



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“AUSENCIA DEL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO
Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOYOBAMBA –
2018”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

BACH. STÉPHANIE PAREDES MESTANZA.

PERÚ

2019

DEDICATORIA

Éste presente trabajo de investigación dedico principalmente a Dios, porque estoy cumpliendo uno de mis grandes metas a pesar de las dificultades que se presentaron en estos tiempos.

A mi mamá por ser mi sustento y mi mayor motivación e inspiración para yo obtener mis objetivos bien trazados y de una y otra manera cumplirlos, por darme una carrera profesional y creer en mis capacidades.

A mis amigos por compartir sus conocimientos sin esperar nada a cambio, por apoyarme en los momentos más felices y tristes de mi vida para lograr mi meta.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por la salud y las fuerzas que me da para poder lograr mis objetivos, por mantener conmigo a mi mamá en las buenas y en las malas apoyándome.

Agradecer a mi mamá y a mi hermano porque nos damos ánimos y fuerza de voluntad para cumplir con nuestras metas y progresar en la vida, porque somos una familia que a pesar de todo estamos ahí para salir adelante.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación lleva por título “AUSENCIA DEL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOYOBAMBA – 2018.

El objetivo fue: Determinar los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba – 2018.

El tipo de investigación fue el descriptivo – explicativo. El nivel de investigación del presente estudio fue básica o sustantivo. El diseño de investigación que corresponde es el descriptivo –Explicativo.

La población considerada fueron todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, que son un total de 60. La muestra fue aleatoria o al azar y se consideró a 30 trabajadores

Las principales conclusiones fueron: La entidad favorece la comunicación asertiva en el trabajo en equipo del personal e influye en el logro de los objetivos en el área de trabajo. El personal comparte propuestas de iniciativa en el trabajo, aporta ideas valiosas, pero considera que su trabajo no es reconocido como debería serlo, y en la toma de decisiones esta mayormente no es fortalecida por los demás trabajadores. La comunicación interpersonal entre compañeros de trabajo es efectiva y las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas. El personal asume con responsabilidad los servicios que el cliente lo requiere, han recibido algún tipo de capacitación y cumple satisfactoriamente sus funciones establecidas por la institución. El personal desarrolla al máximo sus capacidades profesionales y en lo referido a los materiales y/o requerimientos que se presenta en la institución, mayormente no cumplen con las expectativas profesionales. No hay mucha flexibilidad en el desarrollo de actividades en la Institución y el personal adapta respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes.

Palabras clave: Liderazgo, clima organizacional, municipalidad, gestión pública, Moyobamba.

ABSTRACT

The present research work is entitled "ABSENCE OF THE STRENGTHENING OF LEADERSHIP AND ITS INFLUENCE IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE PROVINCIAL MUNICIPALITY OF MOYOBAMBA - 2018.

The objective was: Determine the factors that influence the absence of the strengthening of leadership in the Organizational Climate of the Provincial Municipality of Moyobamba - 2018.

The type of research was descriptive - explanatory. The research level of the present study was basic or substantive. The corresponding research design is the descriptive -Explicative.

The population considered were all the workers of the Provincial Municipality of Moyobamba, which is a total of 60. The sample was random or random and 30 workers were considered

The main conclusions were: The entity favors assertive communication in the team work of the staff and influences the achievement of the objectives in the area of work. The staff shares proposals for initiative in the workplace, provides valuable ideas, but considers that their work is not recognized as it should be, and in decision-making this is mostly not strengthened by the other workers. Interpersonal communication between co-workers is effective and interpersonal relationships are cordial and open. The personnel assumes with responsibility the services that the client requires, they have received some type of training and satisfactorily fulfill their functions established by the institution. The staff develops their professional capacities to the maximum and in what refers to the materials and / or requirements that are presented in the institution, mostly do not meet professional expectations. There is not much flexibility in the development of activities in the Institution and the staff adapts responses and tactics to changing circumstances.

Keywords: Leadership, organizational climate, municipality, public management, Moyobamba.

INDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INDICE	6
INDICE DE TABLAS	8
INDICE DE GRÁFICOS	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. Planteamiento del problema.	13
1.2. Formulación del problema.	14
1.3. Objetivos de la investigación.....	14
1.3.1. Objetivo General.....	14
1.3.2. Objetivos Específicos.	14
1.4. Justificación del estudio.	14
1.5. Limitaciones de la investigación.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes del estudio.....	17
2.1.1. Internacionales.	17
2.1.2. Nacionales.....	18
2.1.3. Regionales.	19
2.1.4. Locales.	21
2.2. Bases Teóricas.	21
2.2.1. Variable Independiente: Fortalecimiento del liderazgo.	21
2.2.2. Variable Dependiente: Clima Organizacional.	26
2.3. Definición de términos.	30

2.4. Hipótesis.....	33
2.4.1. Hipótesis Alternativa (H1).....	33
2.4.2. Hipótesis Nula (H0).	33
2.5. Variables.....	33
2.5.1. Fortalecimiento del Liderazgo (V.I).	33
2.5.2. Clima Organizacional (V.D).	34
2.5.3. Operacionalización de las variables.	35
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	37
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	37
3.1.1. Tipo de investigación.	37
3.1.2. Nivel de Investigación.....	37
3.1.4. Diseño.	37
3.1.4. Método.	38
3.1.5. Alcance de la investigación.	40
3.2. Descripción del ámbito de la investigación.	40
3.3. Población y muestra.	42
3.3.1. Población.	42
3.3.2. Muestra.....	42
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.	42
3.4.1. Técnicas.	42
3.4.2. Instrumentos de Recolección de datos.	43
3.4.3. Fuentes de Recolección de datos.	43
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento.....	43
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	47
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	48
4.1. Fortalecimiento del liderazgo.....	48
4.2. Clima organizacional.....	55

4.3. Contrastación de hipótesis.....	65
4.4. Alfa de cronbach	67
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	69
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS.....	77

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: ¿Favorece la Comunicación asertiva en su trabajo en equipo?	48
Tabla N° 2: ¿Cree Ud. Que la comunicación influye en el logro de los objetivos de su área de trabajo?	49
Tabla N° 3 ¿Practica y valora los principios establecidos en el trabajo en equipo?	50
Tabla N° 4 ¿Ud. Comparte propuestas de iniciativa en su trabajo?	51
Tabla N° 5 ¿Usted aporta ideas valiosas cuando se relaciona con las demás personas?.....	52
Tabla N° 6 Considera que su trabajo es reconocido y considerado por los demás.	53
Tabla N° 7 ¿La toma de decisiones es fortalecida por los demás trabajadores?	53
Tabla N° 8 ¿La comunicación con tus compañeros de trabajo es efectiva?	55
Tabla N° 9 Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de trabajo.....	56
Tabla N° 10 ¿Asumes con responsabilidad los servicios que el cliente lo requiere?.....	57
Tabla N° 11 ¿Ha recibido alguna capacitación con respecto a la atención del cliente?.....	58
Tabla N° 12 ¿Cumple satisfactoriamente sus funciones establecidas por la institución?	59

Tabla N° 13 ¿En su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus capacidades profesionales?	60
Tabla N° 14 ¿Los materiales y/o requerimientos que se presente en la institución, cumplen las expectativas profesionales?	61
Tabla N° 15 ¿Hay flexibilidad en el desarrollo de actividades en la Institución?	62
Tabla N° 16 ¿Su visión de los acontecimientos empresariales es sumamente fortalecedor?	63
Tabla N° 17 ¿Usted adapta respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes?	64
Tabla N° 18: Tabla de contingencia	66
Tabla N° 19: Prueba Estadística de Chi Cuadrado	67
Tabla N° 20: Alfa de Cronbach.....	67
Tabla N° 21: Valores Alfa de Cronbach.....	68

INDICE DE GRÁFICOS

Figura N° 1 ¿Favorece la Comunicación asertiva en su trabajo en equipo?	48
Figura N° 2 ¿Cree Ud. Que la comunicación influye en el logro de los objetivos de su área de trabajo?	49
Figura N° 3 ¿Practica y valora los principios establecidos en el trabajo en equipo?	50
Figura N° 4 ¿Ud. Comparte propuestas de iniciativa en su trabajo?.....	51
Figura N° 5 ¿Usted aporta ideas valiosas cuando se relaciona con las demás personas?.....	52
Figura N° 6 Considera que su trabajo es reconocido y considerado por los demás.	53
Figura N° 7 ¿La toma de decisiones es fortalecida por los demás trabajadores?	54
Figura N° 8 ¿La comunicación con tus compañeros de trabajo es efectiva? ...	55
Figura N° 9 Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de trabajo.....	56
Figura N° 10 ¿Asumes con responsabilidad los servicios que el cliente lo requiere?	57

Figura N° 11 ¿Ha recibido alguna capacitación con respecto a la atención del cliente?.....	58
Figura N° 12 ¿Cumple satisfactoriamente sus funciones establecidas por la institución?	59
Figura N° 13 ¿En su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus capacidades profesionales?	60
Figura N° 14 ¿Los materiales y/o requerimientos que se presente en la institución, cumplen las expectativas profesionales?	61
Figura N° 15 ¿Hay flexibilidad en el desarrollo de actividades en la Institución?	62
Figura N° 16 ¿Su visión de los acontecimientos empresariales es sumamente fortalecedor?	63
Figura N° 17 ¿Usted adapta respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes?	64
Figura N° 18: Contrastación de hipótesis	67

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha mencionado mucho como el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados. Esta es una condición humana básica y global, pues desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha transformado (Barroso & Salazar, 2010).

El ser humano es un ser social. Requiere de la interacción con los demás para lograr sus objetivos. Surge así la necesidad de trabajar en equipo. En este proceso aparecen sentimientos positivos y negativos los cuales deben ser manejados de manera adecuada por ellos para que no intervengan en los resultados que se buscan. Esto genera los climas dentro de una organización donde las relaciones interpersonales, así como el liderazgo en los equipos de trabajo juegan un rol preponderante.

El comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Moran, 2007). Expresado de otra manera el líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas.

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional (Ponce, et. al, 2014) y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Peraza & Remus, 2004).

Saber cómo conducir y guiar una fuerza de trabajo es vital, en esta era donde el ingreso de las empresas al mercado es cada día más frecuente a causa de

la globalización. Esta incorporación al mercado hace que las empresas existentes se enfrente a la necesidad de renovarse así como la necesidad reestructurar sus estrategias para continuar operando.

Los líderes de cada equipo de trabajo juegan el papel más importante en todos los resultados, pues se depende de su capacidad y habilidades para analizar y detectar las habilidades con las que cuenta su equipo de trabajo, así como las áreas de oportunidad que tienen para convertirlas en fortalezas, el líder no hace comparaciones entre las personas, utiliza las habilidades de cada colaborador para el logro de los objetivos y así formar un clima laboral positivo.

El clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que influye en su actuar (Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez, & Real, 2014). Estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable o favorable, por eso se dice que la existencia real de un clima está dada por la subjetividad de las personas que laboran en una organización (Peraza & Remus, 2004).

Además es empleado actualmente para determinar las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. Es algo así como la atmósfera dentro de la institución o como “lo que se respira en ella” y está relacionado con el conjunto de sentimientos, emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

El obtener un Clima Organizacional óptimo es importante para la institución porque favorece a una mayor motivación y rendimiento laboral.

La presente investigación consiste en una revisión teórica de la influencia del liderazgo en el clima organizacional, describiendo antecedentes, conceptos y teorías que contribuyen a determinar el cuales son los factores que resaltan en el problema de dicho estudio con la importancia que tiene el conocer las habilidades y actitudes de las personas que trabajan para una organización y analizarlas con los instrumentos y técnicas adecuadas para cada situación, el cual determinará, el logro de los objetivos y metas establecidas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

La provincia de Moyobamba es la capital del departamento de San Martín, creado por Ley el 02 de enero de 1,857 se sitúa en la parte norte del departamento; política y administrativamente pertenece la provincia de Moyobamba, en la región selvática del Perú entre los meridianos 76° 43' y 77° 38' de longitud oeste del Meridiano de Greenwich, y entre los paralelos 5° 09' y 6° 01' de latitud sur, a una altura de 860 metros sobre el nivel del mar, en la cual cuenta con 6 Distritos: Moyobamba, Soritor, Jepelacio, Calzada, Yantaló y Habana.

La Municipalidad Provincial de Moyobamba, es una institución con una organización de manejo gerencial, participativo, eficiente, eficaz, transparente y desarrollado integralmente, con capacidad de diseñar una provincia segura, limpia, ordenada, productiva y sostenible; que permita mejorar la calidad de vida de su población.

Las áreas que corresponde a la Municipalidad Provincial de Moyobamba son las siguientes: Consejo Provincial, Alcaldía Provincial, Gerencia Municipal, (Gerencia de Administración Tributaria, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Planteamiento Presupuesto y Desarrollo Institucional, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Gestión Ambiental, Gerencia de Desarrollo Territorial y Gerencia de Fiscalización y Seguridad Ciudadana); en donde sus trabajadores son colaborativos y trabajadores, en la cual, todos cumplen una función importante en la empresa, pero sin embargo hay un notable desempeño y capacidad de liderazgo por parte de ellos que no está siendo fortalecida por los directivos, dejando de lado la eficiencia que ellos pueden transmitir hacia los demás, para el mejor desarrollo de las actividades.

Según Davis y Newstrom, (2003), señala que el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con el trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.

Según Schneider (1990), señala que el Clima Organizacional llega a conceptualizarse en 1968 cuando se determina que el Clima Organizacional es medible, estudiándolo como una función de comportamientos que los

trabajadores tienen según sus valores para con el mismo y según sus necesidades de trabajo.

1.2. Formulación del problema.

Bajo estas premisas, el trabajo de investigación queda formulado de la siguiente manera:

¿Cómo influye la ausencia del Fortalecimiento del Liderazgo en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba – 2018?

1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo General.

Determinar los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba – 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Describir el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba.
- Explicar las causas que determinan la ausencia del fortalecimiento del liderazgo en el Clima Organizacional.
- Aplicar una encuesta dirigida a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moyobamba para el acopio de información.
- Caracterizar los diferentes tipos de liderazgo en mejora del desarrollo de la organización.
- Sustentar los resultados obtenidos en la investigación.

1.4. Justificación del estudio.

Según Espinal Torres Luz (2012):

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

física como emocional. Esta es una definición de clima organizacional o clima laboral.

