarios avisan por anticipado a los colaboradores de la institución de los cambios y explican cómo les afectarán?					
11	¿Los funcionarios respetan los sentimientos y opiniones de otros?					
12	¿Los funcionarios hacen todo lo posible por ayudar a los colaboradores de la institución?					
13	¿Los funcionarios hacen que trabajar en la tarea resulte más agradable?					
14	¿Los funcionarios son accesibles y amistosos con los demás?					
<b>VARIABLE 2: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
	<b>DIMENSION: VALORES</b>	<b>S (5)</b>	<b>CS (4)</b>	<b>AV (3)</b>	<b>CN (2)</b>	<b>N (1)</b>
15	¿En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					

<b>VARIABLE 1: LIDERAZGO</b>						
	<b>DIMENSION: COMPETENCIA DEL LIDERAZGO</b>	<b>S (5)</b>	<b>CS (4)</b>	<b>AV (3)</b>	<b>CN (2)</b>	<b>N (1)</b>
16	¿En la institución donde usted labora lo más importante es el cumplimiento de metas?					
17	¿En la institución donde usted labora se fomenta la innovación?					
18	¿Los funcionarios recorren los ambientes de la institución supervisando el funcionamiento del equipamiento?					
19	¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la institución?					
	<b>DIMENSION: SUPUESTOS BÁSICOS</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
20	¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la institución?					
21	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la institución?					
22	¿La institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
23	¿La institución sanciones ante una falta?					

Gracias

## Confiabilidad

### Cálculo de valor de Alfa de Cronbach

#### Escala: All Variables

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	56	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	56	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,777	23

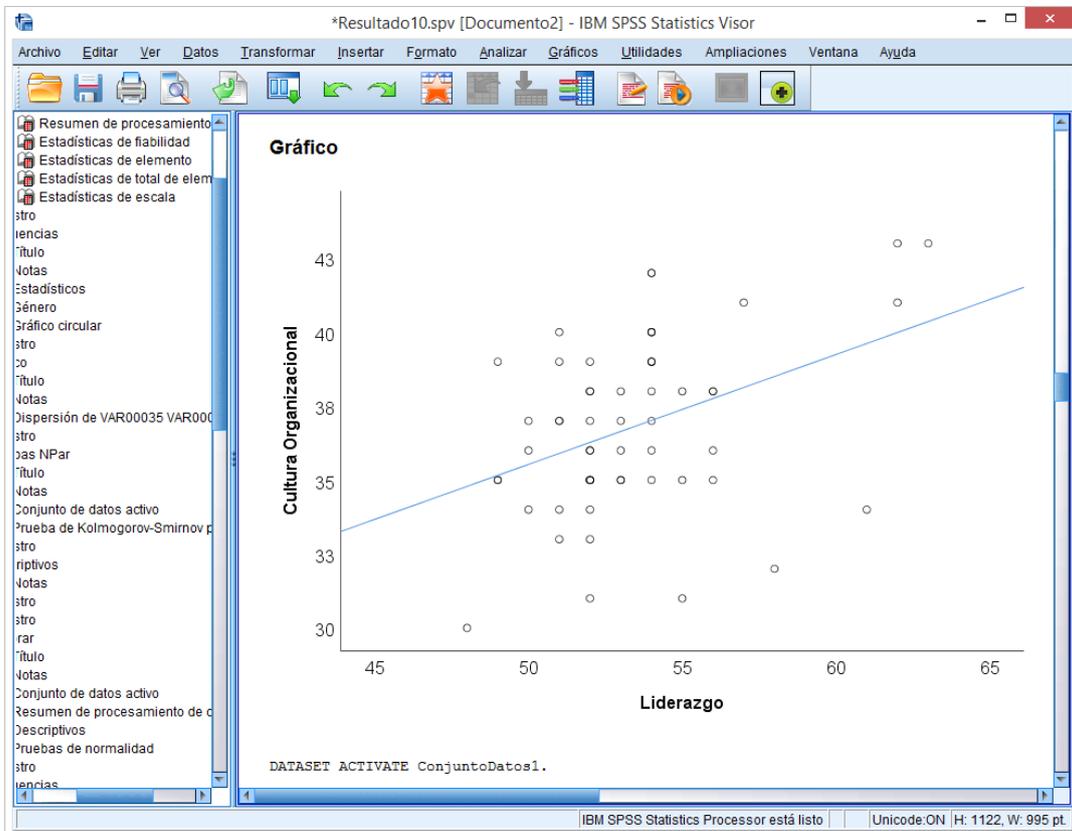
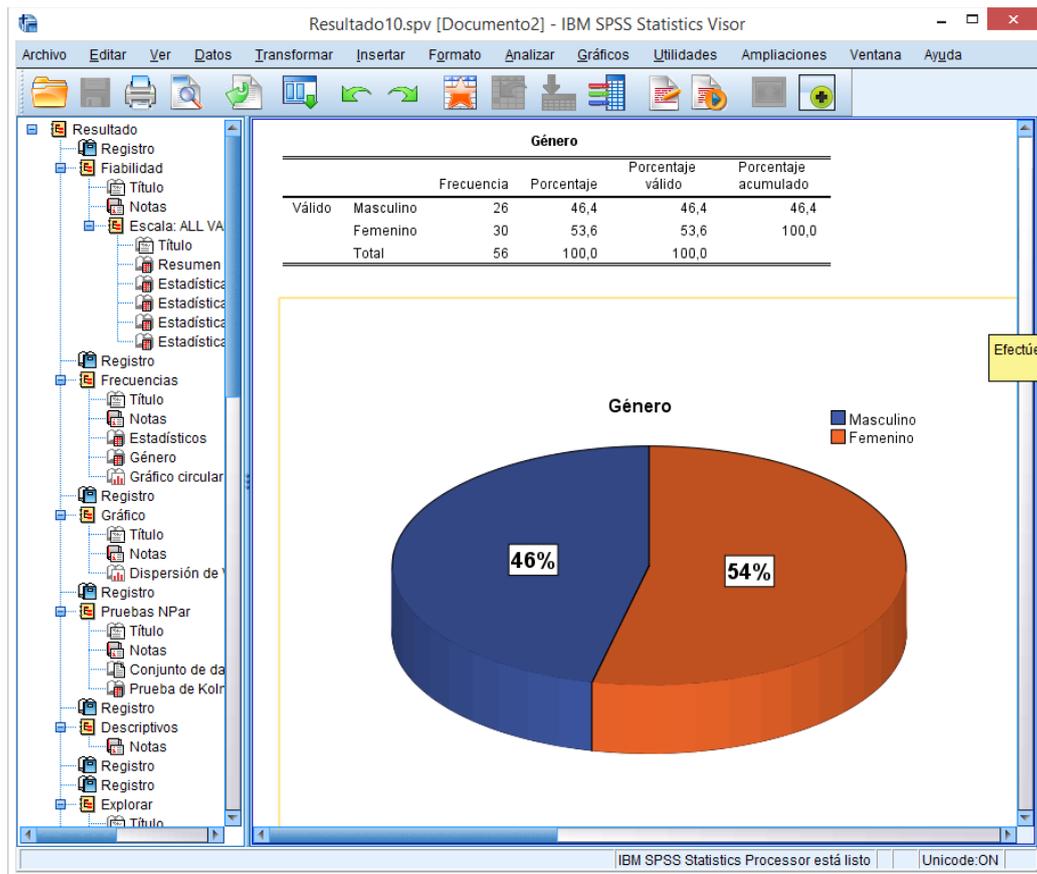
**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Le explican adecuadamente cómo debe llevarse a cabo el trabajo que le toca realizar?	86,30	24,324	,440	,765
¿Les explican a los colaboradores de la institución el rol que van a desempeñar en la institución?	86,29	24,062	,475	,762
¿Le expresan con claridad y detalle las reglas y procedimientos que tienen que seguir los todos los trabajadores?	86,11	24,570	,497	,765
¿Les permiten que los colaboradores de la institución conozcan cuán bien se desempeña?	86,39	23,188	,456	,760
¿Permiten que los colaboradores de la institución conozcan lo que se espera de ellas?	86,21	26,426	-,085	,781
¿Los funcionarios se aseguran que los colaboradores de la institución comprendan su función en el grupo?	86,13	24,620	,520	,765
¿Estimulan el uso de procedimientos uniformes a los que deben apegarse los colaboradores?	86,05	25,252	,238	,774
¿Los funcionarios monitorean la programación del trabajo que quieren que los colaboradores?	86,23	26,327	,000	,779
¿Los funcionarios expresan con claridad las observaciones sobre el desempeño de los colaboradores?	86,29	23,190	,573	,755
¿Los funcionarios avisan por anticipado a los colaboradores de la institución de los cambios y explican cómo les afectarán?	86,84	24,901	,241	,774
¿Los funcionarios respetan los sentimientos y opiniones de otros?	86,80	25,615	,091	,782

