

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA**



**INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
CALIDAD DE SERVICIO DE LA GESTIÓN DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE AZÁNGARO- 2016**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. MANGO MAMANI, GUIDO ARANIBAR**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA**

**PUNO-PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA**

**TESIS**

**INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
CALIDAD DE SERVICIO DE LA GESTIÓN DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE AZÁNGARO- 2016**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. Mango Mamani, Guido Aranibar  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA**



**APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:**

PRESIDENTE

M. Sc. Carlos Antonio ESPINOZA ZEVALLOS

PRIMER MIEMBRO

Lic. Javier Gerardo CALSIN VELÁSQUEZ

SEGUNDO MIEMBRO

M. Sc. Idaluz Magly NEIRA ORTEGA

DIRECTOR

M. Sc. Félix QUISPE MAMANI

ASESOR

M. Sc. Elizalde COACALLA VARGAS

Area : Gestión Pública

Tema : Cultura Organizacional

Fecha de sustentación: 28 - 12 - 2017

## DEDICATORIA

*Dedico con todo mi amor y cariño a mi amada esposa Edita Chambilla por apoyarme en todo momento y creer en mi capacidad. Aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.*

*A mis dos amados hijos Yorsh Ausubell y Piero Albeiro por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día mas y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.*

*A mis amados padres Julián y María y a mis hermanas Elena, Cleni y Nury quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.*

*A mis compañeros y amigos presentes y pasados quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño sea realidad.*

**Guido Aranibar**

## AGRADECIMIENTOS

- ❖ A mi primera casa de estudios la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, por haberme brindado la oportunidad de cumplir mis objetivos como ser humano ser estudiante y culminar la profesión.
- ❖ A los docentes de la Escuela Profesional de Sociología, quienes, con sus enseñanzas, me guiaron en mi formación profesional.
- ❖ A los miembros del jurado por su acertada observación en la presente investigación.
- ❖ A mi Director de tesis M. Sc. Félix Quispe Mamani, quien camino durante el desarrollo de la investigación y que, sin su apoyo y confianza no hubiera sido posible la culminación de la presente investigación.
- ❖ Finalmente agradezco a nuestros compañeros y amigos, por haberme permitido compartir muchas experiencias.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
RESUMEN .....	1
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1.1. Formulación del problema de investigación. ....	6
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	10
1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN. ....	11
1.4.1. Objetivo general .....	11
1.4.2. .Objetivos específicos.....	11
CAPÍTULO II	
REVISIÓN DE LITERATURA	
2.1. Marco teórico .....	12
2.1.1. ¿Qué es un gerente?.....	12
2.1.2. Tipos de gerencia .....	12
2.1.3. Roles o papeles.....	13
2.1.3.1. Interpersonal .....	13
2.1.3.2. Informativo.....	14
2.1.4. Desarrollo Organizacional .....	14

2.1.4.1. Presupuestos Básicos del Desarrollo Organizacional (Semine, 1974)	14
2.1.4.2. Conceptuación del Desarrollo Organizacional.....	19
2.1.4.3. Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional .....	21
2.1.4.4. Características del Desarrollo Organizacional.....	23
2.1.4.5. Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional .....	24
2.1.4.6. Comportamiento Organizacional .....	25
2.1.5. <i>Dirección gerencial</i> .....	27
2.1.5.1. Dimensión Administrativa .....	27
2.1.5.2. Dimensión Institucional .....	28
2.1.5.3. Características de la dirección .....	28
2.1.6. Estilos de dirección institucional.....	30
2.1.6.1. Estilos de dirección .....	30
2.1.6.2. Estilos de dirección según el uso de la autoridad.....	35
2.1.6.3. Estilo autoritario.....	35
2.1.6.4. Estilo democrático .....	36
2.1.6.5. Estilo liberal .....	37
2.1.7. El liderazgo.....	37
2.1.8. El administrador y el liderazgo en la Municipalidad .....	38
2.2. Marco conceptual.....	40
2.3. Hipótesis .....	43
2.3.1. Hipótesis general.....	43

2.3.2.	Hipótesis específicas.....	44
--------	----------------------------	----

### CAPÍTULO III

#### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1.	NIVEL DE ANÁLISIS.....	45
3.2.	UNIDAD DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS .....	45
3.3.	EJES DE ANÁLISIS .....	46
3.4.	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS.....	46
3.5.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.6.	POBLACIÓN TEÓRICA Y MUESTRA DE ESTUDIO .....	47
3.6.1.	POBLACIÓN TEÓRICA:.....	47
3.6.2.	POBLACIÓN MUESTRAL .....	47
3.6.3.	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	48
3.7.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	48
3.7.1.	PLAN DE TABULACIÓN, PROCESAMIENTO Y REPRESENTACIÓN DE DATOS.....	48

### CAPÍTULO IV

#### EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.	RESULTADOS.....	51
4.1.1.	Características laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azángaro.....	51
4.1.1.1.	Condición laboral de los trabajadores .....	51
4.1.1.2.	Satisfacción del trabajador con la remuneración recibida.....	53
4.1.1.3.	Remuneración recibida por cada trabajador.....	53
4.1.1.4.	Tiempo de permanencia.....	55
4.1.2.	Practica de estilos de liderazgo percibidos por los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Azángaro .....	56

4.1.2.1. Tipo de estilos de liderazgo que practican los gerentes de cada oficina...	56
4.1.3. Principales manifestaciones del comportamiento organizacional .....	59
4.1.3.1. Tipos de comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Azángaro.....	59
4.1.4. Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento organizacional .....	63
4.1.5. Tratamiento estadístico .....	66
CONCLUSIONES .....	67
RECOMENDACIONES .....	69
BIBLIOGRAFÍA .....	70
ANEXOS .....	73



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE LA CONDICIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD.....	52
TABLA 2. DISTRIBUCIÓN POR CONDICIÓN LABORA SEGÚN SATISFACCIÓN DE LA REMUNERACIÓN.....	53
TABLA 3. DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE REMUNERACIÓN SEGÚN SEXO DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD.....	54
TABLA 4. DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO DE PERMANENCIA SEGÚN SEXO DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD.....	55
TABLA 5. DISTRIBUCIÓN POR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES, EN GERENTES SEGÚN SEXO DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD.....	57
TABLA 6. DISTRIBUCIÓN POR CONDICIÓN LABORAL SEGÚN TIPO DE CULTURA QUE TIENEN MUNICIPALIDAD .....	60
TABLA 7. DISTRIBUCIÓN POR EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZÁNGARO.....	64

## RESUMEN

El trabajo de investigación titulado influencia de la cultura organizacional en la calidad de servicio de la gestión de la municipalidad provincial de Azángaro-2016. Tienen un estudio con carácter cuantitativo explicativo, de corte transversal, Se consolido esta investigación con el estudio de 201 funcionarios que laboran para medir el tipo de cultura organizacional, de los cuales se arribaron a las siguientes conclusiones:

Se concluye que la mayoría de los no se encuentran satisfechos con su remuneración, porque reciben sueldo mínimo. Asimismo se aprecia que los funcionarios tienen un tiempo de permanencia de 0 a 12 meses, son los que representan a aquellas personas que ingresan a la municipalidad porque han apoyado en la campaña para la elección del alcalde. Asimismo se concluye que solo el 8.0% manifiesta que tienen un estilo de liderazgo laissez-faire, la que se basa en la máxima: "deja hacer a tus empleados, ellos saben lo que deben hacer". El que predomina es el autocrático con un 69.7% es la que permite a los jefes controlar y tomar decisiones sobre muchos aspectos de la estrategia y las dinámicas de trabajo habituales. Se concluye que la mayoría de trabajadores, que labora en la Municipalidad Provincial de Azángaro califican presencia de una Cultura Organizacional débil. Con una prueba de hipótesis de una proporción. Donde se rechaza la, pues la  $Z = 2.29$ , es mayor a la  $Z = 1.89$  para un 95% de confianza, esto quiere decir que más del 50% del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Azángaro, califican presencia de una cultura organizacional débil, califican presencia de una cultura organizacional débil.

**Palabras claves:** Influencia, Calidad, Servicio y Cultura Organizacional, Gestión.

## CAPÍTULO I

# INTRODUCCIÓN

Se debe mirar siempre al desarrollo organizacional como un instrumento por excelencia, que propicia el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia institucional y esto es condición indispensable en todas las instituciones u organizaciones del mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

(Calero, 2003) citando a Thomas Watson, convencido de la importancia del hombre en la gestión asevera "que la verdadera diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa puede encontrarse con frecuencia en el grado en que la organización libera la gran energía y capacidad que posee su personal: si se traslada estos criterios a la gestión educativa, es fácil advertir que un buen resultado en el desenvolvimiento de la institución educativa estriba en la cualidad del ambiente de ser agradable para todos los miembros que la conforman.

Por ello, en el presente estudio se investiga sobre la influencia de los Estilos de Dirección en la Cultura Organizacional de las Oficinas de la Municipalidad Provincial de Azángaro, para un mejor entendimiento la investigación esta dividida en cuatro capítulos:

En el capítulo I se da a conocer el Planteamiento del problema, la Formulación del problema de investigación, los Antecedentes de la investigación, los Objetivos de investigación y finalmente la Justificación.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico referencial que engloba la base teórica, las hipótesis y definición de términos. En la primera parte se responde, ¿Qué es un gerente?, se desarrolla el Desarrollo Organizacional, la Dirección gerencial, los estilos de dirección institucional, el liderazgo y el administrador y el liderazgo en la Municipalidad. En la segunda parte del capítulo II, se presenta el marco conceptual, términos que son empleados a lo largo de la investigación y que fortalecen el proceso de utilización de las variables. En la tercera parte se presenta las hipótesis: donde se encuentra la hipótesis general, las hipótesis específicas y la operacionalización de hipótesis

En el capítulo III la definición del proceso metodológico, donde se presenta el diseño de la investigación, el método o métodos aplicados a la investigación, la Población teórica y muestra de estudio. Asimismo en el mismo capítulo se desarrolla las técnicas de procesamiento y análisis de los datos, el plan de tabulación, procesamiento y representación de datos.