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

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

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

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

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

Cada miembro del equipo, aporta a la institución conocimientos, habilidades, además cada uno sabe cómo es y lo que es capaz de realizar, se tienen ciertas expectativas del lugar de trabajo, la estructura organizacional, la posición que ocupa en esta organización etc.; cuando estos diferentes aspectos se vinculan forman parte del clima organizacional el que va a ser percibido de manera diferente por cada uno de los integrantes del equipo. Un buen ejercicio del liderazgo permite que esta

percepción del trabajo en equipo sea positiva en la mayoría de los funcionarios del equipo. (Clerc A., Saldivia B., Serrano G. 2006).

La investigación describirá el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, caracterizando los diferentes tipos de liderazgo en mejora del desarrollo de la organización, además se aplicará una encuesta de acuerdo al problema planteado para el acopio de información, explicando las causas que determinan el problema de investigación para pasar a sustentar los resultados obtenidos en la investigación.

1.5. Limitaciones de la investigación.

Las limitaciones que se presentan en la investigación son las siguientes:

- Los recursos económicos del tesista, lo cual será un factor que limitara el desarrollo del trabajo de investigación y contrarrestarlos gastos que ocasionan las mismas.
- También tenemos como limitación a la predisposición de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moyobamba ya que condicionara con el desarrollo de la investigación y la obtención de datos específicos requeridos para el análisis de los datos.
- La determinación de los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo conllevara a limitarnos en el trabajo de la investigación por la escasa información y/o trabajos realizados en la relación a nuestra investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio.

Los antecedentes mencionados, orientan el desarrollo de la investigación, ya que, están relacionados directamente con el problema, así como se muestra a continuación:

2.1.1. Internacionales.

➤ **Soto Romero, Julio César (Noviembre 2010), Efecto del Estilo de Liderazgo en el Clima Organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V, Centro Universitario Querétaro. Qro. México.** Concluye al confirmar mediante la similitud de las características del estilo autoritario y las características en la percepción que tienen los empleados del clima organizacional, que directa o indirectamente se perciben los efectos del estilo de liderazgo y pueden influir dentro de su conducta. Otros factores en los que puede afectar este estilo de liderazgo y pueden pasar a hacer propios del empleado son, el guardar información importante que afecte el procedimiento, no buscar participación del equipo, hacer una clara diferencia entre el jefe y el grupo, poca capacitación del personal.

➤ **CHÁVEZ, Mildred (2013), La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.** Concluye de que no todos los líderes son de nacimiento, porque incluso si fuera así tienen mucho que aprender, pues esto es algo que se motiva, se enseña y se aprende. De esta manera los empresarios – emprendedores PYME también lo son o se forman en base a los criterios mencionados.

No existe un estilo único de Dirección, de tal forma que para lograr una buena gestión, el líder debe saber comportarse de manera que utilice el Estilo de Dirección adecuado en el momento adecuado para poder lograr los objetivos.

2.1.2. Nacionales.

- **CAMPOS LIVAQUE, Lily Roxana (2012), “Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla –Región Callao”.** Lima. Concluye con respecto a la motivación institucional, la forma en que es ejercido el liderazgo por la autoridad, genera que la comunidad educativa no tenga totalmente claro el futuro de la organización educativa, así como la medida en que las metas y programas objetivos institucionales sean consistentes con los criterios y políticas de la dirección.

A ello se suma, desde el enfoque del docente, el limitado apoyo y estimulación a los miembros de la comunidad educativa que participan, no percibiendo claras posibilidades de desarrollo. Además se percibe inequidad en los beneficios, compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral, por el trabajo académico, y extraacadémico, realizado por los docentes, padres de familia y estudiantes (Berrocal, 2007).

- **CENTENO PALOMINO, Richard (2016), Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional de los Institutos de Educación Superior no Universitaria de la Provincia de Puno, Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Domingo Choquehuanca” Azángaro-Perú.** Concluye con respecto al objetivo general, determinar la medida en que influye el liderazgo gerencial en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno, se concluye que efectivamente el liderazgo gerencial ejercido por el personal directivo y jerárquico influye significativamente en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno, puesto que la prueba estadística de independencia de variables ji-cuadrada calculada arrojó un valor de 34,22 y este valor supera ampliamente la ji-cuadrada tabular con 5% de significancia y 3 grados de libertad que tiene un valor de 7,81. Por lo tanto las instituciones educativas al tener líderes eficientes y eficaces tendrán un clima organizacional sostenible con personal docente capaz y responsable que se sientan satisfechos de su labor diaria.

2.1.3. Regionales.

- **SÁNCHEZ DÁVILA, Keller (2010), “Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos – 2010”.** Tarapoto. Concluye que el clima organizacional en la microrred Cuñumbuque es de 59.4% y en la microrred Tabalosos de 62%, predominando el nivel promedio en ambas microrredes de Salud; así mismo presentan nivel alto de clima organizacional con similares porcentajes en ambas microrredes de Salud con un 40.6% en la microrred Cuñumbuque y un 37.5% en la microrred Tabalosos; lo notable es que en ambas redes no se percibe un nivel bajo de clima organizacional. La prueba de Chi cuadrado no muestra diferencia significativa debido a que la probabilidad de 0.5 es mayor a 0.05, es decir que de acuerdo a la percepción de los trabajadores no hay diferencia en el clima organizacional según microrredes de Salud. La satisfacción laboral alcanzó un nivel medio en la microrred Cuñumbuque, con 59.4% y en la microrred Tabalosos alcanzó un 81.3%. También existe un nivel alto en ambas microrredes predominando este nivel en la microrred Cuñumbuque con 37.5 %; mientras la microrred Tabalosos sólo alcanzó el 15.6 %; en el nivel bajo de satisfacción laboral comparten el mismo porcentaje de un 3.1 % las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos, siendo este valor un mínimo porcentaje que dista mucho de los demás niveles de satisfacción laboral. Sin embargo la prueba de Chi cuadrado no muestra diferencia significativa debido a que la probabilidad de 0.1373 es mayor a 0.05; es decir, que no hay diferencia entre los niveles de satisfacción laboral percibidos por los trabajadores en cada uno de las microrredes. Al relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral en las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos, los resultados son de nivel promedio de clima organizacional y medio de satisfacción laboral donde existe 31 trabajadores de salud que en este nivel representan el 50% de la muestra; sin embargo, existe 14 de trabajadores de salud con un nivel alto de clima organizacional con un nivel medio de satisfacción laboral y con menor número de trabajadores de salud (11) que se encuentran en el nivel alto de clima organizacional con un nivel alto de satisfacción laboral respectivamente. Los resultados muestran que existe una relación directa con la prueba de Chi cuadrado siendo la

probabilidad de 0.0277 menor a 0.05 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es decir que a mejor clima organizacional más alto el nivel de satisfacción laboral en las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos.

- **FARRO ROQUE, María Elena (Tarapoto, diciembre 2010), tesis “Estrategia de gestión basada en un enfoque sistemático y holístico para optimizar el clima organizacional en la facultad de ciencias de salud de la UNSM_T.”; llevada a cabo en la Universidad nacional de San Martín Tarapoto escuela de pos grado, para optar el grado académico de doctora en gestión universitaria.** Esta tesis realizada tiene como conclusión desarrollar e integrar modos de actuación que refuercen, desde la gestión la optimización del clima organizacional, acciones coherentes con las necesidades de desarrollo estratégico de la Facultad de Ciencias de la Salud de la UNSM, Establecer en forma participativa, normas claras y precisas en relación a los procesos educativos, administrativos, de ascenso y toma de decisiones y Desarrollar las capacidades para mejorar el liderazgo colectivo en los docentes y administrativos y a su vez el involucramiento en el accionar de la FCS de la UNSM.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos como el analítico-sintético, hipotético-deductivo, abstracción-concreción y el enfoque sistémico; además se utilizaron métodos empíricos como las escalas, encuesta, entrevista, el estudio documental.

Las estrategias de gestión para optimizar el clima organizacional, estructurado sobre la base del enfoque sistémico y holístico constituyen un instrumento esencial para el mejoramiento significativo de la calidad de los procesos universitarios.

- **BERRIOS BURGA, Ezequiel (2013), en la Tesis “La Cultura Organizacional y su influencia en el Desarrollo de las MYPES Manufactureras en la ciudad de Moyobamba, 2013”.** Se llegaron a las siguientes conclusiones: las empresas manufactureras no poseen una cultura organizacional bien estructurada pero si influyen medianamente en el desarrollo; los factores importantes que aporta la cultura organizacional al desarrollo de las MYPES manufactureras se identifican en los elementos culturales (vestimenta, normas de comportamiento, frases; trabajo en equipo y la confianza entre compañeros) la conjugación de estos elementos

conlleven a la lograr los resultados esperados; por lo manifiesto la cultura organizacional crea espacios de interrelación y se consolida mediante la coherencia entre las ideas, las palabras y las actuaciones de todos los colaboradores, las MYPES debe consolidar su cultura con la finalidad que se adapten a los cambios con mayor rapidez y no pierdan las oportunidades del mercado regional.

2.1.4. Locales.

Al no haber encontrado antecedente local, no se ha tomado en cuenta en el desarrollo de esta investigación.

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. Variable Independiente: Fortalecimiento del liderazgo.

Incentivo, del latín *incentivus*, es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).

El liderazgo es asociado a las habilidades que posee una persona para influenciar a otras, independientemente del rol que ejerza, cargo que ostente o del lugar donde se desenvuelve, no obstante, se asevera que un líder no puede transferir sus habilidades a todos los contextos donde actúa con la misma efectividad, lo cual equivale a decir que debe conocer y dominar la situación donde está inmerso y principalmente ser reconocido como tal por sus seguidores.

En este sentido Robbins, S. (2004) clasifica las teorías en cuatro (3) grandes enfoques, a saber: en los rasgos, conductual, de contingencia, y temas contemporáneos, incorporándose a este grupo otros estudios que pueden denominarse como emergentes, punto focal del presente documento, en virtud a que siguen la tendencia descrita en el paradigma emergente por el Doctor Martínez, M. (1997).

No obstante, se incluye un resumen de los tres (4) enfoques previos a los contemporáneos y emergentes los fines de darle una visión general y ubicar con mayor rigurosidad teórica el tema planteado.

Primer enfoque en los rasgos:

Se puede mencionar, con igual denominación a la Teoría de los rasgos, cuyo auge fue aproximadamente entre 1900 a 1950.

Esta Teoría se caracterizó por diferenciar a los líderes en función a los rasgos físicos, intelectuales y personales que poseían, de allí consideraban que estos nacen con esta condición. Sus máximos representantes son: Ralph Stogdill quién indicó que todo líder posee fundamentalmente inteligencia, personalidad, confiabilidad, sabiduría, condición social y experiencia, lo que los hace diferentes a los que no son líderes; Edwin Ghiselli quien concluyó que los rasgos de la personalidad varían desde muy importante hasta sin ninguna importancia; Kikpatrick y Locke, quienes identifican como principales características de los líderes a su impulso para lograr los cambios, el deseo para incidir sobre otros, la honradez, autoconfianza, la inteligencia, persistencia y competencia para manejar la situación. Sin embargo, como lo indicaran Cartwright y Zander (1980) “han sido decepcionantes los intentos por descubrir los rasgos que distinguen a los líderes de los no líderes.” (p. 333).

En tal sentido se ha concluido que no existen rasgos físicos, intelectuales o de personalidad definitivos que caractericen a un líder.

Segundo enfoque conductual:

Cuyo auge fue aproximadamente entre 1940 a 1960. Postula que el estilo de liderazgo varía en función al énfasis de la conducta. Ya no considera que el líder nace como tal, sino que puede aprenderse esta habilidad, lo que amplía la visión sobre el tema. Bajo este enfoque pueden considerarse las tres (3) teorías siguientes:

A. Teoría del comportamiento, propugna que la acción del líder está determinada por su orientación hacia el individuo o hacia el puesto de trabajo, siendo posible enseñar a los administradores a ser líderes. Fueron sus principales representantes Kart Lewin, Lippit y White de la Universidad de Iowa quienes señalaron tres (3) estilos básicos de liderazgo: autócrata, laissez-faire y demócrata; Robert Mc Murry, quien define las características del líder autócrata benevolente y el demócrata; los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio, quienes señalaron que los estilos de liderazgos incidían en el desempeño y el nivel de satisfacción grupal en el puesto, de acuerdo a Peralta, A. y Veloso, C. (2007), Halpin (1957) elaboró el Cuestionario de Descripción de Conducta del Líder (LBDQ) y Fleishman (1989) los cuestionarios: Descripción de Conductas del Supervisor (SBDQ) y el de Opinión del Líder (LOQ) y en

1995 señaló la "Consideración e Iniciación de Estructura" como las dos (2) dimensiones básicas del liderazgo, siendo los conceptos que han tenido mayor consistencia en la materia.

Robbins S., (2004); indica que la iniciación de estructura está referida al "grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir las metas." (p. 316); y la consideración definida como el "grado en el que es posible que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos." Ob. cit. (p. 316), lo que puede resumirse como la tendencia hacia la tarea versus la tendencia hacia las personas, siendo importante el equilibrio entre ambos extremos; investigadores de la Universidad de Michigan, quienes también señalaron dos orientaciones básicas del líder: hacia el empleado y a la producción, siendo la primera orientación la más favorecida, generaban mayor satisfacción de los empleados y por ende beneficiaba igualmente a la producción.

B. Teoría de la grid o gerencial: Cuyo aporte consistió en la presentación de una red que señala ochenta y un (81) diferentes posibilidades de estilos de liderazgo, combinando las dos (2) dimensiones identificadas por los investigadores antes citados, como son: el interés por las personas y por la producción. Sus principales representantes fueron Robert Blake y Jane Mouton; no obstante, este estudio reafirmó los anteriores.

C. Estudios de Escandinavia (Suecia y Finlandia): Adicional a las dos dimensiones antes citadas, consideraron que los líderes deberían tener también una tendencia orientada al desarrollo, ya que los cambios del entorno y del mundo en general así lo exigían. Esta nueva dimensión amplió la concepción sobre el liderazgo y reafirmó la visión positiva de los subordinados sobre ellos.

