



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TESIS

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACION CON
EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUB
REGION DE SALUD DE JAEN, DISTRITO JAEN
PROVINCIA JAEN, REGIÓN CAJAMARCA – 2016.**

**PARA OPTAR TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Autoras:

Bach. Albuja Meoño Miriam Elena

Bach. Tocto Tarrillo Ysela Diana

Asesor:

Mg. Saúl Hernández Terán

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

Año 2020

Título de la Tesis

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA SUB REGION DE SALUD DE JAEN, DISTRITO JAEN PROVINCIA JAEN,
REGIÓN CAJAMARCA – 2016.

Aprobación de la Tesis

ALBUJAR MEOÑO MIRIAM ELENA

TOCTO TARRILLO YSELA DIANA

Autoras

Saúl Hernández Terán

Asesor Especialista

Grado/Apellidos y Nombres: Saúl Hernández Terán

Presidente de Jurado

Grado/Apellidos y Nombres: Carla Angélica Reyes Reyes

Secretaria (a) de Jurado

Grado/Apellidos y Nombres: Onésimo Mego Nuñez

Vocal/Asesor de Jurado

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo, a mi familia por estar apoyándome en cada momento fomentando el deseo de superación y de triunfo en la vida y a todos los docentes que en nuestra formación

MIRIAM ELENA ALBUJAR MEOÑO

Este Trabajo le dedico de manera especial a mi querido esposo, pues él fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mi las bases de responsabilidad y deseo de superación

YSELA DIANA TOCTO TARRILLO

AGRADECIMIENTOS

Primero agradezco a Dios Todopoderoso por darme la oportunidad de seguir viviendo, a mi Madre por su apoyo y amor y a mi familia por estar siempre conmigo, quienes han creído en mí, siempre dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo. También a la Universidad Señor de Sipán que nos abrió sus puertas para ser mejores personas y buenos profesionales, también felicitar a mis compañeros de estudio por una meta más alcanzada, por un logro más en la vida de cada uno de nosotros, y hoy, que finaliza una etapa importante en nuestra vida, quiero que no sea una despedida, sino el inicio de una amistad.

MIRIAM ELENA ALBUJAR MEOÑO

Es de gran felicidad y satisfacción hoy finalizar una etapa más de mi vida, cumplir un sueño y ver el fruto de un gran esfuerzo, y por ello quiero agradecer a mi esposo, a mis hijas, madre y familia, porque han fomentado en mí el deseo de superación y de triunfo en la vida. Asimismo agradecer a nuestros maestros por expandir sus conocimientos quienes nos ayudan a vivir el sueño de superación y cumplir nuestras expectativas y alcanzar nuestras metas.

YSELA DIANA TOCTO TARRILLO

ÍNDICE

Aprobación de la tesis.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Realidad problemática.....	8
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	16
1.4. Formulación del problema.....	27
1.5. Justificación e Importancia del estudio.....	27
1.6. Hipótesis.....	28
1.7. Objetivos.....	29
1.8. Limitación de la investigación.....	29
CAPÍTULO II: MATERIAL Y METODO.....	30
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	30
2.3. Variables Operacionalización.....	34
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	36
2.5. Procedimientos de análisis de datos.....	39
2.6. Criterios éticos.....	40
2.7. Criterios de rigor científico.....	41
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	43
3.1. Resultados en tablas y Figuras.....	43
3.2. Discusión de resultados.....	65
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
4.1. Conclusiones.....	77
REFERENCIAS.....	79
ANEXOS.....	82

RESUMEN

El sentido común aconseja que el ejercicio de un liderazgo de Gerencia que valora a sus colaboradores, que los trata con respeto, que sabe escucharlos y reconoce los méritos en cada uno de ellos o que en fin, está buscando la vigencia de un clima organizacional favorable, es que se está buscando productividad y éxito con la organización. Lo dicho nos hace pensar que entre liderazgo y clima organizacional existe una relación de dependencia y determinarlo es el objetivo de este estudio. En esa dirección, para un gerente entonces, es imperativo obrar en coherencia con ese pensamiento, sabiendo que de ser así, lo se espera es eficiencia y eficacia con la organización.

La investigación ha sido de tipo descriptivo-correlacional, base que sirvió para elaborar una propuesta para revertir debilidades en las variables del estudio.