En el capítulo IV se presentan los resultados y discusión, para lo cual el capítulo se ha dividido en cuatro partes la primera desarrolla las características laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azángaro, las Practica de estilos de liderazgo percibidos por los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Azángaro, las Principales manifestaciones del comportamiento organizacional, la Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento organizacional y el Tratamiento estadístico.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas utilizadas en esta investigación y anexo.

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Gerenciar es el arte de pensar, planear, tomar decisiones adecuadas, actuar de manera que las cosas realizadas den resultados óptimos, previstos y analizados con anterioridad. Por esta razón se busca que el Gerente y Ejecutivo de hoy tengan una clara formación racional y técnica que permita al directivo tener una capacidad analítica para que comprenda y entienda bien los problemas. Desgraciadamente, muchos de los directivos se vuelven excesivamente técnicos, y mecánicos en el desarrollo de sus labores, llevando a la empresa a la monotonía y a actividades rutinarias, que sin duda alguna perjudica la función gerencial. Es necesario estar por una parte en la constante búsqueda de conocimientos; las universidades y las empresas están llenas de personas especializadas en todo tipo de técnicas administrativas, conocen las teorías pero al momento de enfrentar la realidad, y aplicar esos conocimientos tan valiosos, se encuentran vacíos de distancia entre la teoría y la práctica.

Por otra parte el estilo de dirección usado por los que dirigen una oficina afecta la cultura organizacional percibida por sus subordinados y esta cultura impacta en el desempeño laboral de estos últimos.

La función gerencial exige tener una capacidad analítica y de decisión que le permita al Ejecutivo afrontar cualquier problema, asumir riesgos,

y por supuesto liderar su empresa. No basta con tener mil teorías en la cabeza, sino conocimientos claros que permitan tener una visión del mundo de los negocios y la capacidad de aplicarlos. Por esta razón es importante el continuo aprendizaje gerencial, a través del cual el Ejecutivo permanezca informado y aprenda a identificar los problemas, así mismo dar soluciones rápidas y acertadas, y a la vez, establezca un puente de comunicación con toda la parte humana de la empresa, interactúe con los demás. Esto no solo le permite ejercer poder, sino conocer con detalle aspectos de la empresa que desconoce. Hay que tomar en cuenta que gran parte del conocimiento de la empresa está en la comunicación que exista entre Gerente, ejecutivos y demás empleados; recordar que es casi imposible gerenciar si se desconoce acontecimientos de otras áreas y departamentos de la empresa. No se puede manejar las cosas por separado, ya que la empresa es todo un sistema integrado que debe trabajar con los mismos principios, tiene los mismos objetivos y metas a cumplir.

Por lo tanto, es bueno considerar las relaciones entre la dirección de organizaciones, y en particular la el liderazgo en las oficinas que imponen las personas. Motivo por el cual se considera a la investigación como el nivel de fijar la capacidad de predicción del estilo de dirección como determinante en la cultura organizacional de las oficinas que se replica en una muestra de grupos de trabajadores y gerentes y sub gerentes.

### 1.1.1. Formulación del problema de investigación.

Pregunta general:

¿En qué nivel influyen las características laborales y los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las oficinas de la municipalidad provincial de Azángaro?

Preguntas específicas:

- a) ¿Qué características laborales y estilos de dirección predominan en las oficinas de la municipalidad provincial de Azángaro?
- b) ¿Cuáles son las principales manifestaciones de cultura organizacional que se observa en las oficinas de la municipalidad provincial de Azángaro?
- c) ¿Cuáles son las relaciones entre las características laborales y los estilos de dirección con la promoción de la cultura organizacional en las oficinas de la municipalidad provincial de Azángaro?

## 1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La revisión de literatura permitió identificar investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional, encontrándose los siguientes:

QUINTERO, AFRICANO, y FARÍA, (2008) en su tesis denominado “Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago” Concluye, que se ha podido visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de

los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

Challa (1994) en su investigación identificada como “Cultura organizacional y desempeño laboral” relaciona estas dos variables en una institución educativa y se encontró en el estudio realizado la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y el desempeño. La conclusión fue que la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas, constituyen una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional.

FERNÁNDEZ, T. (2006) en el estudio “Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz” llegó a la siguiente conclusión.

- De los factores evaluados, los que determinan el clima organizacional en la empresa estudiada son: motivación, relaciones interpersonales,



identificación con la empresa, percepción general y responsabilidad, factores que afectan positivamente las áreas de trabajo.

- El personal de la empresa está motivado y esto lo ayuda a cumplir con los horarios de trabajo establecidos y las tareas asignadas por los jefes.

Parte de la motivación que tienen los colaboradores es la relación que existe con los compañeros de trabajo y jefes, así como la estabilidad y oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa.

- Los factores que podrían mejorar dentro de la empresa para que no afecte el clima organizacional de manera negativa, son autonomía y reconocimiento.

- Los empleados se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar, que les brinda oportunidades de desarrollo. Esto es positivo, en cuanto al desempeño del empleado se refiere, ya que influye directamente en sus actividades y se relaciona directamente con la actividad con las que las lleva a cabo y por consiguiente con la rentabilidad de la empresa.

GALICIA, M (2005) en el estudio “Medición del clima organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos”, concluye que el clima organizacional de la farmacia “Amiga” es aceptable ya que cumple con una percepción satisfactoria de aspectos, como la satisfacción con el trabajo y la empresa, relaciones interpersonales, estima y pertenencia, autorrealización, instalaciones y horario, por el lado de motivación (factores intrínsecos) mientras que dentro de los

factores extrínsecos que generan motivación, se encuentra los bonos sobre venta y las comisiones.

MILLA, I (2008) en la investigación: El clima organizacional y su relación con el rendimiento académico de los alumnos del grado de Educación Secundaria de la I.E. N° 7096 Príncipe de Asturias que tuvo como propósito establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el rendimiento académico. La metodología empleada fue descriptivo correlacional. La muestra de estudio estuvo conformada por alumnos de 4° de secundaria. Se concluye que existe una correlación moderada inversa altamente significativa entre la dimensión instruccional del clima organizacional y el promedio de la prueba de conocimiento. De igual forma existe correlación débil inversa altamente significativa entre la dimensión instruccional del clima organizacional y el rendimiento académico de los alumnos del 4° grado de secundaria de la Institución Educativa N° 7096 "Príncipe de Asturias" de Villa el Salvador.

ASENCIO, A (2007) en la investigación: Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao. Tesis de maestría no publicada cuyo propósito fue establecer la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao. La metodología empleada es descriptivo correlacional, utilizando como muestra de estudio a los docentes y alumnos. La principal conclusión a la que arribó el estudio es que sí existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y desempeño docente. Se ha encontrado que las

variables están significativamente relacionados, por cuanto los diferentes grados de las relaciones entre personas permiten mejor desempeño docente en esta institución de educación superior, demostrando que en un ambiente hostil, con rompimiento de relaciones humanas, el personal se sentirá frustrado en sus aspiraciones y en su desempeño, existiendo en esta relación inversa una significatividad nula o muy baja.

ALVAREZ, V. y VALVERDE, S. (2001) en la investigación “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001” Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

NÚÑEZ, R (2006) realiza una investigación: Clima institucional y satisfacción laboral de los docentes de la I.E. Bolivarianas de las regiones de Puno y Cusco – 2006, que tuvo como objetivo conocer cómo se relacionan el clima institucional y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones de las regiones de Puno y Cusco. La metodología empleada fue de tipo descriptivo correlacional.

### **1.3.JUSTIFICACIÓN**

La posibilidad natural que tiene que ver con el entorno y el propio conocimiento de la capacidad de asumir retos como el dirigir una oficina

permite conocer e identificar el nivel de cultura personal de los que asumen el reto para ello conllevar adecuada el significado de liderazgo lo que contribuirá a tener un adecuado clima organizacional, entiéndase como la cultura organizacional, la forma de desenvolverse de los trabajadores en las oficinas lo que permite indicar su nivel de satisfacción en su desempeño. Motivo por el cual se justifica la presente investigación porque los resultados permitirán proponer algunos lineamientos que permitan mejorar la capacidad de liderazgo con el desempeño laboral.

#### **1.4.OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.**

##### **1.4.1. Objetivo general**

- Determinar el nivel de influencia de las características laborales y los estilos de liderazgo en la cultura organizacional de las oficinas de la municipalidad provincial de Azángaro

##### **1.4.2. .Objetivos específicos**

- Determinar las características laborales y estilos de dirección predominan en las Oficinas de la municipalidad provincial de Azángaro
- Identificar las principales manifestaciones de cultura organizacional que se observa en las oficinas de la municipalidad provincial de Azángaro
- Explicar las relaciones entre las características laborales y los estilos de dirección con la promoción de la cultura organizacional en las oficinas de la municipalidad provincial de Azángaro

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. Marco teórico

##### 2.1.1. ¿Qué es un gerente?

Un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que: El término (gerencia) es difícil de definir: Significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerencial tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

##### 2.1.2. Tipos de gerencia

En la gerencia existen tres tipos los cuales son:

La Gerencia Patrimonial: Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La Gerencia Política: La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

La Gerencia por Objetivos: La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresaria, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

### **2.1.3. Roles o papeles**

#### **2.1.3.1. Interpersonal**

Figura de autoridad: Jefe simbólico, obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social

Líder: Responsable de la motivación de los subordinados, responsable de reunir al personal, capacitarlo y deberes relacionados

Enlace: Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información

### 2.1.3.2. Informativo

Supervisor: Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente.

Difusor: Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización.

Vocero: Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etc.