Tercer enfoque en la contingencia:

Del 1960 a 1990 aproximadamente. Indican que el liderazgo exitoso depende de la situación donde está inmerso el líder. Las Teorías que tienen este enfoque son las siguientes:

A. Modelo de Contingencia: Formulada por Fred Fiedler, quien desarrolló el denominado cuestionario del compañero menos preferido (CMP) para

determinar si un individuo está orientado a las relaciones o la actividad. Señala que la efectividad del líder depende básicamente del control e influencia que le proporciona la situación, por tanto no existe un estilo único de liderazgo sino que este va a depender de las relaciones que tenga con el grupo y las contingencias que se le presenten. Para Fiedler el estilo de liderazgo es individual y por tanto fijo, de allí que el líder debe ser cambiado cuando la situación así lo requiera. Lo cual, a pesar de los avances que generó la teoría, en opinión del Doctorando, niega la oportunidad de aprendizaje, la adaptabilidad y mejora continua.

B. Teoría de los recursos cognitivos: es una reformulación de la teoría anterior, realizada por Fred Fiedler y Joe García, quienes se centraron en la incidencia negativa del estrés en la situación y su manejo en función a la inteligencia y experiencia del líder. Demostraron que: "... en situaciones de alto estrés, los individuos inteligentes desempeñan peor su función de liderazgo que otros líderes no tan brillantes. Cuando hay un bajo nivel de estrés, los más experimentados se desempeñan peor que los inexpertos". Ob. cit. (p.323).

C. Teoría de liderazgo situacional (TLS): Concebida por Paul Hersey y Ken Blanchard tiene tres (3) versiones, la inicial se denominó teoría del ciclo vital del liderazgo (1969), la segunda la situacional (1982) y la tercera situacional II (1984).

Los investigadores señalan que existen cuatro (4) estilos de liderazgo asociados a igual número de conductas que determinan el comportamiento, a saber: comunicar: que hacer, como y donde hacer, vender: define las tareas y motiva al grupo a ejecutarlas; participar: se comporten las decisiones entre el líder y los subordinados y delegar: no se requiere el líder porque todo lo delega. Estos estilos dependen de la madurez que poseen los líderes en el ejercicio de un cargo y de los subordinados que poseen, aclarando que ningún estilo es mejor que el otro, por tanto el éxito depende de la selección del estilo más adecuado a la situación y a la aceptación o rechazo de sus seguidores. Aunado a ello, brindan la oportunidad del aprendizaje para lograr un liderazgo eficaz.

D. Teoría del intercambio de líder y miembros (ILM): Postula que el líder, en su relación con sus seguidores, va generando una especie de preferencia por unos en comparación con los otros y los clasifica casi inconscientemente en los preferidos (camarillas) y no preferidos (periferia), por

lo general lo hacen en función al nivel e competencia o por las actitudes y características que le son semejantes a las suyas.

Cuarto enfoque contemporáneo o emergente:

Donde se circunscribe el presente artículo, considera otros aspectos del liderazgo, como lo moral y lo ético, lo holístico, la complejidad e incertidumbre, así como la consideración en la capacidad de los subordinados para desarrollarse y considerar no solo sus intereses personales, sino también los del grupo, organización y sociedad. En este enfoque se pueden mencionar las siguientes teorías o corrientes de investigación:

A. Liderazgo carismático: Refiere la importancia de la motivación y conducta del líder y sus seguidores para obtener un desempeño excepcional. Entre las principales cualidades de los líderes se mencionan las siguientes: adecuada visión de futuro, asumen riesgos, consideran las limitaciones ambientales, las necesidades de sus subordinados y tienen un comportamiento fuera de lo común. En general fortalecen la autoestima de sus colaboradores, tiene las metas bien definidas y son constantes en alcanzarlas.

Los principales representantes de esta teoría son: Burns, quien señaló como aspectos básicos del liderazgo el carisma, la consideración e impulso intelectual, e introduce en su discurso los términos de liderazgo transaccional y transformacional; Bennis y Nanus, definieron cuatro (4) áreas de competencia para el logro de la efectividad del líder: la atención individualizada, tener un propósito bien definido, la autoconfianza y autodesarrollo; Tickhy y Devanna; Robert House, quien afirma que la confianza, conocimiento, la convicción sobre su acción, el manejo de las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos y metas organizacionales hace al líder efectivo.

B. Liderazgo Transaccional: Atribuida por Gutiérrez, O. (1999) a Hollander (1978). Se fundamenta en las adecuadas relaciones interpersonales entre el líder y sus seguidores, mediante el feedback, bien sea como estímulo o correctivo, siempre en función al logro de las metas previa definición de objetivos y metas. Es la tendencia que han propuesto las teorías descritas en los tres (3) enfoques anteriores. Se constituye en la base del liderazgo transformacional.

C. Liderazgo transformacional: Atribuido a Bass Bernard (1981), quien basado en lo escrito por Burns, argumenta que el líder, además de ser carismático presta especial atención a los intereses y las necesidades de desarrollo personal de sus colaboradores, los impulsan a trascender de sus intereses individuales por los grupales. Está en permanente búsqueda de conocimientos y avances a través de reflexiones sobre cómo mejorar lo existente. De acuerdo a Robbins S., (2004) “las pruebas indican que el liderazgo transformacional se correlaciona más que el transaccional con tasas bajas de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados”. Ob. cit. (p. 343).

Peralta, A. y Veloso, C. (2007), refiere al respecto que Bass, delimitó conceptualmente los constructos: transformacional, transaccional y laissez-faire, “elaborando el primer instrumento para medirlos, el cual denominó Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)”.

Este instrumento, ha sido ajustado en múltiples oportunidades y aún es uno de los más utilizados para evaluar liderazgo transformacional.

Así mismo, se ha interpretado el liderazgo laissez-faire, como inexistencia de liderazgo, por tanto, no se incluye como una de las tendencias actuales a considerar.

D. Liderazgo visionario: Propugna que el líder debe combinar adecuadamente sus habilidades, talentos, recursos, emociones y energía propia y de sus colaboradores, para propiciar logros previstos. Es definido por Robbins S., (2004) como: “la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional que cree y mejora a partir del presente”. Ob. cit. (p. 344).

El líder visionario debe poseer mínimo tres (3) cualidades: explicar su visión a las personas, tener un comportamiento cónsono con la visión propuesta y extender esta visión más allá del ámbito donde ejerce su función y liderazgo.

2.2.2. Variable Dependiente: Clima Organizacional.

Teoría del clima organizacional de Likert

Investigador reconocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, Rensis Likert (1961-1974). Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, permite visualizar

en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El fin que persigue esta teoría, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Para Likert (1974), el comportamiento de los individuos es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que son: Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así, como el salario que gana. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. Y la percepción que tienen los empleados, los colegas y los superiores del clima de la organización. Todos estos factores mencionados anteriormente influyen sobre la percepción individual del clima y podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización. Las variables causales comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Se distinguen por dos rasgos esenciales: pueden ser modificada o transformadas por los miembros de la organización que

pueden también agregar nuevos componentes y son variable independientes (de causa y efecto), Es decir, si esta se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otros. Las variables intermedias son de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

- De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

A. La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo. b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

B. Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y

participa en la determinación del clima de éste. Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocerlos comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo. Martín y Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

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

Teoría de Maslow.

Con base en la premisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

- **Fisiológicas:** son las esenciales para la sobrevivencia.
- **Seguridad:** se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
- **Afiliación:** como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.

- **Estima:** incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
- **Actualización:** son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow:

Las necesidades superiores no se vuelven operativas sin hasta que se satisfacen las inferiores; y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

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

Teoría X y teoría Y de Mc Gregor.

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y.

En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y, supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización persona a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

2.3. Definición de términos.

Comunicación Asertiva.

Autores que hablan sobre comunicación asertiva son Da Dalt de Mangione y Difabio de Anglat (2002: 119), quienes indican que la asertividad es “la capacidad para expresar sentimientos, ideas, opiniones, creencias, en

situaciones interpersonales, de manera efectiva, directa, honesta y apropiada, sin que se genere agresividad o ansiedad.”

Crecimiento personal.

El crecimiento personal, no es una acción que se logra de un momento a otro, sino que más bien, es el resultado, de un largo proceso que se va manteniendo en el tiempo, y que permite que el individuo vaya aumentando continuamente sus conocimientos, sus habilidades, su potencial, y su desarrollo emocional, biológico, espiritual y en todos los aspectos personales del individuo. Según Pérez María de los Ángeles (2010).

Toma de decisiones.

Freemont E. Kast: la toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. (KAST, 1979).

Flexibilidad.

Juan Raso Delgue (1993) expresa: "por flexibilización laboral entenderemos la tendencia generalizada de modificar por vía autónoma o heterónoma las reglas jurídicas de la prestación de trabajo, con la finalidad de ajustar el factor trabajo a las nuevas exigencias del sistema de producción" (p.120).

Adaptación a los cambios.

Consiste en renovar comportamientos para lograr congruencias con los cambios del entorno empresarial (Stan y Simon, 2009; Lee et al., 2005; John, 2000; Delgado et. Al, 2008).

Clima Organizacional.

El clima organizacional ha ido evolucionando su definición a lo largo del tiempo, ya que este tiene una prolongada historia en las ramas de la psicología, industrial y comportamiento organizacional (Guillen & Guil, 2000).

Liderazgo.

“El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Gómez, 2002).

Fortalecimiento.

Fortalecimiento, es una expresión que durante las últimas décadas ha alcanzado en nuestro país un amplio renombre en el ámbito de los proyectos de la cooperación internacional para el desarrollo, coincidiendo al mismo

tiempo con un uso abusivo y una precisión escasa en su aplicación práctica a las intervenciones en terreno. (BEDOYA, Eloy 2010)

Teorías.

Una teoría es una hipótesis que se ha comprobado con buenos resultados. En todo caso, una hipótesis no se comprueba por el realismo de sus supuestos sino por su capacidad para predecir con exactitud o explicar. Hace abstracción de los detalles de un acontecimiento, simplifica, generaliza y trata de predecir y explicar el acontecimiento (Real Academia Española de la lengua, 1992).

Variables.

Mejía, en Metodología de la investigación científica (2007), respecto a las variables dice "...no son entes de la realidad, no existen de modo independiente de la conceptualización que de ellas hace el investigador". En ese sentido son conceptos de mayor o menor grado de abstracción que se elaboran para aproximarse al conocimiento de los hechos o fenómenos de la realidad

Cambio.

Es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose transformaciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad (Romeo, 1999).

Estrategias.

Es la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzados, relacionándose entre el medio ambiente interno y externo de la empresa (Newman y Morgerstern, 1944).

Percepción.

Busca de manera directa organizar la información del ambiente dentro de una representación mental simple (Gestalt 1986).

Relaciones interpersonales.

Contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad (Mercedes Rodríguez Velázquez, 1995).

Motivación.

Es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades (Abraham Maslow, 1986).

Sistema.

El concepto de sistema en general está sustentado sobre el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo, por lo tanto podemos referir a Muir citado en Puleo (1985) que dijo: "Cuando tratamos de tomar algo, siempre lo encontramos unido a algo más en el Universo". (p. 26).

2.4. Hipótesis.

2.4.1. Hipótesis Alterna (H1).

El determinar los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo SI contribuirá satisfactoriamente el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba - 2018.

2.4.2. Hipótesis Nula (H0).

El determinar los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo NO contribuirá insatisfactoriamente en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba - 2018.

2.5. Variables.

2.5.1. Fortalecimiento del Liderazgo (V.I).

2.5.1.1. Definición Conceptual.

El rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdomo & Prieto, 2009).

2.5.1.2. Definición Operacional.

Operacionalmente la variable fortalecimiento del liderazgo se enmarca en tres dimensiones para evaluarse mediante: la comunicación asertiva, el comportamiento personal, la participación personal y la toma de decisiones; así mismo estas se dividen en sub-dimensiones cada una con escala valorativa.

2.5.2. Clima Organizacional (V.D).

2.5.2.1. Definición Conceptual.

Es la calidad del ambiente psicológico de una organización, que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las personas (Chiavenato, 2004).

2.5.2.2. Definición Operacional.

Operacionalmente la variable clima organizacional se enmarca en tres dimensiones para evaluarse mediante: el ambiente interno como externo, áreas de trabajo, materiales y requerimientos de la institución, flexibilidad y la adaptación a los cambios y estas se dividen en sub-dimensiones cada una con escala valorativa.

2.5.3. Operacionalización de las variables.

2.5.3.1. Variable Independiente:

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA			
				Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
				5	4	1	0
FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO Para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad (Barroso & Salazar, 2010).	Trabajo en Equipo	Comunicación Asertiva.	¿Favorece la Comunicación asertiva en su trabajo en equipo?				
			¿Cree Ud. Que la comunicación influye en el logro de los objetivos de su área de trabajo?				
		Comportamiento Personal.	¿Practica y valora los principios establecidos en el trabajo en equipo?				
			¿Ud. Comparte propuestas de iniciativa en su trabajo?				
	Relaciones Humanas.	Crecimiento Personal.	¿Usted aporta ideas valiosas cuando se relaciona con las demás personas?				
			Considera que su trabajo es reconocido y considerado por los demás.				
	Área de Gerencia	Toma de Decisiones	¿La toma de decisiones es fortalecida por los demás trabajadores?				

2.5.3.2. Variable dependiente:

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA				
				Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca	
				5	4	1	0	
CLIMA ORGANIZACIONAL. El clima organizacional es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos (Segredo & Reyes, 2004).	Ambiente Laboral	Ambiente Interno	¿La comunicación con tus compañeros de trabajo es efectiva?					
			Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de trabajo.					
		Ambiente Externo.	¿Asumes con responsabilidad los servicios que el cliente lo requiere?					
			¿Ha recibido alguna capacitación con respecto a la atención del cliente?					
	Recursos humanos	Áreas de trabajo.	¿Cumple satisfactoriamente sus funciones establecidas por la institución?					
			¿En su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus capacidades profesionales?					
	Directivos	Materiales y requerimientos de la institución.	¿Los materiales y/o requerimientos que se presente en la institución, cumplen las expectativas profesionales?					
			Flexibilidad	¿Hay flexibilidad en el desarrollo de actividades en la Institución?				
				¿Su visión de los acontecimientos empresariales es sumamente fortalecedor?				
				¿Usted adapta respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes?				

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación.

3.1.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación a emplear es descriptivo – explicativo.

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así - y valga la redundancia - describir lo que se investiga.

Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación), además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia. Para comprender lo anterior tomemos un ejemplo de Reynolds (1986, Pp. 7-8), que aunque se refiere a un fenómeno natural es muy útil para comprender lo que significa generar un sentido de entendimiento.