Se trabajó con una muestra de 63 colaboradores de la indicada dependencia de salud de Jaén, que representó al 42 % del universo, utilizándose un nivel de confianza de 95 % (0,95), lo que equivale a un valor de $z = 1,985$ (es decir: = 1,96).

El estudio concluye que existe una relación de dependencia relativamente significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Sub Región de Salud de Jaén, distrito y provincia de Jaén, región Cajamarca (DIDES Jaén), en cuya prueba de la hipótesis se encontró que el valor crítico fue de 12.5916 y el resultado de la Prueba Chi cuadrado fue 16.290, (**12.5916 < 16.290**), lo que permitió aceptar la H_a .

Palabras claves: Liderazgo, Clima Organizacional, Tipos de liderazgo: Transformacional, transaccional y Lassiez Faire

ABSTRACT

Common sense advises that the exercise of a management leadership that values its employees, who treats them with respect, who knows how to listen to them and recognizes the merits in each one of them or who, in short, is looking for the validity of a favorable organizational climate, is that you are looking for productivity and success with the organization. The foregoing makes we think that between leadership and organizational climate there is a relationship of dependence and to determine it is the objective of this study. In that direction, for a manager then, it is imperative to act coherently with that thought, knowing that if so, what is expected is efficiency and effectiveness with the organization.

The research was descriptive-correlational, which was the basis for a proposal to reverse weaknesses in the study variables.

A sample of 63 employees from the aforementioned Jaén health unit, representing 42% of the total population, was used, using a confidence level of 95% (0.95), which is equivalent to a value of $z = 1,9599$ (at the practical level = 1.96).

The study concludes that there is a relatively significant relationship of dependence between management leadership styles and organizational climate in the Health Sub Region of Jaén, district and province of Jaén, Cajamarca region (DIDES Jaén), in which test of the hypothesis it was found that the critical value was 12.5916 and the Chi Square test result was 16,290, ($12.5916 < 16.290$), which allowed to accept the H_a .

Key words: Leadership, Organizational Climate, Leadership types: Transformational, transactional and Lassiez Fair

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática.

(Margarita & Murillo, 2013) Los ejecutivos tienen un papel primordial en el bienestar tanto del recurso humano como de la organización, pues ambos tienen necesidades y objetivos que cumplir, tanto de manera personal como institucional, para así enfrentar los cambios constantes en este ambiente laboral, tan dinámico y cambiante. La experiencia nos indica que donde hay un directivo, Jefe o Gerente preocupado seriamente en la productividad de la organización y pensando en lograr objetivos y metas, allí también está el líder, directivo, jefe o gerente que valora a sus colaboradores, que los trata con respeto, que sabe escucharlos y reconoce los méritos en cada colaborador o que en fin está buscando que se sientan bien donde trabajan. Lo dicho indica que es lógico que la actitud que se describe antes del jefe o líder es imposible que como respuesta haya un colaborador descontento, insatisfecho, que mezquina su esfuerzo, lo que a su vez está indicando que las variables estilos de liderazgo y clima organizacional no son independientes entre sí, es decir, que entre ellas hay un grado de dependencia mutua o relación de dependencia. Es propósito del presente determinar, qué grado o nivel de relación se da entre las variables que se indican.

Internacional

México

Uribe, J. (2015) El clima organizacional y el ambiente son determinados por su contexto económico, social y político; a su vez, aquél, de manera invariable, influye en la productividad, la percepción y la salud de los trabajadores a pesar de los atributos personales y psicológicos de los mismos. Estudiar esta complejidad de relaciones, con un enfoque de psicología de la salud ocupacional, beneficiará en alguna medida la muy deseada calidad de vida y salud de los trabajadores mexicanos y, por lo tanto, la anhelada y necesaria productividad organizacional.

Chile

Cuadra, A. & Veloso, C.(20017) En los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de “clima organizacional” (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad

para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad. Ahora bien, se tiene que el concepto de “clima laboral” alude a “los factores ambientales percibidos de manera conciente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento” 37 . A su vez, Reichers y Schneider (1990) definen clima como: “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella”. Por otra parte, se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima 38 . En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad.