### 2.1.4. Desarrollo Organizacional

#### 2.1.4.1. Presupuestos Básicos del Desarrollo Organizacional (Semine, 1974)

El concepto de desarrollo organizacional (DO) está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Para entender el desarrollo organizacional (DO) es necesario conocer sus presupuestos básicos, los cuales son Chiaventato, 1977)

a) Concepto de organización. Los especialistas en desarrollo organizacional (DO) aceptan el criterio behaviorista de organización. Para Lawrence y Lorsch, por ejemplo, "la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente (Lawrance, 1972). Estos autores adoptan el concepto tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización, y recuerdan a Bamard cuando se refiere a las personas como contribuyentes de las organizaciones, en vez de situarlas como pertenecientes totalmente a

las empresas. Las contribuciones que cada participante pueda hacer en la empresa varían muchísimo no sólo en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y retribuciones adoptado por la empresa. Este concepto tiene en cuenta el hecho de que toda empresa actúa en un medio ambiente determinado; como su existencia y su supervivencia dependen del modo como ella se relacione con ese medio, se deduce que ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera. Otros autores, como Bennis, adoptan una posición un poco más antagónica con relación al concepto tradicional de organización. Bennis procura hacer énfasis en las diferencias fundamentales que existen entre los sistemas mecánicos (característicos del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (característicos del enfoque del desarrollo organizacional (DO))

Según Bennis, los sistemas orgánicos permiten una concientización social de los participantes, lo cual hace que las organizaciones sean conscientes colectivamente de sus destinos y de la orientación necesaria para lograrlos.

b) Concepto de cultura organizacional. La única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias,



expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse. La cultura organizacional influye muchísimo en el clima existente en la organización.

c) Concepto de cambio organizacional. El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que está en constante cambio. El ambiente general que rodea a las organizaciones es extremadamente dinámico y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para poder sobrevivir. El desarrollo organizacional (DO) es una respuesta a tales cambios.

El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc. actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general, ya sean ellas de tipo industrial, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etc.

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que hacen ver la necesidad de cambio en alguna o en varias partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

□ Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social).

Estas fuerzas externas crean la necesidad de que la empresa cambie en su interior.

□ Las fuerzas endógenas que crean necesidades de cambio estructural y de comportamiento provienen del interior de la organización, como producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por diferentes objetivos e intereses.

d) Necesidad de adaptación y cambio permanentes. El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe dejarse al azar: debe ser planeado: esto implica que no puede ser establecido en un instante, sino que lleva años, a la vez que es el fruto de un proceso continuo.

e) La interacción organización-ambiente. Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es precisamente su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio adaptativo ante la variación de estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos de modo que se maximice

su adaptación y mejore su rendimiento para alcanzar sus objetivos dentro de un ambiente estable. La organización debe adaptarse constantemente a las condiciones que introduce la innovación, con un mínimo de tiempo y de costo.

f) La interacción individuo-organización. Toda organización es un sistema social.

El desarrollo organizacional (DO) parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja le es restrictivo y hostil, impidiendo el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Los científicos sociales, particularmente Maslow y Herzberg, afirman que, si hiciéramos de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, expandirse y encontrar mayor satisfacción y autorrealización para promover los objetivos de la organización.

El desarrollo organizacional (DO) hace énfasis en el microcomportamiento (comportamiento del individuo). Para llegar al comportamiento empresarial, las normas y los valores de la empresa pueden ser cambiados mediante la modificación de las normas y los valores del individuo. Por otro lado, se prevé que el desempeño del trabajo deberá mejorar, ya que el cambio en los valores debe corresponder a la lógica del crecimiento y de la motivación humana y a las normas democráticas de nuestra sociedad. El cambio que se busca con mayor frecuencia es el del equilibrio del poder, para alcanzar la

administración participativa. Si esto basta, no se hace necesaria ninguna otra reestructuración importante dentro de la empresa.

g) Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. El desarrollo organizacional (DO) parte de la presuposición de que es plenamente posible el esfuerzo en el sentido de conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, en un plano en que el significado del trabajo sea realmente estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

#### **2.1.4.2. Conceptuación del Desarrollo Organizacional**

Los conceptos operacionales o la filosofía laboral más adecuados para la explicación de la definición anterior se expresan en la siguiente conceptualización que contiene inclusive ciertas premisas y valores:

a) El desarrollo organizacional (DO) debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

b) El desarrollo organizacional (DO) requiere visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones de medio externo, contrato consciente y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas) institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

c) El desarrollo organizacional (DO) implica valores realísticamente humanísticos, adaptación, evolución y/o renovación, esto es; cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

d) El desarrollo organizacional (DO) no es (no debe ser) un curso o capacitación, solución de emergencia para un momento de crisis, sondeo o investigación de opiniones, solamente para información, intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales, iniciativa sin continuidad en el tiempo un esfuerzo de especialistas y otras personas bien mencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables, una serie de reuniones de diagnóstico sin generar soluciones y acciones, una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas, proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos un medio de

hacer que todos queden contentos algo que termine siempre en un "final feliz".

#### **2.1.4.3. Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional**

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional (DO) deba surgir de objetivos, específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del desarrollo organizacional (DO) son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características

- Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "fres competencias"
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

#### **2.1.4.4. Características del Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional (DO) posee una serie de características entre las cuales destacan:

- a. Proceso dinámico y continuo.
- b. Utilización de estrategias, métodos e instrumentos con el fin de optimizar la interacción entre personas y grupos
- c. Constante perfeccionamiento y renovación de sistemas.

Para que el desarrollo organizacional (DO) tenga un buen funcionamiento es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos buscando desarrollar las potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas. El desarrollo organizacional (DO) no se debe considerar como un proyecto o capacitación ni



como una solución de emergencia para un momento de crisis. Es decir, como si fuera una intervención aislada.

#### **2.1.4.5. Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional**

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros, muchos problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones

entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

#### **2.1.4.6. Comportamiento Organizacional**

Como hemos visto es muy importante las habilidades de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Organizacional.

El Comportamiento Organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto

humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Teniendo en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política, entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes. Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- Productividad. La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- Ausentismo. Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no pueda llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo. Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.
- Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual. Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo. El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

#### **2.1.5. Dirección gerencial**

La Dirección es el conjunto de acciones articuladas para conducir una institución con el fin de lograr los objetivos previstos

Estas acciones de conducción deben estar planificadas y enmarcadas dentro de un planeamiento estratégico. Al respecto, la Mg. Elizabeth Dueñas Pareja, señala: “dirección es la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos, procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales”

Toda institución, si pretende alcanzar sus propósitos y objetivos; es necesario que a través de sus actores, lleven a la práctica un conjunto de principios, técnicas, instrumentos y procedimientos, orientados a la conducción adecuada de la institución.

##### **2.1.5.1. Dimensión Administrativa**

Define todas las acciones de gobierno institucional que se requieren realizar para suministrar con oportunidad los recursos financieros, disponer los recursos humanos necesarios, determinar el tiempo,

administrar los bienes y servicios, manejar la documentación institucional, gestionar la información significativa que contribuya con la toma de decisiones.

Entre los propósitos centrales de esta dimensión tenemos: la atención a los procesos administrativos en lo que corresponde a la matrícula la calendarización de las diversas actividades, el manejo de recursos financieros, materiales, tecnológicos (uso de la biblioteca , de los laboratorios, de las aulas de innovación , entre otros); la rendición de cuentas, transparencia, participación efectiva en comisiones y equipos, servicios al usuario en la administración día a día, eficiencia y efectividad en el trato al público.

#### **2.1.5.2. Dimensión Institucional**

(Dueñas Pareja, 2009) Define los factores y procesos que hacen posible el funcionamiento óptimo y la mejora permanente de la institución. Entre los factores que corresponden a esta dimensión tenemos: La cultura organizacional, la planificación de la estructura organizacional, el liderazgo trabajadores y directivo, entre otros.

Entre las expectativas centrales de esta dimensión se tienen: la visión compartida, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la resolución de conflictos, el clima institucional, la participación de los actores de la institución , la concertación y los acuerdos, la vigilancia ciudadana, entre otros.

#### **2.1.5.3. Características de la dirección**

Las principales características de la dirección son las siguientes:

- ✓ Es descentralizada: Porque se realiza en cada instancia de dirección, de acuerdo a las competencias que la ley les asigna, respetando sus autonomías en sus ámbitos de jurisdicción.
- ✓ Es simplificada y flexible
- ✓ Porque favorece la fluidez de los procesos y procedimientos de trabajo y permite que el sistema se adapte a la diversidad de necesidades de aprendizaje y socialización de los estudiantes de todas las regiones.
- ✓ Es participativa y creativa
- ✓ Porque la sociedad interviene en forma organizada, democrática e innovadora, en la planificación, organización, seguimiento y evaluación de la dirección en cada una de las instancias de dirección descentralizada.
- ✓ Centrada: En los procesos de aprendizaje y socialización de los estudiantes. En tal sentido la dirección de la institución, tiene razón de ser, gracias a la existencia de estudiantes de los diferentes niveles y modalidades.
- ✓ Es formativa: Porque contribuye al desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa y se basa en la comunicación y transparencia.
- ✓ Es unitaria, sistémica y eficaz: Porque la dirección de cada instancia se articula con las otras y tienden al logro de sus objetivos.
- ✓ Es integral: Porque comprende las dimensiones pedagógica, institucional y administrativa.

En síntesis, las características de la Dirección, se centran en que ésta, debe ser descentralizada, simplificada, flexible, participativa, creativa, centrada en los procesos de aprendizaje, unitaria, sistémica, eficaz, e integral.

## **2.1.6. Estilos de dirección institucional**

### **2.1.6.1. Estilos de dirección**

Según Rosales Ortiz, Rosa (2007), el concepto de estilos de dirección, se refiere a la relación interactiva de un grupo de personas y alguien a quién administrativamente, por posesión en la estructura formal de la organización, se le ha asignado una función de dirección: la de administrador. Hay que tener presente que la función directiva no se da en un espacio irreal, sino en una unidad de acción concreta, es un sistema compuesto por variadas interrelaciones y diversidad de protagonistas, que de una u otra manera ameritan un estilo de dirección y que conforman un clima organizacional.

En este sentido se puede anotar que el estilo de dirección de una municipalidad, adquiere un conjunto de rasgos complejos y determinaciones múltiples, que lo identifican hacia un papel ligado hacia el proceso de enseñanza aprendizaje, pero en constante comunicación e interrelación con los trabajadores, estudiantes, personal administrativo, padres de familia y autoridades.

Independiente el estilo de dirección que se desarrolle en la municipalidad, la dirección tiene gran una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos de la entidad en el

comportamiento del personal, de educandos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, monitoreo y supervisión de la tarea y personal y otros. En otras palabras un estilo de dirección encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conducen.