3.1.2. Nivel de Investigación.

Según Sierra, (2002, p.142), el nivel de investigación del presente estudio es básica o sustantivo, porque: “En éstos estudios se deben determinar y definir previamente las variables, algunas veces se pueden formular hipótesis para probarse por métodos estadísticos. Se trabaja con muestras representativas”.

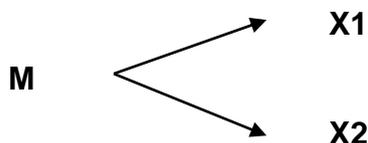
3.1.4. Diseño.

El diseño de investigación que corresponde es el descriptivo -Explicativo, porque se determinara los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba.

Encinas, I. (1991), en la descripción de las características de este diseño nos dice que es preciso definir claramente lo que se desea conocer y

consecuentemente medir, especificar que o quienes serán objeto de observación y medida; finalmente cómo y con qué técnicas e instrumentos se obtendrán los datos que se requieren.

La fórmula que se usara es la siguiente:



Dónde:

M = Representa la muestra de estudio, conformada por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moyobamba – 2018.

X1 = Información sobre la variable independiente: Fortalecimiento del Liderazgo.

X2 = Información sobre la variable Dependiente: Clima Organizacional.

3.1.4. Método.

- **Método Científico:**

Efi de Gortari (1980) escribe: "El método científico es una abstracción de las actividades que los investigadores realizan, concentrando su atención en el proceso de adquisición del conocimiento".

Konstantinov (1980) afirma: "El materialismo histórico es el único método certero para estudiar los fenómenos sociales...".

Severo Iglesias (1981) señala: "El método es un camino, un orden, conectado directamente a la objetividad de lo que se desea estudiar. Las demostraciones metodológicas llevan siempre de por medio una afirmación relativa a las leyes del conocimiento humano en general...".

Mario Bunge (2004) escribe: "El método científico es la estrategia de la investigación para buscar leyes...".

Kerlinger (1981) describe el método científico como: "La manera sistemática en que se aplica el pensamiento al investigar, y es de índole reflexiva".

Según De la Torre (1991), debemos considerar el método como "un proceso lógico, surgido del raciocinio de la inducción".

En opinión de Lasty Balseiro (1991), el método general de la ciencia "es un procedimiento que se aplica al cielo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento".

- **Método Inductivo:**

Esta metodología se asocia originariamente a los trabajos de Francis Bacon a comienzos del siglo XVII. En términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene. Resumiendo las palabras de Mill (1973, las investigaciones científicas comenzarían con la observación de los hechos, de forma libre y carente de prejuicios. Con posterioridad -y mediante inferencia- se formulan leyes universales sobre los hechos y por inducción se obtendrían afirmaciones aún más generales que reciben el nombre de teorías.

Según este método, se admite que cada conjunto de hechos de la misma naturaleza está regido por una Ley Universal. El objetivo científico es enunciar esa Ley Universal partiendo de la observación de los hechos.

- **Método Deductivo:**

La deducción, tanto si es axiomática como matemática, puede emplearse de manera que facilite el análisis estadístico y el contraste. Sin embargo, el deductivismo implica que la estadística y el conocimiento empírico son tan transitorios que no vale la pena y que un primer análisis deductivo puede proporcionar una mejor comprensión de un determinado fenómeno (Pheby, 1988, pág. 14).

- **Método Analítico:**

El método analítico da cuenta del objeto de estudio del grupo de investigación que en este trabajo se ocupa, con una rigurosa investigación documental, del método mismo que orienta su quehacer. Este método, empleado particularmente en las ciencias sociales y humanas, se define en el libro como un método científico aplicado al análisis de los discursos que pueden tener diversas formas de expresión, tales como las costumbres, el arte, los juegos lingüísticos y, de manera fundamental, la palabra hablada o escrita. (Juan Diego Lopera, Carlos Arturo Ramírez, Marda Zuluaga y Jennifer Ortiz 2010)

3.1.5. Alcance de la investigación.

La Municipalidad Provincial de Moyobamba se caracteriza por ser una organización con principios y valores como: libertad, justicia, lealtad, solidaridad, entre otros. Además tratan de implementar y aplicar modernos sistemas administrativos, informáticos e instrumentos de Planificación y Gestión, así como la innovación de nuevas tecnologías.

Cuentan con ocho áreas principales, donde dentro de ellos también existen sub áreas, contando con un total de sesenta trabajadores.

En la presente tesis el alcance de investigación es descriptivo - explicativo, ya que busca especificar las situaciones y eventos más importantes dentro de la organización y analizar la relación existente entre las variables. Está centrada especialmente en la Municipalidad Provincial de Moyobamba respecto a los problemas en cuanto al fortalecimiento del liderazgo en el clima organizacional que se generan en los trabajadores en su conjunto; la investigación se realizará a través de cuestionarios y la observación directa para determinar el grado de influencia y su relación con respecto a ambas variables.

3.2. Descripción del ámbito de la investigación.

Según Espinal Torres Luz (2012):

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

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

Desarrollar un buen clima laboral es esencial en toda institución en donde la administración de Recursos Humanos tiene un papel fundamental de

supervisor constante de la realidad del ambiente laboral, pero desarrollar un buen clima laboral depende de todas las áreas dentro de la organización.

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

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

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

Cada miembro del equipo, aporta a la institución conocimientos, habilidades, además cada uno sabe cómo es y lo que es capaz de realizar, se tienen ciertas expectativas del lugar de trabajo, la estructura organizacional, la posición que ocupa en esta organización etc.; cuando estos diferentes aspectos se vinculan forman parte del clima organizacional el que va a ser percibido de manera diferente por cada uno de los integrantes del equipo. Un buen ejercicio del liderazgo permite que esta percepción del trabajo en equipo sea positiva en la mayoría de los funcionarios del equipo. (Clerc A., Saldivia B., Serrano G. 2006).

La investigación describirá el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, caracterizando los diferentes tipos de liderazgo en mejora del desarrollo de la organización, además se aplicará una encuesta de acuerdo al problema planteado para el acopio de información, explicando las causas que determinan el problema de investigación para pasar a sustentar los resultados obtenidos en la investigación.

3.3. Población y muestra.

3.3.1. Población.

Como población tenemos a todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, que son un total de 60. Entre el personal interno laborando tenemos al: Alcalde, Gerente Municipal, Gerentes de Áreas, Sub Gerentes, jefes, secretarias, asistentes, personal CAS y nombrados.

3.3.2. Muestra.

Los mismos autores Hernández (1997), señala que la muestra es “Una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p. 141).

De igual manera, Sabino (2000) la define como un grupo relativamente pequeño de una población que representa características semejantes. (p. 91).

Para tomar la muestra en esta investigación, se determinó de una manera aleatoria simple (empírica), lo cual se eligieron a 30 trabajadores de diferentes características y diferentes áreas a laborar.

ESCENARIO	SUJETOS				TOTAL
	Hombres	%	Mujeres	%	
Municipalidad Provincial de Moyobamba	20	66.6	10	33.3	30 = 99.9%

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

3.4.1. Técnicas.

Según Hurtado (2000), la técnica de recolección de datos consiste en “Un proceso de atención, recopilación, selección y registro de información para lo cual el investigador se apoya en sus sentidos”. (p. 449). La información requerida para la realización del estudio se obtuvo a través de técnicas como: la encuesta.

Se utilizará la encuesta, que de acuerdo a Arias (2004) es “...una técnica donde se pretende obtener información que aporta un grupo o muestra de sujeto a cerca de sí mismo, o en relación a un tema en particular (p. 70).

La técnica de la encuesta fue aplicada a los trabajadores de la Municipalidad con la finalidad de conocer cuan ausente se encuentra el fortalecimiento del liderazgo, y así determinar si esto influye en su Clima Organizacional.

3.4.2. Instrumentos de Recolección de datos.

Se utilizará como instrumento un cuestionario el cual es definido por Hurtado (2000) “Como un Instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular sobre el cual el investigador desea obtener información” (p. 469)

El cuestionario estará conformado por diecisiete (17) ítems, con respuesta politómicas (Nunca, a veces, casi siempre y siempre) sobre los indicadores que determinan las competencias operacionales en matemáticas.

3.4.3. Fuentes de Recolección de datos.

La investigación analizará fuentes de datos primarias ya que los datos son obtenidos directamente de las unidades de estudio, utilizando técnicas de encuestas personales, apoyados con instrumentos como cuestionario.

Además utilizaremos los archivos y fuentes que nos proporcionara la Municipalidad Provincial de Moyobamba, páginas web, libros, revistas, entre otros.

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento.

Para valorar estadísticamente los resultados se operará con las diferencias contrastadas en cada grupo en el cuestionario aplicado. A dicha diferencia se le puede aplicar la prueba estadística *t* – student, cuyo procesamiento es el siguiente.

a. Formulación simbólica de la hipótesis:

$$H_0: \mu_{E.C.T.} = \mu_{PP3Rs} GE$$

$$H_1: \mu_{E.C.T.} > \mu_{PP3Rs} GE$$

E. C.T : Propuesta pedagógica Convencional

E. A. T : Propuesta pedagógica basada en la “3Rs”.

b. Se determinará la dirección de la prueba cola derecha.

- c. Se especificará al nivel de significación de la prueba, asumiendo un nivel de significación: $\alpha = 0,05$ ó 5%.
- d. Se determinará el valor crítico del estadístico de la prueba t – student. Asumiendo:

$$t_{\alpha} = t_{(0,05)gl.} = t_{tab.}$$

Donde:

t : Distribución t – student

t_{α} : Es el valor de t – student tabulada, es decir que se obtiene de la tabla estadística al comparar el nivel de significancia (t_{α}) y los grados de libertad.

α : Es el nivel de significancia o nivel de error de estimación.

- e. Se calculará el estadístico de la prueba mediante las siguientes formulas.

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$\bar{X}_1 = \frac{\sum_{i=1}^n X_1}{n_1}$$

$$\bar{X}_2 = \frac{\sum_{i=1}^n X_2}{n_2}$$

$$S_2 = \sqrt{\frac{\sum (X_1 - X_2)^2}{n_2}}$$

$$S_1 = \sqrt{\frac{\sum (X_1 - X_2)^2}{n_1}}$$

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

Donde:

t_c : Es el resultado total de la aplicación de la fórmula.

\bar{X}_1 : Es el promedio de la mejora de las capacidades investigativas, intelectuales y valorativas, al grupo experimental.

\bar{X}_2 : Es el promedio del desarrollo de las capacidades investigativas, intelectuales y valorativas, antes y después de experimentar la estrategia de aprendizaje convencionales o tradicionales al grupo control.

S_1 : Es la raíz cuadrada de las diferencias elevadas al cuadrado de los calificativos de la mejora de las capacidades investigativas, intelectuales y valorativas, alrededor de su promedio, dividido entre su número muestral menos la unidad, antes y después de experimentar la propuesta pedagógica basada en las 3 Rs al grupo experimental.

S_2 : Es la raíz cuadrada de las diferencias elevadas al cuadrado de los calificativos de la mejora de las capacidades investigativas, intelectuales y valorativas, alrededor de su promedio, dividido entre su número muestral menos la unidad, antes y después de experimentar la estrategia de aprendizaje convencionales o tradicionales al grupo control.

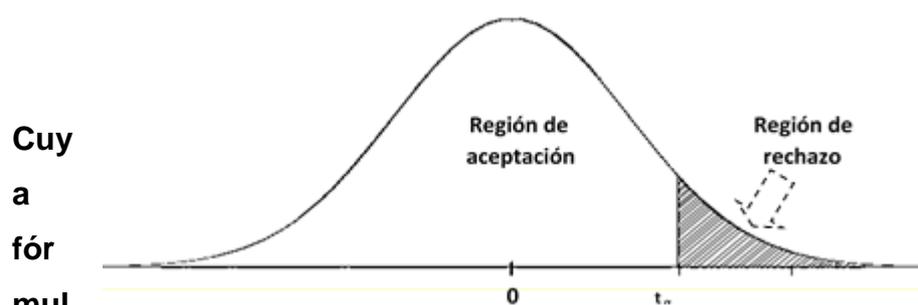
n_1 : Muestra total de trabajadores del grupo experimental.

n_2 : Muestra total de trabajadores del grupo control.

gl : Grados de libertad.

f : Se contrastará la hipótesis en función a los cálculos obtenidos tomando las decisiones respectivas.

La hipótesis fue contrastada mediante la prueba t-Student utilizando los resultados obtenidos de las encuestas. La prueba t fue unilateral con cola derecha tal como se muestra en la figura.



Cuy
a
fór
mul

a es la siguiente:

$$t_c = \frac{\bar{x}_2 - \bar{x}_4}{\sqrt{\frac{S_2^2}{n_2} + \frac{S_4^2}{n_4}}} \quad \text{Con} \quad gl = \frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2} + \frac{S_4^2}{n_4} \right]^2}{\frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1} + \frac{\left[\frac{S_4^2}{n_4} \right]^2}{n_4 - 1}} - 2 \quad \text{grados de libertad,}$$

Donde:

\bar{x} : es el promedio de los resultados

S_d : es la desviación estándar de las diferencias respecto a su promedio
 n : tamaño de muestra

t_c : Valor calculado, obtenido de una operación matemática utilizando los datos estadísticos obtenidos de la fórmula t de Student.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Fortalecimiento del liderazgo

Tabla N° 1: ¿Favorece la Comunicación asertiva en su trabajo en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	20,0	20,0	20,0
	Casi siempre	17	56,7	56,7	76,7
	A veces	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

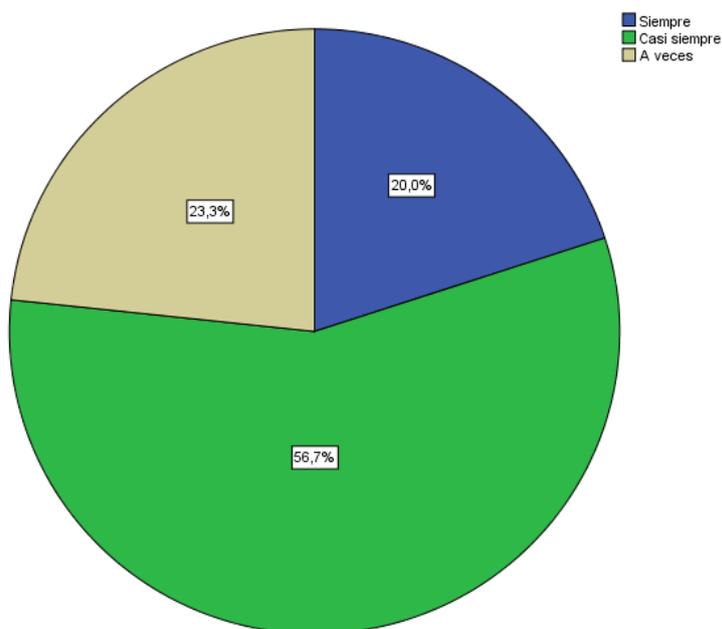


Figura N° 1 ¿Favorece la Comunicación asertiva en su trabajo en equipo?