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Los funcionarios hacen todo lo posible por ayudar a los colaboradores de la institución?	86,89	22,352	,559	,752
¿Los funcionarios hacen que trabajar en la tarea resulte más agradable?	86,59	25,010	,224	,775
¿Los funcionarios son accesibles y amistosos con los demás?	86,70	23,961	,429	,764
¿En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?	86,25	26,336	-,020	,780
¿En la institución donde usted labora lo más importante es el cumplimiento de metas?	86,23	26,327	,000	,779
¿En la institución donde usted labora se fomenta la innovación?	86,93	23,158	,558	,755
¿Los funcionarios recorren los ambientes de la institución supervisando el funcionamiento del equipamiento?	86,64	22,161	,465	,759
¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la institución?	86,48	22,800	,438	,761
¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la institución?	85,59	24,646	,141	,786
¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la institución?	86,20	21,724	,381	,771
¿La institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?	85,66	23,392	,281	,776
¿La institución les impone sanciones ante una falta?	85,30	25,270	,244	,774

## Evidencia de Procesamiento de datos



\*Resultado10.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Tabla de frecuencia

**D1. Competencia del Liderazgo (Agrupada)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	19	33,9	33,9	33,9
	Alto	37	66,1	66,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**D2. Efectividad del Liderazgo (Agrupada)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	45	80,4	80,4	80,4
	Alto	11	19,6	19,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**V1. Liderazgo (Agrupada)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	4	7,1	7,1	7,1
	Alto	52	92,9	92,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**D1. Valores (Agrupada)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	33	58,9	58,9	58,9

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON

\*Resultado10.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Rho de Spearman

	V2. Cultura Organizacional	D2. Efectividad del Liderazgo
V2. Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
	Sig. (bilateral)	,363
	N	56
D2. Efectividad del Liderazgo	Coefficiente de correlación	,363
	Sig. (bilateral)	,006
	N	56

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

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=VAR00035 VAR00031
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

**Correlaciones no paramétricas**

**Correlaciones**

	V2. Cultura Organizacional	V1. Liderazgo
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000
	Sig. (bilateral)	,328
	N	56
V1. Liderazgo	Coefficiente de correlación	,328
	Sig. (bilateral)	,014
	N	56

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

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON | H: 128, W: 465 pt