En el quehacer de la administración, en cualquier nivel que se trabaje debe darse una dirección cuya función sea la de establecer el nexo entre el grupo (en este caso el equipo de trabajo) y la tarea (proceso de enseñanza aprendizaje). Al hacer un trabajo referido (tarea producto), y un conglomerado humano, que es el que posibilita lograr el trabajo encomendado, la dirección debe interesarse tanto en el proceso y en el producto como en el proceso, en el producto – trabajo y en las relaciones que da y se dan entre los diferentes actores que están presentes en el escenario de la institución. Esto conlleva a ver la municipalidad como un sistema de interrelación dinámica.

Lo anterior implica, que para desarrollar un estilo de dirección, debe tenerse muy presente, las peculiaridades de la institución o sea conocer o manejar su cultura organizacional, para no provocar resistencias en la conducción y asunción de tareas y responsabilidades, conocer las formas de poner, autoridad y las coaliciones de lucha que se dan. Por lo tanto el concepto de estilo de dirección adquiere una gran complejidad, ya que encierra los distintos estilos de dirección como son: autoritario, paternalista permisivo transformacional y democrático.



**a) Estilo autoritario.-**

Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

**Método.-** El líder usa la fuerza, que proviene de la posición oficial del cargo de Dirección dentro de la burocracia institucional sobre sus seguidores.

**Estilo.-** El líder ordena sin consultar a los trabajadores y sólo espera el cumplimiento de ellos, quienes muestran poca madurez laboral y psicológica.

**Estrategia.-** Se alinea con el centralismo burocrático, el sistema de información es vertical y cerrado, la participación es limitada y controlada, la toma de decisiones es cerrada, todo está centrado en el líder. (Alvarado, O. Gerencia y marketing. Lima, 2003 .p.52)

**b) Estilo democrático.-**

Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

**Método.-** El líder usa la negociación y el arreglo recíproco, por el cual los miembros de la institución obtienen ciertas satisfacciones a cambio de mostrarse diferentes hacia el líder directivo.

**Estilo.** El líder se caracteriza por ser persuasivo y consultivo con sus seguidores respecto al logro de los objetivos institucionales y particulares, promoviendo la participación y es abierto a la innovación en las labores pedagógicas y administrativas con apoyo de la informática. En la práctica es la que más motiva a los trabajadores.

**Estrategia.** Las condiciones para realizar los trabajos son decididas en consenso, se favorece la participación y discusión entre los

miembros para fijar reglas y tomar decisiones, el líder estimula el aporte de todos, la comunicación es abierta y flexible y se genera mayor integración entre los participantes.

**c) Estilo permisivo.**

Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

**Método.-** El líder usa recursos mutuos (dejar hacer, dejar pasar) con los trabajadores para lograr los objetivos institucionales e individuales.

**Estilo.-** El líder utiliza muy poco su poder, concede a sus seguidores un alto grado de independencia en sus tareas cuando evidencian un alto grado de madurez laboral y psicológica o cuando son más hábiles y seguros que su líder.

**Estrategia.-** Existe ausencia de coordinación y orientación por parte del líder, no estimula el desarrollo de objetivos ni la formulación de normas para el mejor funcionamiento de la institución y de sus miembros, hay total libertad de decisión individual y grupal, el clima institucional es de improvisación y desorientación. El proceso de crecimiento grupal es confuso y desorganizado, los integrantes tienden a aburrirse y abandonan el grupo.

**d) Estilo paternalista.**

Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

**Método.-** El líder usa la creación de expectativas entre los trabajadores, y tiende a no hacer tan evidente su poder para que ellos le sean leales, mostrándoles respeto en función a la satisfacción

de sus intereses personales.

**Estilo.-** El líder es dogmático y firme, guía a los trabajadores mediante la habilidad para dar o negar castigos y recompensas enfatizando en el rendimiento, así como en la persuasión a ellos para apoyarlo al tomar las decisiones que propone.

**Estrategia.-** Esconde un modelo autoritario bajo una apariencia democrática, el líder aparece preocupado por los trabajadores, se vale de la manipulación y el halago para mantener el control y generar dependencia hacia él. La información y los objetivos, son manejados a su conveniencia. La dependencia que se establece, genera un grupo poco crítico, pasivo e inmaduro en la institución.

e) **Estilo transformacional.-**

Posee los siguientes elementos:

**Método.-** El líder usa el poder referente basada en actitudes así como la ejemplarización para influir poderosamente en forma positiva en los trabajadores y en la visión institucional.

**Estilo.-** El líder es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de la labor, logra trascender el interés individual de los trabajadores de la institución, buscando el interés institucional y personal de cada uno de ellos hasta lograr, a través del trabajo, la autorrealización.

**Estrategia.-** El líder usa sus capacidades para hacer crecer en forma integral a todos los trabajadores de la institución, bajo el precepto “disfrutar del trabajo y ayudar a disfrutar a los demás” .

### 2.1.6.2. Estilos de dirección según el uso de la autoridad.

Una de las primeras explicaciones para identificar estilos de dirección se hizo con base en la forma en que los gerentes utilizan su autoridad. Así se identificaron los estilos autocrático, democrático y liberal (rienda suelta).

Koontz y Wiehrich (1996:494), presentan las siguientes explicaciones sobre éstos tres estilos de dirección.

### 2.1.6.3. Estilo autoritario

El secretario académico que actúa con **estilo autoritario** es aquel que ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos. Una variación de éste estilo de dirección es el denominado "autócrata benevolente" así fue identificado por Rensis Likert. Se trata de aquella autoridad que, aunque escucha las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, en última instancia, ésta es suya. Puede estar dispuesto a escuchar y a considerar las ideas y preocupaciones de los subordinados, pero cuando hay que tomar una decisión, suele ser más autocrático que benevolente. (Koontz y Wiehrich 1996:494).

#### ✓ **El autócrata**

Es inflexible pero justo de acuerdo a sus principios, no delega su autoridad ya que se cree mejor que los demás. El grupo es sometido a un alto control y elige a quienes lo ayudarán "dividir para reinar".

#### ✓ **El autocrático benevolente.**

Tiene una actitud paternalista y quiere hacer bien lo que él considera como válido. Siente que debe tomar todas las decisiones por el bien del grupo. No delega funciones y las críticas que puede efectuar el grupo son consideradas una afrenta, generando resentimientos.

✓ **El autócrata incompetente**

Carece por completo de escrúpulos y adopta cualquier postura que le permita alcanzar sus fines. Posee cierta inseguridad y tiende a rodearse de individuos más débiles que fuertes.

Cuando da una orden no tienen en cuenta que los plazos pueden variar, acosando a los empleados con reclamaciones inoportunas.

**2.1.6.4. Estilo democrático**

Es aquel supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca. Solo da órdenes después de consultar. Se encarga de que las futuras acciones del grupo se decidan colectivamente ya que confía en las habilidades de los actores para la toma de decisiones acertadas. La autoridad se distribuye en toda la organización, en lugar de que la dirección oriente y dirija a los subordinados. En este estilo, los miembros trabajan en conjunto propiciando el crecimiento y desarrollo de todos

los miembros. Asimismo todos los actores comparten los objetivos institucionales.

#### **2.1.6.5. Estilo liberal**

Es aquel donde el supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino. Hoy más que nunca, quienes dirigen organizaciones deben desarrollar un nuevo estilo de liderazgo que le permita integrar, motivar y desarrollar al potencial humano para que la organización sea cada vez más eficiente, eficaz y rentable.

#### **2.1.7. El liderazgo**

Es un accionar peculiar, que posibilita establecer una dirección: desarrollar una visión de futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.

Es la capacidad para alinear a la gente, transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión, las estrategias y que acepten su validez.

Al respecto John Kotter, señala: El accionar del líder, está orientado a motivar e inspirar a la gente, transmitir energía para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas aunque con frecuencia insatisfechas. Es generar un cambio, con frecuencia en un grado

importante, y que tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles”

Lo que significa que si se pretende liderar una municipalidad, se debe tener capacidades y estrategias para motivar e inspirar la labor de los trabajadores , desechando la improvisación y generando cambios en el personal, hacia la consecución de los objetivos institucionales.

Por su parte, Lynch Gaete Patricio, dice: “Liderazgo es un mensaje de progreso y humanidad, lleno de posibilidades; de confianza, visión y destino para las personas y las organizaciones. Su estudio es una puerta abierta a la esperanza, porque su fin es encontrar respuestas que satisfagan aquellas necesidades de las personas y los grupos sociales; de autonomía y responsabilidad, de solidaridad, creatividad y realización personal. Liderazgo es la influencia que puede ser determinante para el desarrollo de las personas y organizaciones”

Un análisis de la cita, nos hace ver que liderazgo, va más allá de la dirección institucional, porque lo aborda desde una perspectiva histórica de la sociedad, que busca la satisfacción de sus principales necesidades y a partir de ello, proyectarse a situaciones y condiciones superiores de vida personal y social, en el marco de la práctica de la solidaridad, la creatividad y la realización personal.

#### **2.1.8. El administrador y el liderazgo en la Municipalidad**

La autoridad, es la persona que dirige, orienta la gestión, administrativa e Institucional del centro Universitario a su responsabilidad. Entre las funciones que le competen se encuentra una, que es esencial: ejercer

liderazgo, al respecto Rosa Rosales Ortiz, dice: “Independientemente del estilo de Dirección que se desarrolle en una Municipalidad. La Dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos de la Institución; en el comportamiento del personal, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros”

Por lo tanto, queda establecido que las acciones cumplidas por la Secretaria académica, influyen significativamente en el quehacer Universitario; por ello, la función de liderazgo que debe cumplir una autoridad, es de vital importancia para la buena marcha institucional. Asimismo el líder, debe favorecer que los integrantes de la Institución puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas, debe ser receptivo y buscar potenciar la profesionalización de sus colegas.

Ferrer Puig Ramón, al referirse al rol que debe cumplir una autoridad como líder Institucional, señala que: “propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva-lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio”

En tal sentido, el Secretario académico como líder debe tensar su capacidad lógica, e intuitiva, para concentrar las energías positivas de los trabajadores y orientarlas hacia la consecución de los objetivos institucionales.

Ponderando el rol de liderazgo de las autoridades Louis Gerstner, plantea: “Toda Institución del próximo siglo exitosa tiene por lo menos



un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a los mejores de estas Universidades. En toda Universidad que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y trabajadores en formas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino”

Si bien es cierto, el autor alude a la Universidad del próximo siglo y encontrándonos en dicho siglo, consideramos que la propuesta tiene vigencia y efectivamente cada una de las Instituciones debe contar con un líder que le imprima direccionalidad y compromiso con la noble tarea de formar a las nuevas generaciones.