El 56.7% de los encuestados manifiesta que casi siempre favorece la comunicación asertiva en su trabajo en equipo. El 23.3% manifiesta que a veces favorece la comunicación asertiva en su trabajo en equipo. El restante 20% manifiesta que siempre favorece la comunicación asertiva en su trabajo en equipo.

Tabla N° 2: ¿Cree Ud. Que la comunicación influye en el logro de los objetivos de su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	10	33,3	33,3	33,3
	Casi siempre	18	60,0	60,0	93,3
	A veces	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

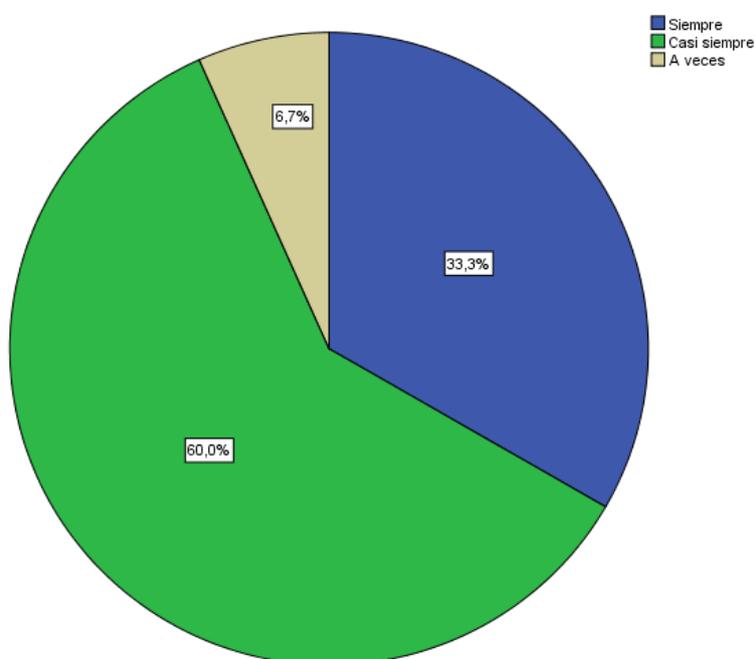


Figura N° 2 ¿Cree Ud. Que la comunicación influye en el logro de los objetivos de su área de trabajo?

El 60% de los encuestados manifiesta que casi siempre la comunicación influye en el logro de los objetivos de su área de trabajo. El 33.3% manifiesta que siempre la comunicación influye en el logro de los objetivos de su área de trabajo. El restante 6.7% manifiesta que a veces la comunicación influye en el logro de los objetivos de su área de trabajo.

Tabla N° 3 ¿Practica y valora los principios establecidos en el trabajo en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	20,0	20,0	20,0
	Casi siempre	17	56,7	56,7	76,7
	A veces	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

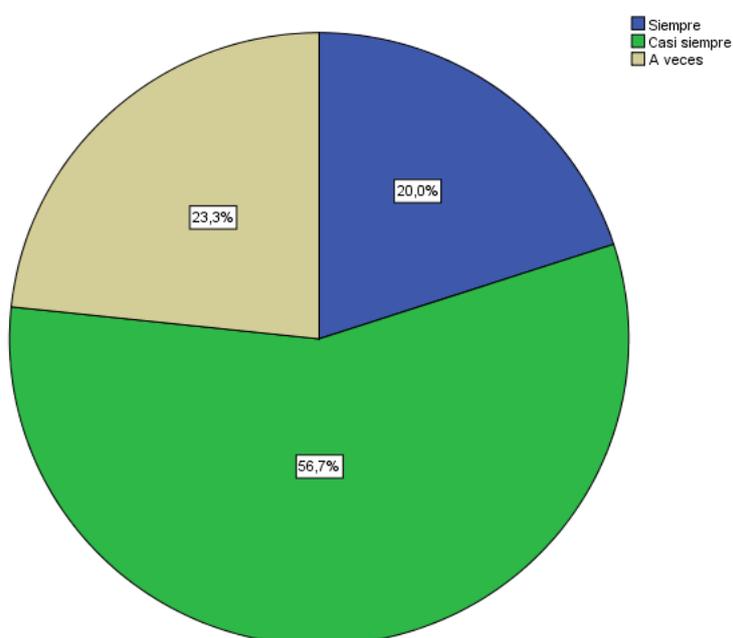


Figura N° 3 ¿Practica y valora los principios establecidos en el trabajo en equipo?

El 56.7% de los encuestados manifiesta que casi siempre practica y valora los principios establecidos en el trabajo en equipo. El 23.3% manifiesta que a veces practica y valora los principios establecidos en el trabajo en equipo. El restante 20% manifiesta que siempre practica y valora los principios establecidos en el trabajo en equipo.

Tabla N° 4 ¿Ud. Comparte propuestas de iniciativa en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	16,7	16,7	16,7
	Casi siempre	13	43,3	43,3	60,0
	A veces	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

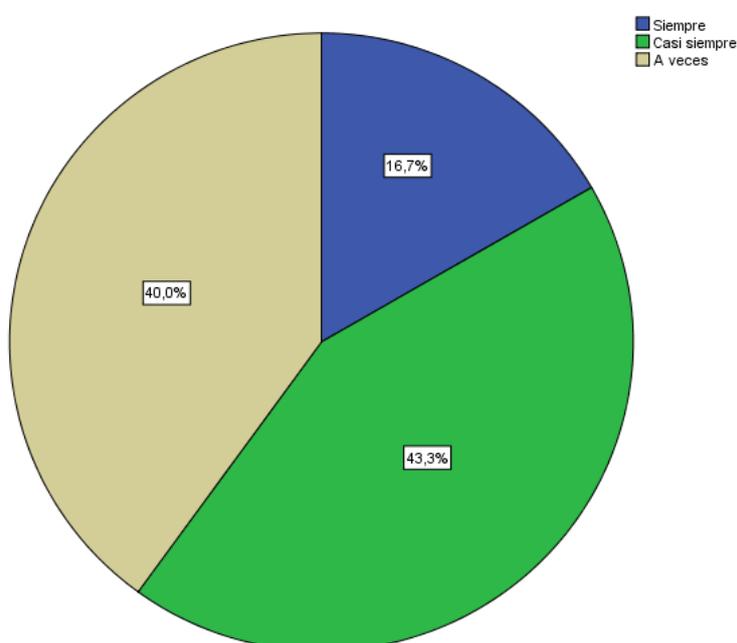


Figura N° 4 ¿Ud. Comparte propuestas de iniciativa en su trabajo?

El 43.3% de los encuestados manifiestan que casi siempre comparte propuestas de iniciativa en su trabajo. El 40% manifiesta que a veces comparte propuestas de iniciativa en su trabajo. El restante 16.7% manifiesta que siempre comparte propuestas de iniciativa en su trabajo.

Tabla N° 5 ¿Usted aporta ideas valiosas cuando se relaciona con las demás personas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	16,7	16,7	16,7
	Casi siempre	10	33,3	33,3	50,0
	A veces	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

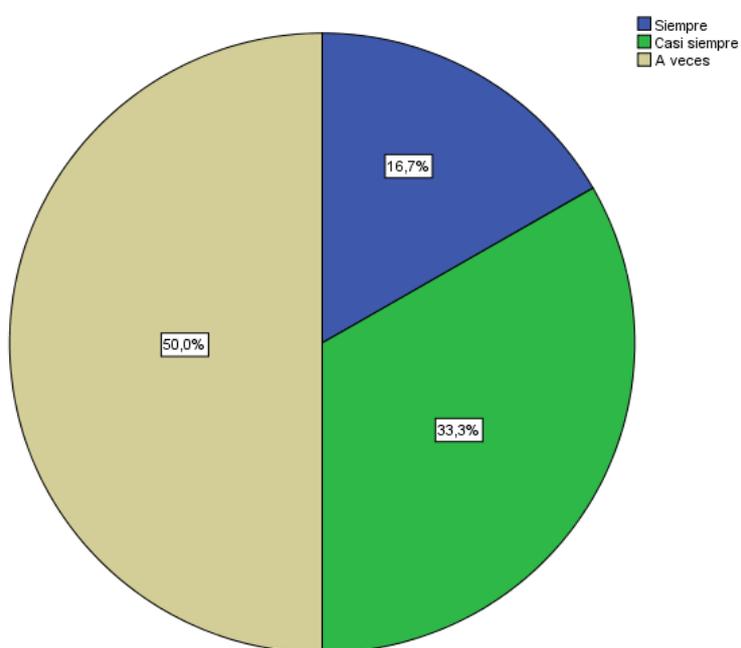


Figura N° 5 ¿Usted aporta ideas valiosas cuando se relaciona con las demás personas?

El 50% de los encuestados manifiesta que a veces aporta ideas valiosas cuando se relaciona con las demás personas. El 33.3% de los encuestados manifiesta que casi siempre aporta ideas valiosas cuando se relaciona con las demás personas. El 16.7% restante manifiesta que siempre aporta ideas valiosas cuando se relaciona con las demás personas.

Tabla N° 6 Considera que su trabajo es reconocido y considerado por los demás.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	8	26,7	26,7	26,7
	A veces	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

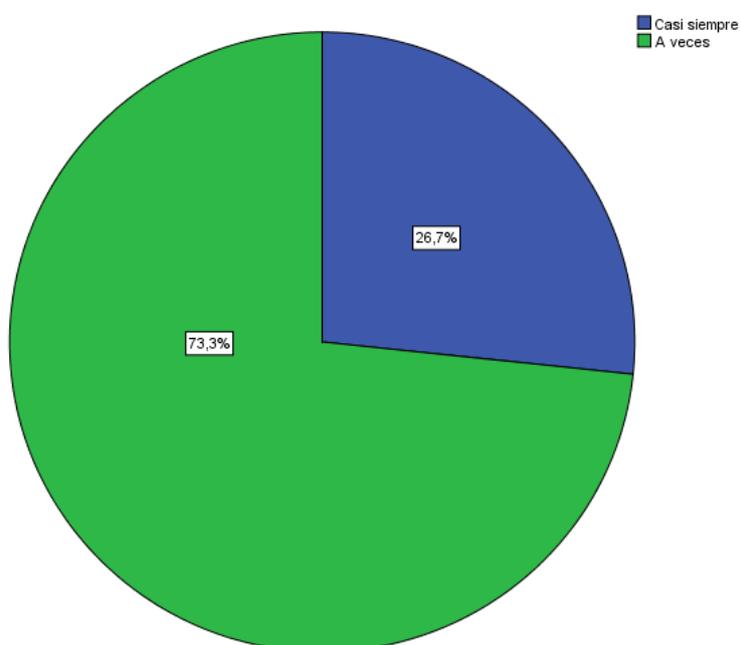


Figura N° 6 Considera que su trabajo es reconocido y considerado por los demás.

El 73.3% de los encuestados manifiesta que a veces considera que su trabajo es reconocido y considerado por los demás. El restante 26.7% de los encuestados manifestó que casi siempre considera que su trabajo es reconocido y considerado por los demás.

Tabla N° 7 ¿La toma de decisiones es fortalecida por los demás trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	3	10,0	10,0	10,0
	A veces	24	80,0	80,0	90,0
	Nunca	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

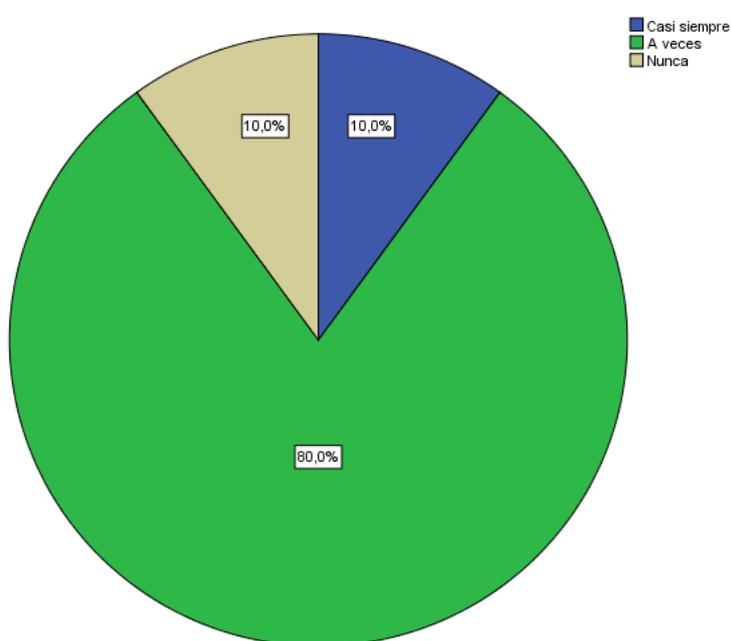


Figura N° 7 ¿La toma de decisiones es fortalecida por los demás trabajadores?

El 80% de los encuestados manifiesta que a veces la toma de decisiones es fortalecida por los demás trabajadores. El 10% manifiesta que casi siempre la toma de decisiones es fortalecida por los demás trabajadores. El 10% restante manifiesta que nunca la toma de decisiones es fortalecida por los demás trabajadores

4.2. Clima organizacional

Tabla N° 8 ¿La comunicación con tus compañeros de trabajo es efectiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	3	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	12	40,0	40,0	50,0
	A veces	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

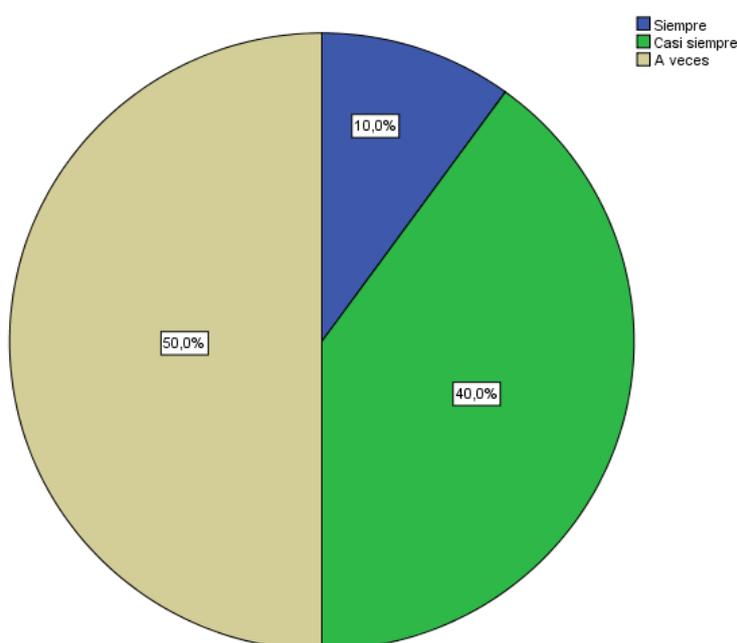


Figura N° 8 ¿La comunicación con tus compañeros de trabajo es efectiva?