## 2.2. Marco conceptual

- **ADMINISTRACIÓN:** Es una ciencia social que tiene un conjunto de principios, procesos, normas y técnicas con el propósito de alcanzar los fines y objetivos de una entidad o de una empresa pública o privada. Su aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de las cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr.
- **CONTROL:** Controlar es una acción, en la medida en que sea tangible y, consecuentemente, el efecto que produce pueda medirse. Al igual que el espíritu es inherente al cuerpo humano, el control lo es a la

entidad como ente concreto y, específicamente a la administración, personificada en sus órganos de dirección y gerencia.

- **DIRECCIÓN:** Proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, orientando y guiando sus acciones con el fin de alcanzar determinados objetivos basado en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y son propios del sistema sobre el cual se influye.
- **EVALUACIÓN:** Proceso realizado para comprender y valorar el aprendizaje en función del desarrollo de las competencias alcanzadas por los alumnos.
- **GERENCIA:** La Gerencia, es una función administrativa de naturaleza profesional inherente a un cargo directivo, por lo que, quien conduzca dicho cargo debe estar premunido de cualidades, exigencias personales y profesionales y sobre todo un conjunto de actitudes que favorezcan la conducción exitosa de las funciones que demanda dicho cargo. Esta función, unas veces es óptima; mientras que en otras, está lejos de los fines y objetivos institucionales; por lo tanto la primera tarea es identificar ¿cómo se está dando esta gerencia en las instituciones? Y a partir de dicho conocimiento plantear, acciones de consolidación o de mejoramiento.
- **LIDERAZGO:** Es un tipo especial de relación entre un individuo y otros, en el cual el primero (líder), influye sobre los demás (seguidores) más de lo que es influido por éstos. Es decir que el

liderazgo es la influencia potencial de una posición A sobre otras B, C, D, E, en un área particular de cosas. Es una función móvil, vale decir, que en distintos momentos de un grupo, la función del liderazgo puede ser cumplida por cualquiera de los miembros, según sean las necesidades del grupo.

- **ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:** Institución en la que la diferencia entre pensamiento y acción desaparece. Este tipo de organizaciones ha logrado expandir continuamente su capacidad para crear su propio futuro. Son capaces de comprender realmente sus problemas, descentrando la mirada de los errores individuales o de las dificultades puntuales para concentrarse en las relaciones clave que influyen sobre la conducta a lo largo del tiempo. Para esto crean espacios donde la información fluye y es utilizada en cualquier momento para generar nuevo conocimiento. Por lo tanto, el aprendizaje de la organización está tanto asociado al cambio del comportamiento organizativo como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte. Algunos de sus principios consisten en identificar no sólo las necesidades actuales de capacitación de sus integrantes, sino también las futuras de aprendizaje de sus alumnos; utilizar las experiencias cotidianas de trabajo como base para el aprendizaje; captar y sistematizar el conocimiento de la organización para luego usarlo en beneficio de los demás; emplear distintos enfoques de aprendizaje para responder, evaluar, analizar, revisar y ajustarlos constantemente hasta llegar a la meta final.

- **ORGANIZACIÓN** : Procedimiento técnico destinado a la administración y gestión del currículum, los equipos trabajadores , los alumnos, la comunidad, la evaluación de los resultados, los recursos (materiales, humanos, etc.), los tiempos y los espacios involucrados dentro del funcionamiento interno de una escuela. Su representación gráfica se denomina organigrama.
- **PLANIFICACIÓN:** Herramienta de gran utilidad para el educador como recurso dinámico que sirve para organizar y prever la acción y prácticas pedagógicas. Proceso administrativo mediante el cual se prevé y se evalúa los objetivos concretos y las acciones pertinentes para orientar en forma deliberada el desarrollo de una realidad, que debe transformarse en función a resultados deseables. La planificación significa anticipar el curso de la acción que ha de adoptarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL.-** Conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa.

## 2.3. Hipótesis

### 2.3.1. Hipótesis general

Los estilos de dirección influyen significativamente en la Cultura Organizacional de las Oficinas de la Municipalidad Provincial de Azángaro de la Región Puno.

### 2.3.2. Hipótesis específicas

- Más del 50% de los funcionarios tienen una condición de contratados y su remuneración no les satisface para sus necesidades
- Más del 50% del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Azángaro, califican presencia de una cultura organizacional débil.
- Los estilos de Dirección influyen significativamente en la Cultura Organizacional de las Oficinas de la Municipalidad Provincial de Azángaro de la Región Puno

### Variables de la investigación

#### Variable independiente

Estilos de liderazgo

#### Variable dependiente

Cultura Organizacional

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. NIVEL DE ANÁLISIS**

El desarrollo del presente trabajo de investigación tuvo un carácter descriptivo relacional porque, trata de analizar mediante un análisis deductivo con un enfoque cuantitativo hacia un modelo integral sobre el desarrollo de la cultura organizacional en base a las capacidades de los encargados de las diferentes oficinas de la municipalidad provincial de Azángaro.

#### **3.2. UNIDAD DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS**

La unidad de observación del presente trabajo son: por una parte los encargados de las diferentes oficinas según organigrama propuesto en el Reglamento de organización y funciones. Por otra los servidores de las diferentes oficinas de la municipalidad.

La unidad de análisis, está constituido por:

- Las características laborales de los encargados de las diferentes oficinas
- Estilos de dirección predominan en las Oficinas de la municipalidad provincial de Azángaro
- Las principales manifestaciones de cultura organizacional que se observa en las oficinas de la municipalidad provincial de Azángaro
- Las relaciones entre las características laborales y los estilos de dirección con la promoción de la cultura organizacional en las oficinas de la municipalidad provincial de Azángaro

### 3.3.EJES DE ANÁLISIS

Respecto a los ejes de análisis, la investigación, se ha considerado en tres puntos de referencia sobre los que descansa esta investigación.

- Las características laborales
- Estilos de dirección
- Cultura organizacional
- Liderazgo institucional

### 3.4.DIMENSIÓN DE ANÁLISIS

Respecto a la dimensión de análisis se considera lo siguiente:

- **Dimensión organizativa**, después de realizar un análisis explicativo sobre las formas de dirigir y sus efectos en el desarrollo de la cultura organizacional se considera que es importante identificar las personas que asumen los retos de dirigir las diferentes oficinas en la municipalidad provincial de Azángaro.
- **Dimensión social**, esta evaluación de impacto social se realizó en base a una combinación de datos cuantitativos y los resultados permiten alcanzar una comprensión detallada acerca del impacto social que se tiene con el buen trato desde el punto de vista del desarrollo humano.

### 3.5.TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por los planteamientos del problema y los objetivos del estudio, el tipo de investigación que se desarrolló, es de carácter descriptivo-explicativo.

Descriptivo, porque permite entender cómo el desenvolvimiento de los agentes que cumplen el rol de dirigir las oficinas influyen en el desenvolvimiento de los servidores fomentando una cultura organizacional.

Explicativo porque permite interpretar las formas de relacionarse con los agentes que dirigen una oficina y su apreciación al nivel de cultura organizacional que tienen dentro de cada oficina.

### 3.6. POBLACIÓN TEÓRICA Y MUESTRA DE ESTUDIO

#### 3.6.1. POBLACIÓN TEÓRICA:

a. **Población objeto de estudio:** Se tiene dos

Por una parte 33 funcionarios que dirigen las diferentes oficinas que gerencia, subgerencia y oficinas que integran el organigrama estructural de la municipalidad provincial de Azángaro.

Por otra parte los XXXXX funcionarios de planta

b. **Unidad informante:** los funcionarios de la municipalidad provincial

#### 3.6.2. POBLACIÓN MUESTRAL

Teniendo como universo poblacional a los funcionario en su totalidad son 420, por la cantidad de población universal. Para ello aplicando la formula se tiene 201 como muestra

<b>Tamaño de la muestra (N)</b>	<b>420</b>
<b>Error de la muestra (E)</b>	<b>0.05</b>
<b>Propósito de éxito (P)</b>	<b>0.7</b>
<b>Proporción de fracaso (Q)</b>	<b>0.3</b>
<b>Valor de confianza (Z)</b>	<b>1.96</b>

$$n' = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n' = \frac{1.96^2 * 0.7 * 0.3 * 420}{0.05^2 * 419 + 1.96^2 * 0.7 * 0.3}$$



$$n' = \frac{0.806736 * 420}{0.0025 * 419 + 3.8416 * 0.21}$$

$$n' = \frac{338.82912}{1.0475 + 0.806736}$$

$$n' = \frac{338.82912}{1.854236}$$

$$n' = 182.732$$

$$n' = 201$$

### 3.6.3. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recoger información pertinente de los resultados de la investigación del presente trabajo; se ha realizado las siguientes actividades:

La recolección de datos se efectuó en forma sistematizada y planificada, para la cual se procedió de la siguiente manera:

- a) Preparación a los entrevistadores.
- b) Se solicitó permiso al alcalde de la municipalidad para realizar ejecución de encuestas.
- c) Se aplicaron los instrumentos

### 3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

El procesamiento de los datos se realizó de una manera sistemática empleando Microsoft Excel 2016

#### 3.7.1. PLAN DE TABULACIÓN, PROCESAMIENTO Y REPRESENTACIÓN DE DATOS

##### a) Tabulación:

Se procedió a la revisión de los datos obtenidos en las encuestas. Realizando la codificación, vaciado y presentación de las tablas de una sola entrada y doble entrada.

**b) Procesamiento:**

El procesamiento de los datos se realizó con las técnicas que permiten describir y poner de manifiesto las principales características de las variables. Para el procesamiento se utilizó la estadística empleando Microsoft Excel 2016

**c) Representación de los datos:**

Los datos de campo debidamente procesados se presentaron en las tablas estadísticas, con las siguientes características: tablas variables de doble entrada.

**d) Análisis e interpretación de los datos**

En base al análisis de campo cuantitativo y cualitativo, se recurrió al análisis estadístico y para su interpretación se utilizó el marco teórico – referencial y conceptual las mismas que permitió explicar.

**e) Redacción y elaboración del informe final de investigación.**

La redacción y elaboración del informe final del presente trabajo de investigación se realizó siguiendo una secuencia metodológica en función a las hipótesis planteadas en la investigación, con el fin de realizar una presentación que permita una visualización pertinente de la información, la misma que contendrá todas las formalidades. El contenido está estructurado por capítulos; la metodología e hipótesis de la investigación, fundamentos teóricos de la investigación,

presentación de análisis e interpretación de la información,  
conclusiones, recomendaciones, bibliografía y finalmente anexos.

## CAPÍTULO IV

### EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1. RESULTADOS

##### 4.1.1. Características laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azángaro

###### 4.1.1.1. Condición laboral de los trabajadores

La legislación en el ámbito laboral es en principio parecida a la prevaleciente en otros países europeos, si bien existen previsiones específicas en materia de indemnización con ocasión de las jubilaciones. En cualquier caso, toda la normativa se mantiene sujeta a cambios como consecuencia de la situación financiera actual.

En general, es obligatoria la formalización de contrato escrito. Existen los siguientes tipos de contratos:

**CONTRATO A TIEMPO TOTAL.** Obligatoriedad de formalizar en el periodo máximo de dos meses desde la fecha de contratación un contrato escrito que recogerá todos los detalles referentes a condiciones laborales, tipo de trabajo, lugar, remuneraciones e indemnización en caso de despido.

**CONTRATO A TIEMPO PARCIAL.** Obligatoriedad de formalizar en el periodo máximo de 15 días desde la fecha de contratación un contrato escrito que recogerá todos los detalles referentes a la duración del mismo.

CONTRATO TEMPORAL. Se produce cuando de forma expresa ó tácita se acuerda la realización de un trabajo por un periodo determinado de tiempo correspondiente a la realización de una obra o por la naturaleza del propio trabajo.

CONTRATO INDEFINIDO. Se trata de aquellos en que no se reglamenta su duración y que ni de su naturaleza y fin se desprende otra categoría.

Uno de los elementos esenciales el contrato de trabajo es la remuneración. En principio, ésta puede definirse como todo aquello que percibe el trabajador por los servicios prestados a favor del empleador.

TABLA 1.  
**DISTRIBUCIÓN DE LA CONDICIÓN LABORAL DE TRABAJADORES DE  
LA MUNICIPALIDAD**

	Varones		Mujeres		Total	
	n	%	n	%	n	%
<b>Contratados</b>	83	41.3	51	25.4	134	66.7
<b>Nombrados</b>	45	22.4	22	10.9	67	33.3
<b>Total</b>	128	63.7	73	36.3	201	100.0

**Fuente:** Elaboración propia, en base a encuesta recolectada

En la tabla 1, se aprecia que, en la municipalidad existen dos modalidades de prestación de servicios que prevalecen y manifiestan nuestros encuestados donde el 66.7% indican ser contratados y el 33.3% son nombrados y a tiempo indeterminado, lo que corresponden a la categoría de “trabajadores contratado”. de los Gerentes de la Municipalidad Provincial de Azángaro.

#### 4.1.1.2. Satisfacción del trabajador con la remuneración recibida

Siempre se asume que lo corriente es que las empresas ofrezcan buenos sueldos a sus empleados para de este modo contrarrestar posibles tentaciones por parte de la competencia que ofrezca salarios más altos y otras tantas condiciones mejor aspectadas. La misión debe ser mantener al buen empleado ante todo porque de lo contrario su insatisfacción lo llevará a buscar nuevos horizontes o también a ser improductivo.

TABLA 2.  
DISTRIBUCIÓN POR CONDICIÓN LABORA SEGÚN SATISFACCIÓN DE LA REMUNERACIÓN

	Si		No		Total	
	n	%	n	%	n	%
<b>Contratados</b>	19	9.5	115	57.2	134	66.7
<b>Nombrados</b>	30	14.9	37	18.4	67	33.3
<b>TOTAL</b>	49	24.4	152	75.6	201	100.0

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta recolectada

En la tabla 2, se aprecia que el 75.6% de los encuestados manifiestan que no se encuentran satisfechos con sus remuneración en la medida que no cubre sus expectativas y que si se sostienen en el trabajo es, porque tienen la esperanza de que en algún momento mejorará su situación económica.

#### 4.1.1.3. Remuneración recibida por cada trabajador

La igualdad salarial es el concepto según el cual los individuos que realizan trabajos similares (o trabajos con la misma

productividad) deben recibir la misma remuneración, sin importar el sexo, raza, orientación sexual, nacionalidad, religión o cualquier otra categoría. Para ello, se parte del principio de igualdad ante la ley. La igualdad salarial viene establecida en el Artículo 7 de Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales recoge la igualdad salarial.

En la tabla 3, se aprecia la distribución del tipo de remuneración que reciben donde el 55.2% reciben sueldo mínimo seguido del 22.9% que manifiestan que reciben menos 1500.00 soles, lo que permite corroborar que la municipalidad no tiene presupuesto para recursos humanos, lo que permite una salida de los buenos profesionales que se deben de contar.

TABLA 3.  
**DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE REMUNERACIÓN SEGÚN SEXO DE  
LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD**

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%
<b>Sueldo mínimo</b>	101	50.2	10	5.0	111	55.2
<b>Menos de 1500.00 nuevos soles</b>	35	17.4	9	4.5	44	21.9
<b>Mas de 1501.00 nuevos soles</b>	25	12.4	21	10.4	46	22.9
<b>TOTAL</b>	161	80.1	40	19.9	201	100.0

**Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta recolectada**

#### 4.1.1.4. Tiempo de permanencia

El contrato temporal, es aquel que tiene por objeto el establecimiento de una relación laboral entre la municipalidad y el trabajador por un tiempo determinado. El contrato de trabajo temporal podrá celebrarse a jornada completa o parcial. El contrato de trabajo temporal se formaliza por escrito, podrá ser verbal cuando en la situación de eventual por circunstancias de la producción la duración del mismo sea inferior a cuatro semanas y la jornada completa.

TABLA 4.  
DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO DE PERMANENCIA SEGÚN SEXO DE LOS  
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%
<b>De 0 a 1 años</b>	68	33.8	42	20.9	110	54.7
<b>De 2 a 4 años</b>	34	16.9	15	7.5	49	24.4
<b>De 6 a 8 años</b>	17	8.5	13	6.5	30	14.9
<b>De 9 a más años</b>	9	4.5	3	1.5	12	6.0
<b>Total</b>	128	63.7	73	36.3	201	100.0

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta recolectada

La tabla 4, permite apreciar que, el 54.7% de los funcionarios tienen un tiempo de permanencia de 0 a 12 meses, son los que representan a aquellas personas que ingresan a la municipalidad porque han apoyado en la campaña para la elección del alcalde, asimismo se tiene que destacar que existe el 24.4% de funcionarios que manifiestan que trabajan más de dos a cuatro (2 - 4) años, este



porcentaje es el que representa al grupo de contratados que son los que brindan un soporte claro a los intereses del buen funcionamiento de la municipalidad

#### **4.1.2. Practica de estilos de liderazgo percibidos por los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Azángaro**

De acuerdo con John Gardner, en Sobre liderazgo, "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores". Si aceptamos esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo.

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición.

##### **4.1.2.1. Tipo de estilos de liderazgo que practican los gerentes de cada oficina**

Platón observó la diversidad humana y cómo se dividía el trabajo "Yo me recuerdo a mí mismo que no somos todos iguales: hay diversidad de naturaleza entre nosotros que se adaptan a las distintas ocupaciones". Aristóteles aportaría ideas sobre gestión y organización en su "Política", sobre: especialización del trabajo, departamentización, centralización y delegación de autoridad, sinergia, y liderazgo.

Sobre la organización del trabajo, existen convenios y cuentas de gastos, grabadas sobre mármol, en el que se delata un

indiscutible reparto de los trabajos. Las tareas más pesadas y de peores condiciones laborales eran realizadas por los esclavos y por los ciudadanos poco respetables; eran los que se encargaban de la extracción de piedras, la explotación de la mina, además de dar las peonadas más duras de las construcciones, siempre bajo el mecenazgo de los ciudadanos libres que se reclutaban como obreros u oficiales.

TABLA 5.  
**DISTRIBUCIÓN POR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES, EN GERENTES SEGÚN SEXO DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD**

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%
<b>El liderazgo autocrático</b>	88	43.8	52	25.9	140	69.7
<b>El liderazgo transformacional</b>	14	7.0	5	2.5	19	9.5
<b>El liderazgo laissez-faire</b>	10	5.0	6	3.0	16	8.0
<b>Liderazgo democrático</b>	16	8.0	10	5.0	26	12.9
<b>Total</b>	128	63.7	73	36.3	201	100.0

**Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta recolectada**

Las instituciones deben organizarse de forma jerárquica. Es una realidad. Casi todas las corporaciones medias y grandes cuentan con empleados rasos, jefes intermedios y directores generales, además de los accionistas y otros cargos. Cada uno de estos jefes intermedios o altos dirigen a sus trabajadores mediante uno o varios estilos de liderazgo. Cada uno de ellos tiene sus ventajas e inconvenientes, y generan ciertas dinámicas y emociones distintas

entre los subordinados, de modo que pueden influir en las dinámicas laborales, en la motivación y en la productividad. En consecuencia hay que considerar que cada estilo de liderazgo tiene consecuencias directas sobre muchos aspectos laborales y psicológicos de los trabajadores. Un tipo de liderazgo positivo es capaz de mejorar la productividad de los subordinados, además de aumentar su bienestar, su afiliación a la empresa y, cómo no, los beneficios empresariales. Sin embargo, un liderazgo negativo puede generar estrés o burnout en los subordinados, bajar su autoestima o desincentivar su productividad, lo que a la postre puede suponer pérdidas para la organización.

En la tabla 5, se aprecia que solo el 8.0% manifiesta que tienen un estilo de liderazgo laissez-faire, la que se basa en la máxima: "deja hacer a tus empleados, ellos saben lo que deben hacer". Por tanto, el líder laissez-faire no es muy propenso a dirigir a su grupo ni a dar demasiadas instrucciones sobre cómo deben hacerse las cosas. Este tipo de líderes intervienen solo cuando es estrictamente necesario. Es una clase de liderazgo no autoritaria que confía en la experiencia y en la motivación del empleado para llevar a cabo sus tareas y proyectos con éxito.