El 50% de los encuestados manifiesta que a veces la comunicación con tus compañeros de trabajo es efectiva. El 40% manifiesta que casi siempre la comunicación con tus compañeros de trabajo es efectiva. El 10% restante manifiesta que siempre la comunicación con tus compañeros de trabajo es efectiva.

Tabla N° 9 Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	2	6,7	6,7	6,7
	Casi siempre	16	53,3	53,3	60,0
	A veces	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

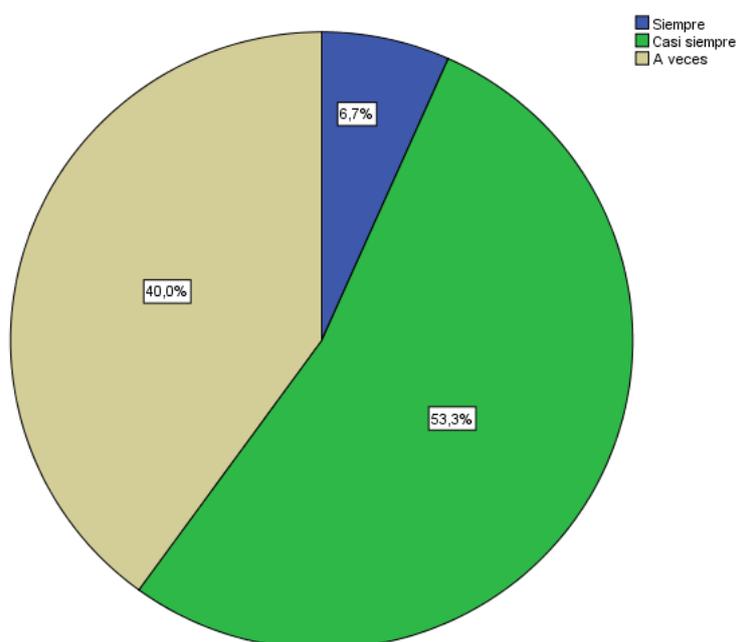


Figura N° 9 Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de trabajo.

El 53.3% de los encuestados manifiesta que casi siempre las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de trabajo. El 40% manifiesta que a veces las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de trabajo. El 6.7% restante manifiesta que casi siempre las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de trabajo

Tabla N° 10 ¿Asumes con responsabilidad los servicios que el cliente lo requiere?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	9	30,0	30,0	30,0
	Casi siempre	20	66,7	66,7	96,7
	A veces	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

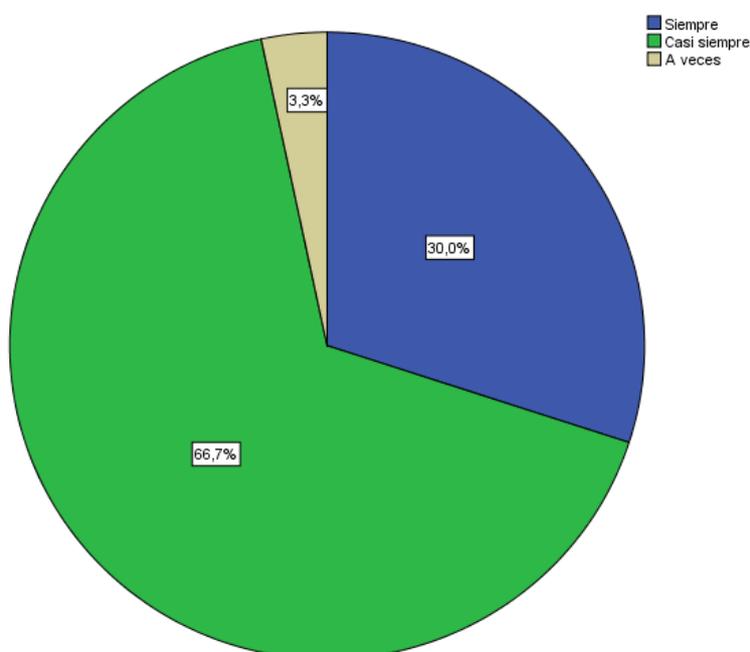


Figura N° 10 ¿Asumes con responsabilidad los servicios que el cliente lo requiere?

El 66.7% de los encuestados manifiesta que casi siempre asume con responsabilidad los servicios que el cliente lo requiere. El 30% manifiesta que siempre asume con responsabilidad los servicios que el cliente lo requiere. El restante 3.3% de los encuestados manifestó que a veces asume con responsabilidad los servicios que el cliente lo requiere.

Tabla N° 11 ¿Ha recibido alguna capacitación con respecto a la atención del cliente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	7	23,3	23,3	23,3
	Casi siempre	10	33,3	33,3	56,7
	A veces	12	40,0	40,0	96,7
	Nunca	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

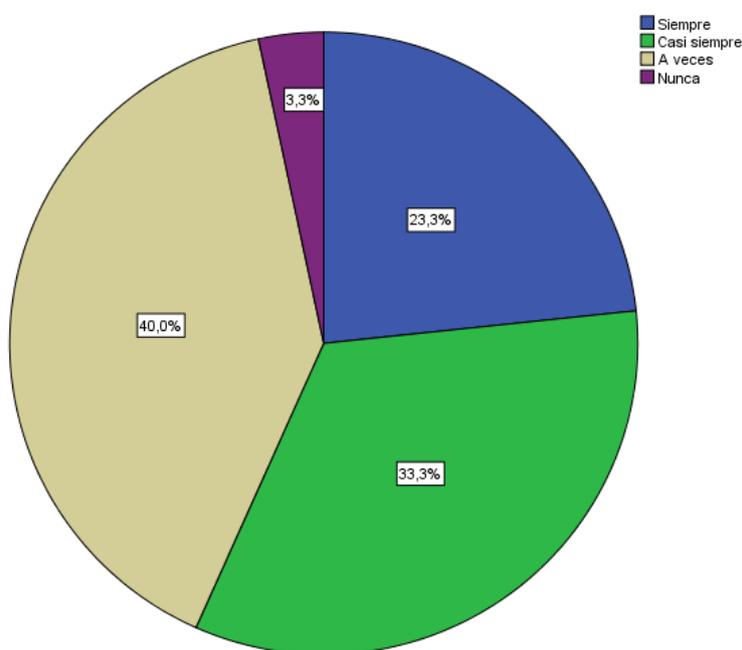


Figura N° 11 ¿Ha recibido alguna capacitación con respecto a la atención del cliente?

El 40% de los encuestados manifiesta que a veces ha recibido alguna capacitación con respecto a la atención del cliente. El 33.3% manifiesta que casi siempre ha recibido alguna capacitación con respecto a la atención del cliente. El 23.3% manifiesta que siempre ha recibido alguna capacitación con respecto a la atención del cliente. El restante 3.3% manifiesta que nunca ha recibido alguna capacitación con respecto a la atención del cliente.

Tabla N° 12 ¿Cumple satisfactoriamente sus funciones establecidas por la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	26,7	26,7	26,7
	Casi siempre	20	66,7	66,7	93,3
	A veces	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

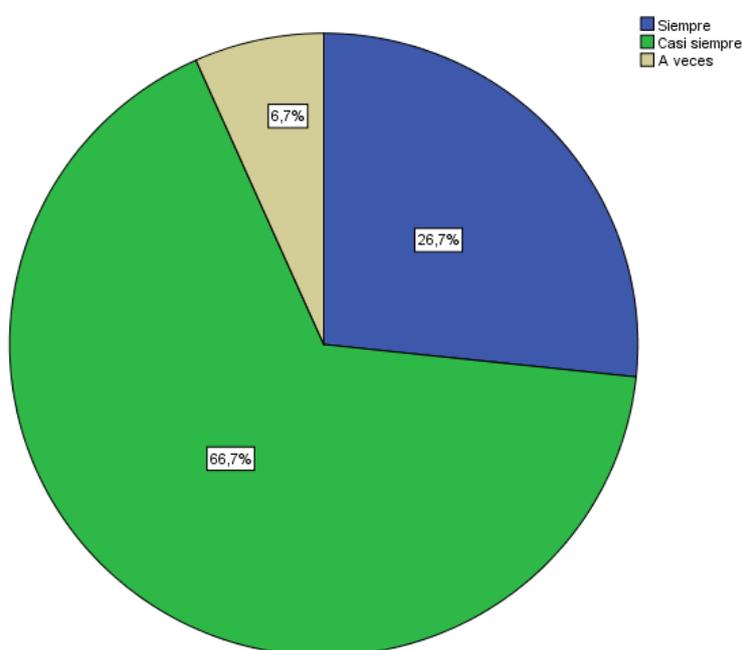


Figura N° 12 ¿Cumple satisfactoriamente sus funciones establecidas por la institución?

El 66.7% de los encuestados manifiesta que casi siempre cumple satisfactoriamente sus funciones establecidas por la institución. El 26.7% manifiesta que siempre cumple satisfactoriamente sus funciones establecidas por la institución. El restante 6.7% manifiesta que a veces cumple satisfactoriamente sus funciones establecidas por la institución.

Tabla N° 13 ¿En su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus capacidades profesionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	26,7	26,7	26,7
	Casi siempre	17	56,7	56,7	83,3
	A veces	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

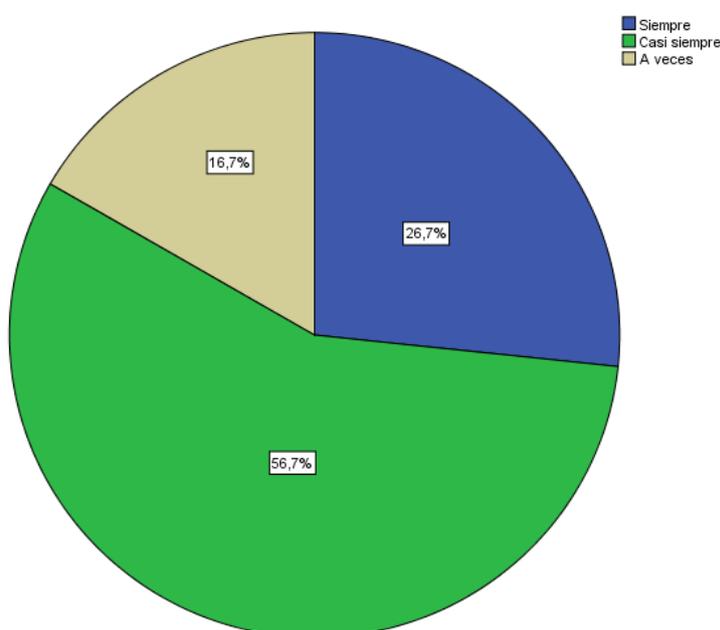


Figura N° 13 ¿En su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus capacidades profesionales?

El 56.7% de los encuestados manifiesta que casi siempre en su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus capacidades profesionales. El 26.7% manifiesta que siempre en su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus capacidades profesionales. El 16.7% restante manifiesta que a veces en su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus capacidades profesionales.

Tabla N° 14 ¿Los materiales y/o requerimientos que se presente en la institución, cumplen las expectativas profesionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	4	13,3	13,3	13,3
	A veces	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

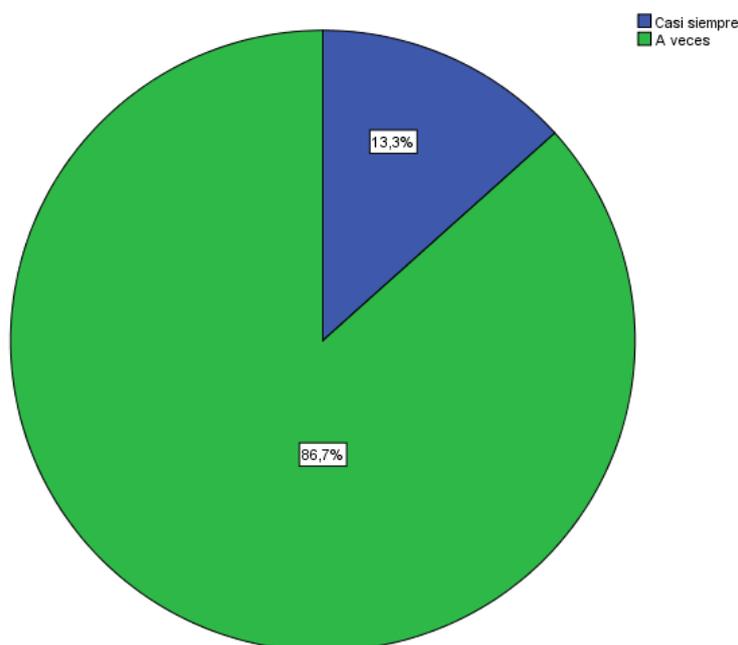


Figura N° 14 ¿Los materiales y/o requerimientos que se presente en la institución, cumplen las expectativas profesionales?

El 86.7% de los encuestados manifiesta que a veces los materiales y/o requerimientos que se presente en la institución, cumplen las expectativas profesionales. El 13.3% manifiesta que casi siempre los materiales y/o requerimientos que se presente en la institución, cumplen las expectativas profesionales.

Tabla N° 15 ¿Hay flexibilidad en el desarrollo de actividades en la Institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	2	6,7	6,7	6,7
	Casi siempre	13	43,3	43,3	50,0
	A veces	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

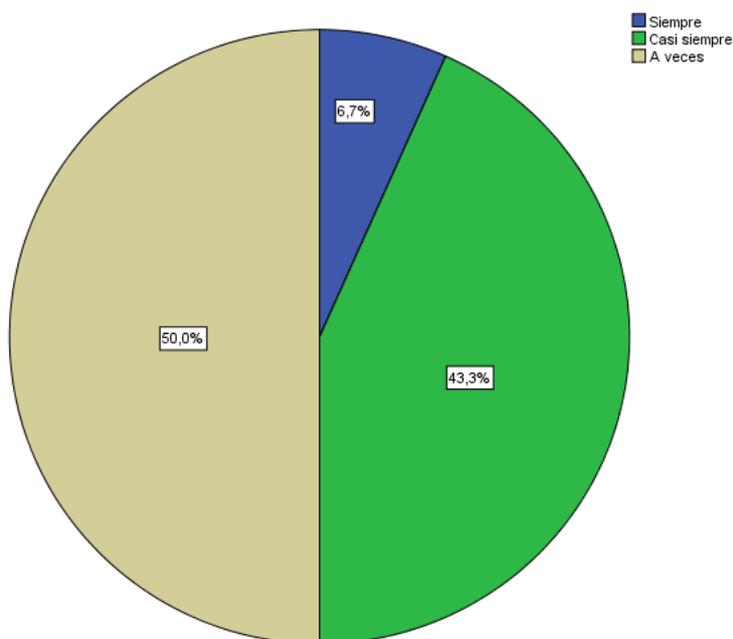


Figura N° 15 ¿Hay flexibilidad en el desarrollo de actividades en la Institución?

El 50% de los encuestados manifiesta que a veces hay flexibilidad en el desarrollo de actividades en la Institución. El 43.3% manifiesta que casi siempre hay flexibilidad en el desarrollo de actividades en la Institución. El restante 6.7% manifiesta que siempre hay flexibilidad en el desarrollo de actividades en la Institución.

Tabla N° 16 ¿Su visión de los acontecimientos empresariales es sumamente fortalecedor?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	3	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	16	53,3	53,3	63,3
	A veces	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

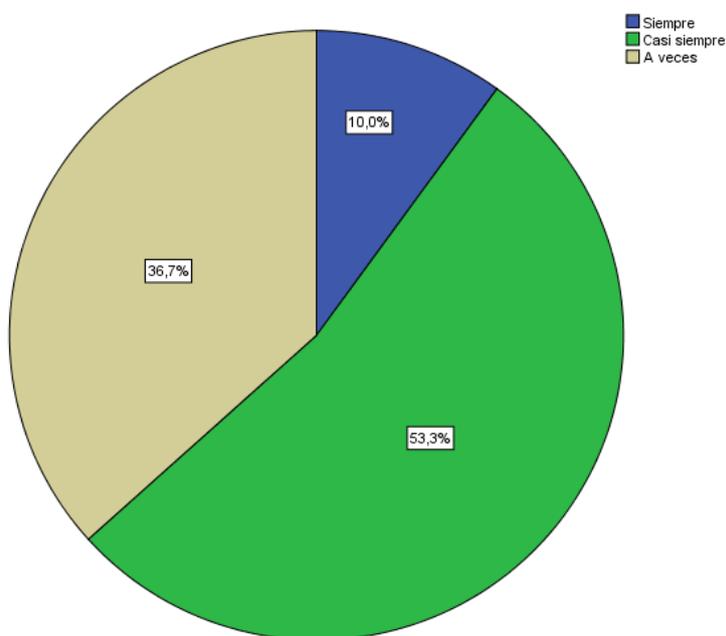


Figura N° 16 ¿Su visión de los acontecimientos empresariales es sumamente fortalecedor?

El 53.3% de los encuestados manifiesta que casi siempre su visión de los acontecimientos empresariales es sumamente fortalecedor. El 36.7% manifiesta que a veces su visión de los acontecimientos empresariales es sumamente fortalecedor. El restante 10% manifiesta que siempre su visión de los acontecimientos empresariales es sumamente fortalecedor.

Tabla N° 17 ¿Usted adapta respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	10	33,3	33,3	33,3
	Casi siempre	14	46,7	46,7	80,0
	A veces	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

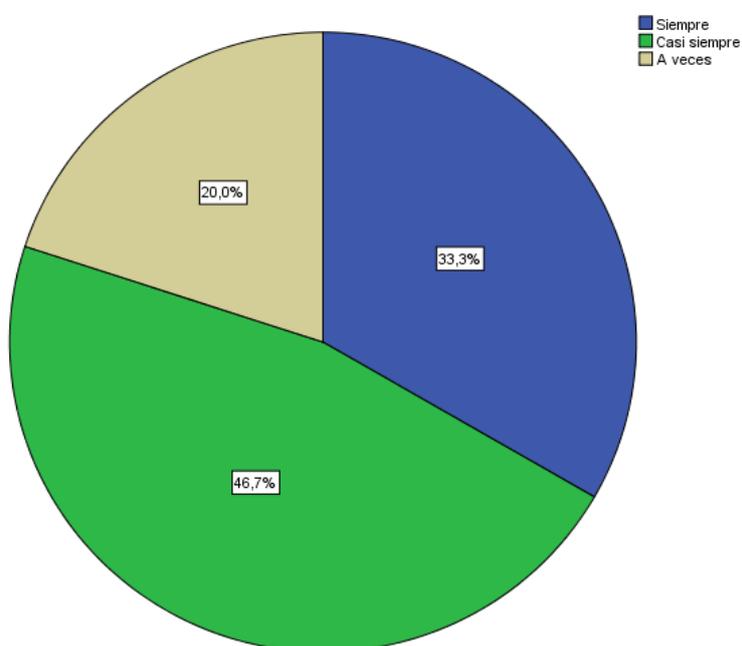


Figura N° 17 ¿Usted adapta respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes?

El 46.7% de los encuestados manifiesta que casi siempre adapta respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes. El 33.3% manifiesta que siempre adapta respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes. El restante 20% manifiesta que a veces adapta respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes.

4.3. Contrastación de hipótesis

a. Hipótesis nula (H_0).

El determinar los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo NO contribuirá insatisfactoriamente en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba - 2018..

b. Hipótesis alternante (H_1).

El determinar los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo SI contribuirá satisfactoriamente el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba - 2018.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

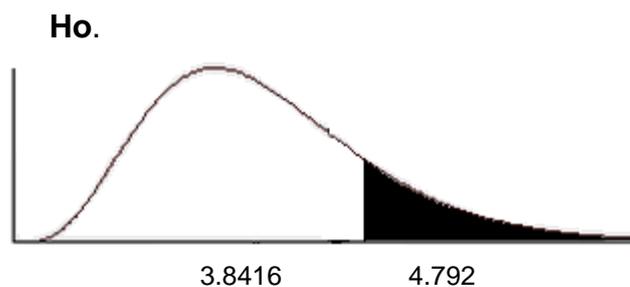
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 4.792$$

6. Decisión estadística: Dado que $4.792 > 3.8416$, se rechaza



7. **Conclusión:** Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que El determinar los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo SI contribuirá satisfactoriamente el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba - 2018., lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 24, para lo cual se adjunta las evidencias consistente en la tabla de contingencia y el resultado de la prueba estadística de Chi cuadrado.

Tabla N° 18: Tabla de contingencia

Tabla cruzada ¿La toma de decisiones es fortalecida por los demás trabajadores? *Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de trabajo.

Recuento

		Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de trabajo.			Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	
¿La toma de decisiones es fortalecida por los demás trabajadores?	Casi siempre	1	1	1	3
	A veces	1	14	9	24
	Nunca	0	1	2	3
Total		2	16	12	30

Tabla N° 19: Prueba Estadística de Chi Cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,792 ^a	4	,309
Razón de verosimilitud	3,425	4	,489
Asociación lineal por lineal	1,813	1	,178
N de casos válidos	30		

a. 7 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

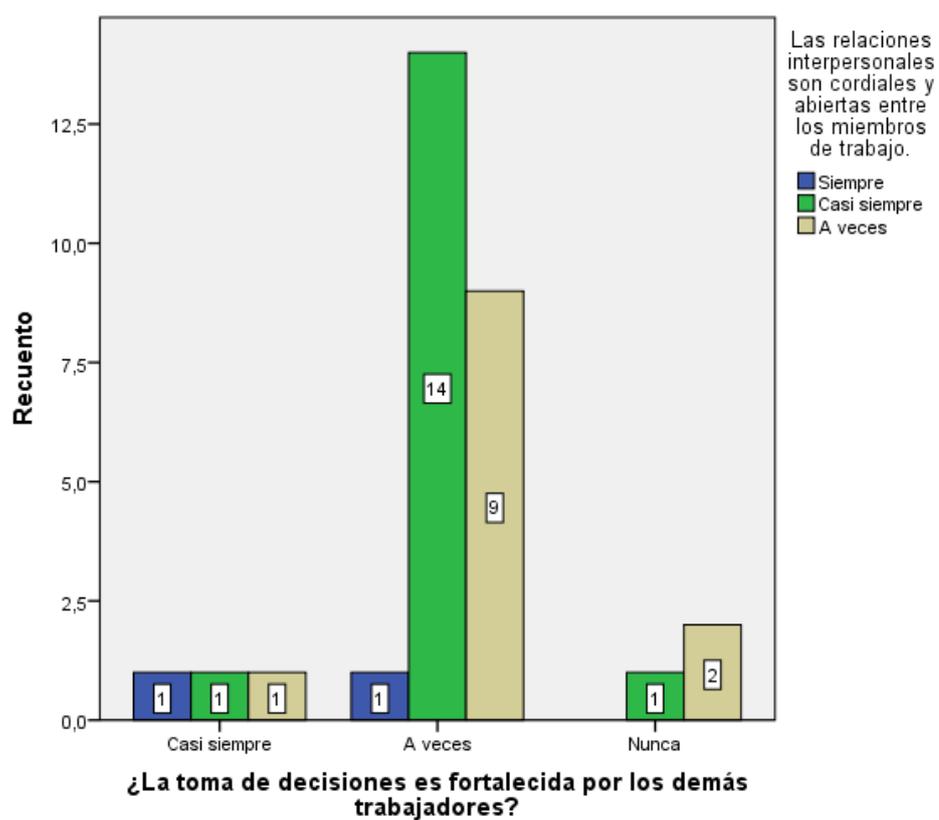


Figura N° 18: Contrastación de hipótesis

4.4. Alfa de cronbach

Tabla N° 20: Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,905	20

“El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja” (Celina y Campo, 2005). Este valor manifiesta la consistencia interna, es decir, muestra la correlación entre cada una de las preguntas; un valor superior a 0.7 revela una fuerte relación entre las preguntas, un valor inferior revela una débil relación entre ellas. No es común, pero el alfa de Cronbach puede arrojar un valor negativo, esto indica un error en el cálculo o una inconsistencia de la escala.

En nuestro caso el valor es de ,905 lo cual significa una fuerte relación entre las preguntas. Al ser el valor mínimo aceptable 0.7 nuestro valor supera esa cifra por lo cual existe un alto grado de confiabilidad.

Tabla N° 21: Valores Alfa de Cronbach

RESULTADOS	NIVEL DE CONFIABILIDAD
Coeficiente alfa > 0.9	Es excelente
Coeficiente alfa > 0.8	Es bueno
Coeficiente alfa > 0.7	Es aceptable
Coeficiente alfa > 0.6	Es cuestionable
Coeficiente alfa > 0.5	Es pobre
Coeficiente alfa < 0.5	Es inaceptable

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Nuestros resultados en líneas generales luego de aplicarla encuesta son:

En la entidad favorece la comunicación asertiva en el trabajo en equipo del personal. Asimismo la comunicación influye en el logro de los objetivos en el área de trabajo. Por otro lado el personal practica y valora los principios establecidos en el trabajo en equipo.

El personal comparte propuestas de iniciativa en el trabajo. Asimismo el personal aporta ideas valiosas cuando se relaciona con las demás personas de la entidad. Por otro lado el personal considera que su trabajo no es reconocido como debería serlo. En lo relacionado a la toma de decisiones esta mayormente no es fortalecida por los demás trabajadores.

En lo relacionado a la comunicación interpersonal la comunicación entre compañeros de trabajo es efectiva. Asimismo las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de trabajo.

También el personal asume con responsabilidad los servicios que el cliente lo requiere. Asimismo el personal ha recibido algún tipo de capacitación con respecto a la atención del cliente. Por otro lado el personal cumple satisfactoriamente sus funciones establecidas por la institución.

También el personal en su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus capacidades profesionales. Por otro lado en lo referido a los materiales y/o requerimientos que se presenta en la institución, mayormente no cumplen con las expectativas profesionales.

Asimismo hay una ligera flexibilidad en el desarrollo de actividades en la Institución. También la visión de los acontecimientos empresariales es sumamente fortalecedor para el personal. Por otro lado el personal adapta respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes.

Estos resultados guardan relación con Soto (2010), Efecto del Estilo de Liderazgo en el Clima Organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L, que confirma que directa o indirectamente se perciben los efectos del estilo de liderazgo y pueden influir en la conducta de los empleados.

También Chávez (2013), La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana. Manifiesta que no existe un estilo único de Dirección, de tal forma que para lograr una buena gestión, el líder debe saber comportarse de manera que utilice el Estilo de Dirección adecuado en el momento adecuado para poder lograr los objetivos.

Asimismo es importante mencionar a Campos (2012), “Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla –Región Callao”, manifiesta que la motivación institucional, la forma en que es ejercido el liderazgo por la autoridad, genera que la comunidad educativa no tenga totalmente claro el futuro de la organización educativa, así como la medida en que las metas y programas objetivos institucionales sean consistentes con los criterios y políticas de la dirección.

Por otro lado Centeno (2016), Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional de los Institutos de Educación Superior no Universitaria de la Provincia de Puno, Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Domingo Choquehuanca” Azángaro-Perú. Concluye que efectivamente el liderazgo gerencial ejercido por el personal directivo y jerárquico influye significativamente en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno. Por lo tanto las instituciones educativas al tener líderes eficientes y eficaces tendrán un clima organizacional sostenible con personal docente capaz y responsable que se sientan satisfechos de su labor diaria.

Asimismo Sánchez (2010), “Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos – 2010”. Tarapoto. Concluye que a mejor clima organizacional más

alto el nivel de satisfacción laboral en las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos.

Asimismo Berrios (2013), en “La Cultura Organizacional y su influencia en el Desarrollo de las MYPES Manufactureras en la ciudad de Moyobamba, 2013”. Concluye que la cultura organizacional crea espacios de interrelación y se consolida mediante la coherencia entre las ideas, las palabras y las actuaciones de todos los colaboradores.