El que predomina es el autocráticos con un 69.7% es la que permite a los jefes controlar y tomar decisiones sobre muchos aspectos de la estrategia y las dinámicas de trabajo habituales. El líder autocrático tiene mucho poder y nadie puede ni debe desafiar

sus decisiones. Por tanto, no es un liderazgo abierto ni democrático sino que es unidireccional: el jefe manda, y los empleados obedecen las órdenes. El liderazgo autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

Liderazgo democrático (12.9%), también conocido como liderazgo participativo, su función es promover la participación, el entusiasmo y la implicación de los empleados. Se promueve el diálogo entre todo el grupo para tener en cuenta todas las opiniones y visiones sobre la realidad... aunque la decisión final suele recaer en el líder.

En el liderazgo transformacional (9.5%), los jefes están en una comunicación fluida y constante con el grupo de trabajo. Esto permite mejorar el rapport y conseguir objetivos a varios niveles, en tanto que la empresa se beneficia de varias visiones y estrategias compartidas por los distintos empleados y cargos.

#### **4.1.3. Principales manifestaciones del comportamiento organizacional**

##### **4.1.3.1. Tipos de comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Azángaro**

Robbins (1996) da a conocer las siguientes clasificaciones: por una parte a la cultura fuerte, la que permite manifestar los valores

centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados. Por otra parte la cultura débil, la que permite manifestar que existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores. Este segundo caso se manifiesta de manera fuerte en la municipalidad provincia de Azángaro, así se tiene que 83.8% de los encuestados manifiestan que no tienen un adecuado cumplimiento de sus actividades por falta de guía y además el estilo de liderazgo que tienen no les permiten desenvolverse adecuadamente

TABLA 6.  
**DISTRIBUCIÓN POR CONDICIÓN LABORAL SEGÚN TIPO DE CULTURA  
QUE TIENEN MUNICIPALIDAD**

	Cultura débil		Cultura fuerte		Total	
	n	%	n	%	n	%
<b>Contratados</b>	110	52.4	24	11.4	134	63.8
<b>Nombrados</b>	66	31.4	1	0.5	67	31.9
<b>Total</b>	176	83.8	25	11.9	210	100.0

**Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta recolectada**

#### **RESULTADO:**

De la tabla 6, podemos apreciar que la mayoría de trabajadores, (83.8%) que labora en la Municipalidad Provincial de Azángaro

califican presencia de una Cultura Organizacional débil, con respecto a su institución y solo el 11.9% de dicho personal refiere lo contrario.

Para corroborar lo mencionado con mayor precisión recurrimos la prueba de hipótesis de una proporción:

### HIPÓTESIS

$H_0$ : El 50% o menos del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Azángaro, califican presencia de una cultura organizacional fuerte.

$H_1$ : Más del 50% del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Azángaro, califican presencia de una cultura organizacional débil.

DATOS:

$$z = \frac{\hat{p} - P}{\sqrt{\frac{PQ}{n}}}$$

$$\hat{p} = 76.5\%$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

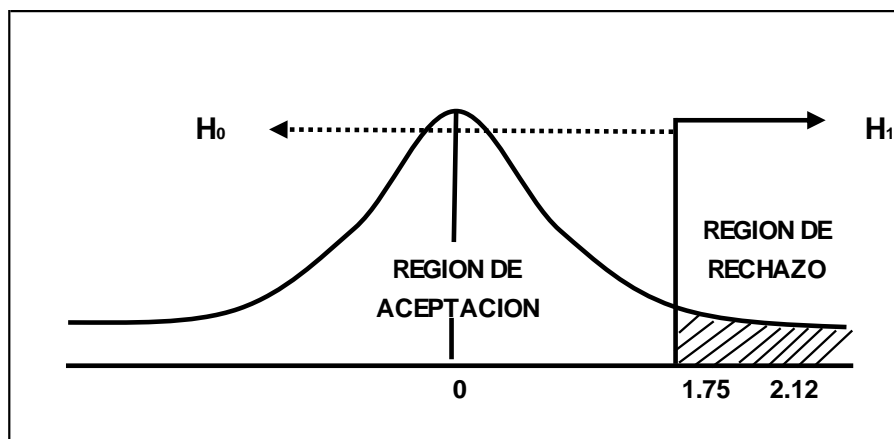
$$n = 108$$

$$Z_{95\%} = 1.75$$

DONDE:

$$H_0 : P \leq 50\%$$

$$H_1 : P > 50\%$$



### DISCUSIÓN:

Se rechaza la  $H_0$ ; , pues la  $Z= 2.29$ , es mayor a la  $Z = 1.89$  para un 95% de confianza, esto quiere decir que más del 50% del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Azángaro, califican presencia de una cultura organizacional débil, califican presencia de una cultura organizacional débil. Por lo que asumimos este criterio con una apreciación estadística significativa.

Corroborar lo señalado Challa (1994) en su investigación titulada como “Cultura organizacional y desempeño laboral” quien encontró en el estudio realizado la presencia de una Cultura Organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la Cultura y el desempeño. La conclusión fue que la cultura organizacional dentro de las instituciones, constituye una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son

compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional.

#### **4.1.4. Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento organizacional**

Habilidad del líder para orientar el trayecto a seguir, a través de la estimulación, de todas las áreas que conforman un sistema de organizaciones; potenciando al máximo cada una de ellas y logrando, a través de la creatividad, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa.

Tanto es así que John Maxwell establece que el liderazgo organizacional representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder, el cual Maxwell define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

En definitiva, el concepto de liderazgo organizacional hace referencia a la habilidad o capacidad interpersonal del líder o el proceso a través del cual éste influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad.



TABLA 7.  
DISTRIBUCIÓN POR EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZÁNGARO

ESTILO DE GESTIÓN	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	Cultura Débil		Cultura Fuerte		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%		
El liderazgo autocrático	120	59.7	20	10.0	140	69.7
El liderazgo transformacional	14	7.0	5	2.5	19	9.5
El liderazgo laissez-faire	16	8.0	0	0.0	16	8.0
Liderazgo democrático	26	12.9	0	0.0	26	12.9
Total	176	87.6	25	12.4	201	100.0

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta recolectada

### RESULTADO:

La tabla 7, indica la influencia existente entre los Estilos de Liderazgo en la Cultura Organizacional predominante en la Municipalidad Provincial de Azángaro". De ello apreciamos que el 87.6% del personal que labora en dicha institución refieren presencia de una Cultura Organizacional Débil, de ellos el 69.74% está sometido bajo un estilo autoritario de gestión. Mientras que, el 12.4% del personal que labora en dicha institución refieren presencia de una Cultura Organizacional Fuerte, de ellos el 12.9% está sometido bajo un estilo democrático de gestión.

Para constatar la existencia de alguna influencia entre los estilos de liderazgo en la cultura organizacional predominante en la Institución, se

recurre a la prueba de hipótesis del chi-cuadrado, a través del planteo de:

### Hipótesis estadística

$H_0$ : Los estilos de Dirección no influyen significativamente en la Cultura Organizacional de las Oficinas de la Municipalidad Provincial de Azángaro de la Región Puno.

$H_1$ : Los estilos de Dirección influyen significativamente en la Cultura Organizacional de las Oficinas de la Municipalidad Provincial de Azángaro de la Región Puno.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,528 <sup>a</sup>	8	,039
Likelihood Ratio	12,959	8	,021
Linear-by-Linear Association	6,012	1	,029
N of Valid Cases	201		

a. 9 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .47.

Por lo que se rechaza la  $H_0$ : , pues la  $\chi_c^2 = 11.528$  es mayor que la  $\chi_i^2$  para un 95% de confianza, siendo su valor tabulares de  $\chi_i^2 = 12.595$  a ocho grados de libertad, asumiendo estadísticamente que Si existe una influencia significativa entre los estilos de liderazgo en la cultura organizacional predominante en las Municipalidad Provincial de Azángaro.

#### 4.1.5. Tratamiento estadístico

A continuación, se desarrolla el nivel de confiabilidad que se tienen de las respuestas de los 201 encuestados

Datos:

K	201
Vi	22.90
Vt	847.768
secc1	1.005
secc1	1
Absoluto	1
$\alpha$	0.905

#### Confiabilidad del Instrumento

Nuestro tipo de confiabilidad es la de Por Consistencia Interna (homogeneidad) y utilizaremos el método estadístico Alfa de Cronbach para determinarla.

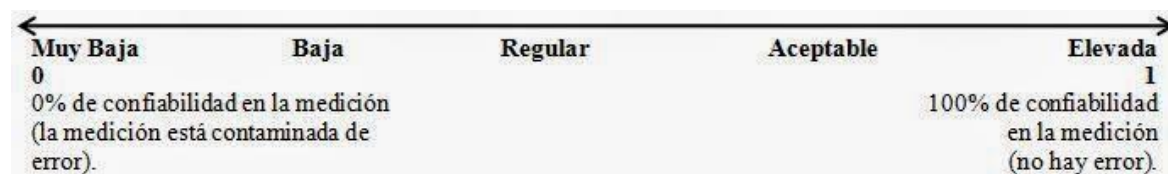
$\alpha = 0.905$

Interpretación de la significancia de  $\alpha = 1.005$ ; lo que significa que los resultados de opinión de los 201 encuestados respecto a los ítems considerados SI se encuentran correlacionados de manera altamente confiable

$\alpha$  : Coeficiente de Alfa de Cronbach = 0,905

Entre más cerca de 1 está  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad

Confiabilidad: Se puede definir como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos. Es decir, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Se concluye que existe una cultura organizacional débil, con un estilo de liderazgo autoritario, con funcionarios contratados, mal remunerados.