Los resultados de las investigaciones permiten determinar que el determinar los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo SI contribuirá satisfactoriamente el Clima Organizacional, en esta caso de la Municipalidad Provincial de Moyobamba - 2018.

CONCLUSIONES

La entidad favorece la comunicación asertiva en el trabajo en equipo del personal e influye en el logro de los objetivos en el área de trabajo.

El personal comparte propuestas de iniciativa en el trabajo, aporta ideas valiosas, pero considera que su trabajo no es reconocido como debería serlo, y en la toma de decisiones esta mayormente no es fortalecida por los demás trabajadores.

La comunicación interpersonal entre compañeros de trabajo es efectiva y las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas.

El personal asume con responsabilidad los servicios que el cliente lo requiere, han recibido algún tipo de capacitación y cumple satisfactoriamente sus funciones establecidas por la institución.

El personal desarrolla al máximo sus capacidades profesionales y en lo referido a los materiales y/o requerimientos que se presenta en la institución, mayormente no cumplen con las expectativas profesionales.

No hay mucha flexibilidad en el desarrollo de actividades en la Institución y el personal adapta respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes.

RECOMENDACIONES

La entidad debe mantener la comunicación asertiva en el trabajo en equipo del personal pues influye en el logro de los objetivos.

Las ideas e iniciativas valiosas del personal deben ser consideradas y reconocer su aporte y desempeño laboral de manera constante y acorde a las circunstancias y fortalecer la toma de decisiones entre los trabajadores.

La entidad debe impulsar actividades de camaradería entre el personal, para mantener en estado óptimo la comunicación y las relaciones interpersonales entre personal y funcionarios.

Brindar capacitación de manera constante al personal para que logre mejorar los servicios que el cliente requiere y de esta manera cumplir satisfactoriamente sus funciones establecidas por la institución.

La entidad debe permitir al personal desarrollar al máximo sus capacidades profesionales y en lo referido a los materiales y/o requerimientos que se presenta en la institución, estos deben cumplir con las expectativas profesionales.

Brindar flexibilidad en el desarrollo de actividades en la Institución para que el personal realice sus labores de manera óptima y desarrolle sus habilidades y capacidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- BARROSO, F., & SALAZAR, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), 67-96.
- BEDOYA, Eloy (2010), ¿QUÉ ES Y CÓMO HACER FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL?
- BERRIOS BURGA, Ezequiel (2013), en la Tesis “La Cultura Organizacional y su influencia en el Desarrollo de las MYPES Manufactureras en la ciudad de Moyobamba, 2013”. Moyobamba.
- BRUNET, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición Diagnóstica y Consecuencias. México: Trillas.
- BUNGE, Mario (2004) "La Investigación Científica". Siglo Veintiuno Editores. 3era Edición.
- CABRERA, G. (1999). Clima organizacional de las empresas chilenas.
- CAMPOS LIVAQUE, Lily Roxana (Lima, 2012), Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla –Región Callao
- CENTENO PALOMINO, Richard (2016), Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional de los Institutos de Educación Superior no Universitaria de la Provincia de Puno, Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Domingo Choquehuanca” Azángaro-Perú.
- CHÁVEZ, Mildred (2013), La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- DA DALT de Mangione, E. y Difabio de Anglat, H. (2002) Asertividad y su relación con los estilos educativos familiares. *Interdisciplinaria: revista de psicología y ciencias afines*. Vol. 19, N° 2. pp. 119 – 140.
- DAVIS, K., & NEWSTROM, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- DE LA TORRE S. (1991). Creatividad Aplicada. Recursos para una formación creativa. Editorial Escuela Española.
- ESPINAL TORRES, Luz (2012), Clima Organizacional y la Influencia del Liderazgo. Madeon.

- FARRO ROQUE, María Elena (diciembre 2010), tesis “Estrategia de gestión basada en un enfoque sistemático y holístico para optimizar el clima organizacional en la facultad de ciencias de salud de la UNSM_T.” Tarapoto.
- GARCÍA, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, pp. 41-54.
- GÓMEZ, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, pp. 61-77.
- GÓMEZ, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- GUILLEN, C., & GUIL, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. España: Mc Graw Hill.
- GUTIÉRREZ, O. (1999). La nueva tendencia en el liderazgo: del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional.
- HERNÁNDEZ (1997). ¿Qué es la muestra en una investigación?
- HUGHES, R., GINNET, R., y CURPHY, G. (2007). *Liderazgo cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México:
- HURTADO (2000), técnica de recolección de datos
- KAST, F. E. (1979). *Administración de las Organizaciones*. Editorial Mc GranW-Hill.
- KERLINGER, F. N. (1988). *Investigación del comportamiento*, 2° Ed. México: McGraw-Hill. (pp. 17-29)
- LIKERT R. (1965) *Un nuevo método de Gestión y Dirección*. España: Deusto.
- LUPANO, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- MAISH, E. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, pp. 35-38.
- MARTÍNEZ M. (1997) *Los grupos focales de discusión como método de investigación*. Universidad Simón Bolívar.
- MARTÍN, M y COLBS. (1998) *Clima de Trabajo y Eficiencia de centros. Relaciones causales*. España Universidad de Alcalá.
- MORAN, A. (2007). *liderazgo en la función directiva*. México: Mc-Graw-Hill.

- PERALTA, A. y VELOSO, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones.
- PERAZA, Y., & REMUS, M. (2004). Clima organizacional: Conceptos y experiencias. Transporte Desarrollo y Medio Ambiente, 24(1/2), 27-30.
- PEREZ, María de los Ángeles (2010). Crecimiento Personal. CURSO MailxMail.com
- PHEBY (1988), Método Deductivo e Inductivo.
- PONCE, P., PÉREZ, S., CARTUJANO, S., LÓPEZ, R., ÁLVAREZ, C., & REAL, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. Global Conference on Business and Finance Proceedings, pp. 1031-1036.
- Real Academia Española de la lengua (1992), Definición de teorías: Madrid - España.
- RASO DELGUE, Juan (1993). Flexibilización: ¿Desregulación o Adaptación del Derecho del Trabajo? Separata de la Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. N° 87, Universidad Central de Caracas - Venezuela.
- ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (Pearson Prentice Hall) Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional, Decanato de Investigaciones y Postgrado (UNEFA-DIP). Normativa para la Unidad curricular de Estudios Individualizados. Caracas: UNEFA. México.
- RODRÍGUEZ, D. (2001). Diagnóstico Organizacional México: AlfaOmega.
- SÁNCHEZ DÁVILA, Keller (2010), en la tesis "Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos – 2010". Tarapoto.
- SCHNEIDER, B. (1990). Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SEVERO, Iglesias (1981). Principios del método de la investigación científica. Editorial Tiempo y Obra.
- SOTO ROMERO, Julio César (Noviembre 2010), Efecto del Estilo de Liderazgo en el Clima Organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V, Centro Universitario Querétaro. Qro. México.

ANEXOS.

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO DE FORTALECIMIENTO AL LIDERAZGO

¡Buenos días! El presente cuestionario tiene como propósito “Determinar los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo en el Clima Organizacional de la MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOYOBAMBA – 2018”.



Indicaciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas con relación a sus actividades dentro de la institución. Se le presenta cuatro posibles respuestas, y seleccione con una “X” la que mejor se ajuste su criterio. La información que proporcione será estrictamente confidencial. ¡Muchas Gracias!

Datos Generales

Área de Trabajo:

Género: M () F () Edad:

A. Variable Independiente: Fortalecimiento del liderazgo.

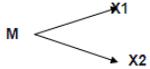
ITEMS	ESCALA VALORATIVA			
	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
	5	4	1	0
1. ¿Favorece la Comunicación asertiva en su trabajo en equipo?				
2. ¿Cree Ud. que la comunicación influye en el logro de los objetivos de su área de trabajo?				
3. ¿Practica y valora los principios establecidos en el trabajo en equipo?				
4. ¿Usted comparte propuestas de iniciativa en su trabajo?				
5. ¿Usted aporta ideas valiosas cuando se relaciona con las demás personas?				
6. ¿Considera que su trabajo es reconocido y considerado por los demás?				
7. ¿La toma de decisiones es fortalecida por los demás trabajadores?				

B. Variable Dependiente: Clima Organizacional.

ITEMS	ESCALA VALORATIVA			
	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
8. ¿La comunicación con tus compañeros de trabajo es efectiva?				
9. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de trabajo.				
10. ¿Asumes con responsabilidad los servicios que el usuario lo requiere?				
11. ¿Ha recibido alguna capacitación con respecto a la atención del usuario?				
12. ¿Cumple satisfactoriamente sus funciones establecidas por la institución?				
13. ¿En su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus capacidades profesionales?				
14. ¿Los materiales y/o requerimientos que se presente en la institución cumplen las expectativas profesionales?				

15. ¿Hay flexibilidad en el desarrollo de actividades en la institución?				
16. ¿Su visión de los acontecimientos empresariales es sumamente fortalecedor?				
17. ¿Usted adapta respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes?				

TÍTULO: “AUSENCIA DEL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOYOBAMBA - 2018”						
REALIDAD PROBLEMÁTICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>El problema de investigación, según su alcance: La provincia de Moyobamba es la capital del departamento de San Martín, política y administrativamente pertenece a la región selvática del Perú.</p> <p>La Municipalidad Provincial de Moyobamba, es una institución con una organización de manejo gerencial, participativo, eficiente, eficaz, con capacidad de diseñar una provincia segura, limpia, ordenada, productiva y sostenible; que permita mejorar la calidad de vida de su</p>	<p>Bajo estas premisas, el trabajo de investigación queda formulado de la siguiente manera:</p> <p>¿Cómo influye la ausencia del Fortalecimiento del Liderazgo en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba – 2018?</p>	<p>Según Espinal Torres Luz (2012): El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. El nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba – 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>❖ Describir el Clima Organizacional de la</p>	<p>HIPOT. ALTERNA (H1):</p> <p>Al determinar los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo, entonces contribuirá satisfactoriamente el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba - 2018.</p> <p>HIPOT. NULA (H0):</p> <p>Al determinar los factores que influyen en la ausencia del fortalecimiento del liderazgo, entonces</p>	<p>VAR. INDEPENDIENTE: Fortalecimiento Liderazgo</p> <p>“El Liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con el trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos” (Davis y Newstrom, 2003).</p> <p>VAR. DEPENDIENTE: Clima Organizacional</p> <p>Este tema llega a conceptualizarse en</p>	<p>TIPO Y NIVEL:</p> <p>Tipo de investigación: Descriptivo – Explicativo.</p> <p>-Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986).</p> <p>-Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (Reynolds, 1986)</p> <p>Nivel de investigación: Básico.</p> <p>-En estos estudios se deben determinar y definir previamente las variables. Se trabaja con muestras representativas (Sierra, 2002).</p> <p>MÉTODO Y DISEÑO:</p> <p>- Met. Científico: Es una abstracción de las actividades, concentrando su atención en el proceso de adquisición del conocimiento (Gortari, 1980).</p>

<p>población.</p> <p>Según su naturaleza: Las áreas que corresponde a la Municipalidad Provincial de Moyobamba son las siguientes: Consejo Provincial, Alcaldía Provincial y Gerencia Municipal, en donde sus trabajadores son colaborativos y trabajadores, en la cual, todos cumplen una función importante en la empresa, pero sin embargo hay un notable desempeño y capacidad de liderazgo, que no está siendo fortalecida por parte de los directivos.</p> <p>Según Davis y Newstrom, (2003), señala que el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás</p>		<p>refiere tanto a la parte física como emocional.</p> <p>La investigación describirá el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, caracterizando los diferentes tipos de liderazgo en mejora del desarrollo de la organización.</p>	<p>Municipalidad Provincial de Moyobamba.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Explicar las causas que determinan la ausencia del fortalecimiento del liderazgo en el clima organizacional. ❖ Aplicar una encuesta dirigida a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moyobamba para el acopio de información. ❖ Caracterizar los diferentes tipos de liderazgo en mejora del 	<p>contribuirá insatisfactoriamente el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Moyobamba - 2018.</p>	<p>1968 cuando se determina que el Clima Organizacional es medible, estudiándolo como una función de comportamientos que los trabajadores tienen según sus valores para con el mismo y según sus necesidades de trabajo(Schneider, 1990).</p>	<p>- Met. Inductivo: Consiste en establecer enunciados universales a partir de la experiencia (Bacon, S. XVII).</p> <p>- Met. Deductivo: Puede emplearse de manera que facilite el análisis estadístico y el contraste (Pheby, 1988).</p> <p>- Met. Analítico: Da cuenta del objeto de estudio del grupo de investigación que en este trabajo se ocupa, con una rigurosa investigación documental (Lopera & Ramírez, 2010).</p> <p>Diseño de la Investigación: El diseño de investigación que corresponde es el descriptivo -Explicativo, porque se determinara los factores que</p> <p>La fórmula que se usara es la siguiente:</p>  <pre> graph LR M --> X1 M --> X2 </pre> <p>Dónde: M =Representa la muestra de estudio, conformada por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moyobamba – 2016. X1 =Información sobre la variable independiente: Fortalecimiento del Liderazgo. X2 =Información sobre la variable Dependiente: Clima Organizacional</p> <p>influyen en el problema planteado.</p> <p>Universo: El estudio de investigación toma como universo toda la Municipalidad</p>
---	--	--	---	---	---	--

<p>con el trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.</p> <p>Según Schneider (1990), señala que el Clima Organizacional llega a conceptualizarse en 1968 cuando se determina que el Clima Organizacional es medible, estudiándolo como una función de comportamientos que los trabajadores tienen según sus valores para con el mismo y según sus necesidades de trabajo</p>			<p>desarrollo de la organización.</p> <p>❖ Sustentar los resultados obtenidos en la investigación.</p>			<p>Provincial de Moyobamba.</p> <p>Población: Como población tenemos a todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, que son un total de 60.</p> <p>Muestra: La muestra en esta investigación, se determinó de una manera aleatoria simple (empírica), lo cual se eligieron a 30 trabajadores de diferentes características y diferentes áreas a laborar.</p> <p>TECNICA E INSTRUMENTO:</p> <p>Técnica de recolección de datos.</p> <p>La encuesta: de acuerdo a Arias (2004), es una técnica donde se pretende obtener información que aporta un grupo de personas en relación a un tema en particular.</p> <p>Instrumento de recolección de datos:</p> <p>El cuestionario: Según Hurtado (2000), es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento.</p>
---	--	--	--	--	--	--