**SEGUNDA:** Se concluye que el 75.6% de los encuestados manifiestan que no se encuentran satisfechos con su remuneración, porque el 55.2% reciben sueldo mínimo seguido del 22.9% que manifiestan que reciben menos 1500.00 soles, lo que permite corroborar que la municipalidad no tiene presupuesto para recursos humanos. Asimismo se aprecia que, el 54.7% de los funcionarios tienen un tiempo de permanencia de 0 a 12 meses, son los que representan a aquellas personas que ingresan a la municipalidad porque han apoyado en la campaña para la elección del alcalde, asimismo se tiene que destacar que existe el 24.4% de funcionarios

**TERCERA:** Se concluye que solo el 8.0% manifiesta que tienen un estilo de liderazgo laissez-faire, la que se basa en la máxima: "deja hacer a tus empleados, ellos saben lo que deben hacer". Por tanto, el líder laissez-faire no es muy propenso a dirigir a su grupo ni a dar demasiadas instrucciones sobre cómo deben hacerse las cosas. Este tipo de líderes intervienen solo cuando es estrictamente necesario. Es una clase de liderazgo no autoritaria que confía en la experiencia y en la motivación del empleado para llevar a cabo sus tareas y proyectos con éxito. El que predomina es el

autocrático con un 69.7% es la que permite a los jefes controlar y tomar decisiones sobre muchos aspectos de la estrategia y las dinámicas de trabajo habituales. El líder autocrático tiene mucho poder y nadie puede ni debe desafiar sus decisiones. Por tanto, no es un liderazgo abierto ni democrático sino que es unidireccional: el jefe manda, y los empleados obedecen las órdenes. El liderazgo autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

**CUARTA:** Se concluye que la mayoría de trabajadores, (83.8%) que labora en la Municipalidad Provincial de Azángaro califican presencia de una Cultura Organizacional débil, con respecto a su institución y solo el 11.9% de dicho personal refiere lo contrario. Con una prueba de hipótesis de una proporción. Donde se rechaza la, pues la  $Z = 2.29$ , es mayor a la  $Z = 1.89$  para un 95% de confianza, esto quiere decir que más del 50% del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Azángaro, califican presencia de una cultura organizacional débil, califican presencia de una cultura organizacional débil. Por lo que asumimos este criterio con una apreciación estadística significativa

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** A las Autoridades de la Universidad Nacional del Altiplano viabilicen proyectos que permitan promover la capacitación mediante sus estudiantes de las diferentes escuelas profesionales capacitaciones a los trabajadores de la Municipalidad en temas referidos a dirección, liderazgo entre otros, con la finalidad de fortalecer una cultura fuerte para tener instituciones públicas fortalecidas.

**SEGUNDA:** A los Alcaldes realicen un autoanálisis del tipo de cultura organizacional que vienen desarrollando y bajo ese diagnóstico puedan crear y fortalecer la cultura organizacional de su Institución, con el objeto de empoderar y lograr la competitividad de su institución.

**TERCERA:** A la Municipalidad Provincial de Azángaro, a través de sus órganos competentes internos consolidar experiencias positivas de Gerentes con tipos de dirección Democrática y que a su vez cuenten con una Cultura Organizacional **fuerte**, con el fin de aprovechar tales experiencias y considerarlas como modelo referencial relativo para el tipo de liderazgo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO, Otoniel. (2003) Gerencia y marketing educativo. Universidad Alas Peruanas. UDEGRAF S.A. Primera edición. Lima
- ALVARADO, Otoniel. (2005) Gestión educativa, casos ejercicios e instrumentos. Editorial
- ARANCIBIA M. Joselyn. (2014) Colegio Gerardo Monier-México-Distrito Federal-Delegación Álvaro Obregón. Clima Organizacional y Desempeño Laboral desde la Perspectiva de los trabajadores .
- BUNGE, M. (1977) Ciencia, técnica y desarrollo. Editorial Sudamericana. Primera edición Buenos Aires, 1977
- CALDERÓN, G., MURILLO, S., TORRES, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 25 (16), 116-145.
- CHIAVENATO, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. Editorial Mc Graw-Hill, año 2000.
- DUEÑAS, Elizabeth. (s. a.). Gerencia de la Educación. UNSAAC.
- FESTINGER, L y KATZ, D. (2002). Los Métodos de la Investigación de las Ciencias Sociales. Barcelona,- España: Ediciones Piados
- FISCHMAN, David. (2000) El camino del líder. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico. Lima, 2000
- FRIGERIO, G. y POGGI, M. (1992). Gestión de la Educación.
- FRIGERIO, G., POGGI, M., Tiramonti, G., Aguerondo, I. (1992). Las instituciones. Cara y ceca. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires.

- GARCÍA, C. (1.994). La formación del profesorado para el cambio educativo.  
Barcelona. PPV.
- GARETH, J y GOFFEE, R. (2001). El Carácter Organizacional. Como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- GERSTNER Louis V. et al. (s. a.). Reinventando la Educación.
- GUERRERO, Guido. (2004). Gestión Educativa.
- HATCH, M. (1997). *Organizational theory*. USA, Edit Oxford.
- HELLRIEGEL, John. (2004) Comportamiento Organizacional. Internacional Thomson Editores. México.
- IBAÑEZ, Mario. Calidad total. (1996)Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- KINICKI, A. y KREITNER, R. (2003). Comportamiento Organizacional. Conceptos, Problemas y Practicas. Caracas: Editorial Mc Graw Hill.
- LESSEM, R. (1990). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid, Edit. Diaz de Santos S.A.
- LYNCH, Patricio. (s. a.). (1996) Liderazgo. Perspectivas para una Dirección Eficaz
- MANSILLA, Jose en su trabajo de investigación titulado: influencia del estilo y liderazgo directivo en la gestión y el rendimiento académico de la cohorte educativa 2001 – 2005,



- MANSILLA, Jose en su trabajo de investigación titulado: influencia del estilo y liderazgo directivo en la gestión y el rendimiento académico de la cohorte educativa 2001 – 2005,
- OWENS, R. (1976) La escuela como organización. Editorial SANTILLANA S.A. Madrid
- PRICEWATERHOUSE Coopers (1996). *The paradox principles*. Culture and Performance (93- 114). Irwin, USA.
- ROSALES, Ferrer. Liderazgo Transformacional. Un Nuevo Enfoque de la Función Directiva a la Luz de las Actuales Investigaciones Mundiales.
- ROSALES, Rosa. (s. a.). Estilos de Dirección y Clima Organizacional
- Sánchez Herrera, Javier. Economía de la Educación. Edita arte. Comunicación Visual, S. L.
- SCHEIN, E. (1988). *Cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona, Edit Plaza & Janes.
- STEPHEN, Robbins. (1993) Comportamiento Organizacional. 6ª edición. Editorial Prentice-Hall, México, año 1993.
- STEPHENS, Robbins. (1996) Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica. 7ª edición. Editorial Prentice Hall, México, año 1996.
- STODGILL, R. Tomado de ALVARADO, O. (2003) Gerencia y marketing educativo. Editorial Udegraf. S.A. Lima, 2003
- ZEVALLO, R. (s. a.). Diseño de Estrategias de Motivación para Mejorar el Desarrollo Institucional.

# ANEXOS

## ANEXO

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estilo de liderazgo y cultura organizacional

## Sr (a). TRABAJADORES:

Lea con cuidado cada uno de estas afirmaciones y establezca si se relacionan o no con su ámbito de trabajo. Si lo enunciado se aplica a su colectivo, marque la frecuencia con la que se realiza.

- 1 = Siempre  
2 = A veces  
3 = Nunca

Nº	INDICADORES	1	2	3
1	La oficinas favorece el logro de la visión de la municipalidad			
2	Disponemos de los medios y recursos para cumplir sus normas y preceptos y reglamentos			
3	Para aplicar otras formas de realizar las actividades en el grupo, hay que esperar por la aprobación del gerente			
4	Algunos compañeros trabajan en el grupo y desarrollan su tolerancia			
5	El gerente nos escucha y nos habla con claridad			
6	Entre colegas de trabajo discutimos fuertemente sobre diversos problemas, pero siempre con orden y respeto			
7	Se establece todas las relaciones de trabajo utilizando una comunicación efectiva.			
8	El gerente ayuda a encontrar solución ante cualquier problema que confrontemos.			
9	Aquí no se reconocen ni estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo.			
10	Aquí todo se busca desarrollar las cualidades de los estudiantes			
11	Las orientaciones que da el gerente sea con un pensamiento sistémico.			
12	Aquí todos estamos orgullosos de pertenecer a la municipalidad			
13	Solamente con el trato del gerente y la manera de dirigirse a nosotros ya nos sentimos apoyados.			
14	Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre el grupo.			

15	Los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo.			
16	Difícilmente podemos decidir qué hacer ante un problema, sin ser criticado por los directivos.			
17	Aquí, no vale la pena esforzarse para trabajar bien.			
18	La mala conducta que tienen algunos miembros del colectivo, está dañando el criterio de la población sobre nosotros.			
19	En general, cuando supervisan mis actividades aprendo algo más.			
20	El gerente aceptan las sugerencias que damos para que el trabajo marche mejor.			
21	Las acciones a realizar por el grupo en cada fase de trabajo, las definimos aquí en la Universidad			
22	Nos controlan demasiado, como si buscaran culpables.			
23	Tenemos oportunidades de pensar y aportar ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo.			
24	Generalmente las situaciones se analizan a profundidad, antes de tomar decisiones.			
25	La mayoría considera adecuado el ambiente físico en que se trabaja			
26	Dirigen y supervisan las acciones educativas sin conocer bien las tareas, y que conocen poco este tipo de trabajo.			
27	Los compañeros que más se destacan por su trabajo, pueden promover y ocupar una mejor posición dentro del grupo.			
28	Algunos directivos no notifican todas las irregularidades que detectaron en el terreno.			
29	Existe un plan de calidad que favorezca al crecimiento de la municipalidad			
30	Se conoce los objetivos estratégicos de la municipalidad			

Muchas gracias.



















K	193
Vi	22.90
Vt	847.768
secc1	0.905
secc1	1
abslo	
s2	1
ALFA	0.905

**Validez y Confiabilidad del Instrumento de investigación  
Confiabilidad del Instrumento**

Nuestro tipo de confiabilidad es la de Por Consistencia Interna (homogeneidad) y utilizaremos el método estadístico Alfa de Cronbach para determinarla.

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Interpretación de la significancia de  $\alpha = 0.826$ , lo que significa que los resultados de opinión de los 201 encuestado respecto a los ítems considerados se encuentran correlacionados de manera altamente confiable y muy aceptable.