Nacional

En el Perú también son muchas las investigaciones realizadas sobre el Clima Organizacional, que muestran que las empresas, nacionales, se preocupan por el Clima Organizacional de sus instituciones y en ellas se evidencia que los principales factores que se toman en cuenta para evaluar el clima organizacional, son: Motivación, Satisfacción de necesidades, Beneficios adicionales, Identificación con la empresa, Relaciones interpersonales, Salario, Plan carrera, Comunicación, Seguridad en el trabajo, Estabilidad laboral, Responsabilidad, Toma de decisiones / autonomía, empoderamiento, Reconocimiento. Alves, J. (2000)

Local

También, el liderazgo y el clima laboral u organizacional han sido motivo de no pocos estudios del medio y que se han desarrollado en no solo las Escuelas de Administración, sino también en las Escuelas de Educación, escuelas de Post Grado (Universidades como UNPR, Sipán, César Vallejo).

La Dirección Sub Regional de Salud Jaén es un órgano descentralizado del gobierno Regional Cajamarca, con autonomía administrativa y presupuestal; normativamente

depende de la Dirección Regional de Salud Cajamarca y del Ministerio de Salud. Estructuralmente está conformado por redes, micro redes y CLAS, donde laboran profesionales y técnicos calificados, para promover prácticas saludables y servicios de calidad a personas, familias y comunidades. Sin embargo observamos en los trabajadores algunos aspectos sintomáticos como insatisfacción, aumento de rotaciones laborales, baja productividad, ausencia de cooperación entre trabajadores de la institución, conflictos entre los trabajadores con sus superiores, entre personal nombrado como contratado, carencia de identidad del trabajador con la institución, entre otros o también la presencia de Directivos, Gerentes cuya conducta deja mucho que desear en el terreno de las relaciones interpersonales con sus subordinados, lo que ha motivado el profundizar en el análisis de variables como Estilo de Liderazgo de sus supervisores y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de la Provincia de Jaén (Benancio Rivera, 2018).

Este estudio se circunscribe al análisis de los estilos de liderazgo de gerencia el clima organizacional vigente en la Sub Región de Salud de Jaén que geográficamente comprende las provincias de Jaén y San Ignacio, región Cajamarca, que comprende 19.

Referencialmente, la provincia de Jaén está ubicada en la parte norte de la región Cajamarca, con una extensión territorial de 5232,57 Km² que representa el 15.7 % del total de la región y la provincia de San Ignacio, con una extensión territorial de 4990,29 Km², lo que significa que el área de la DISA Jaén abarca una superficie territorial de 10222.86 Km², con una población total de 245,837 habitantes y con una densidad poblacional de 24 hab/Km² al 2014.

La investigación comprende temporalmente el período 2016, en el que se recoge la información de los 150 trabajadores de la DISA Jaén.

1.2. Antecedentes de estudio

Internacional.

Cuba

Pupo, B. (2018) en su tesis intitulada **TECNOLOGIA PARA LA GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE ESTRATEGICO Y SISTEMICO**, en la Universidad de Holguín, facultad de ciencias empresariales y administración para obtener el doctorado curricular colaborativo de ingeniería industrial, en sus conclusiones establece que: La base teórico metodológica sobre los estudios del clima organizacional, han evolucionado de mediciones psicológicas a estudios interdisciplinarios relacionados con su gestión. Muestran al concepto de clima organizacional como multidimensional

Colombia

León, J. (2013), investigó sobre la relación del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional – transeccional. El objetivo de esta investigación fue identificar los aportes de las dimensiones liderazgo, comunicación y trabajo en equipo al clima organizacional en el caso Bancolombia, Arauca. Para ello, se utilizó el instrumento de recolección de datos adaptado Organizational Climate Questional, modelo de Litwin y Stringer. Los resultados demostraron que las 3 dimensiones aplicadas para la determinación del clima se encuentran percibidas de forma positiva por los empleados de la organización. Además, constató que el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo son componentes claves que aportan significativamente a la gestión administrativa del sistema, convirtiéndose en un valor agregado para la competitividad, productividad de la empresa Grupo Bancolombia, Arauca. A partir de dicho resultado, se mostraron algunas recomendaciones para mejorar la percepción del clima organizacional.

Canadá

Salguero, N. (2017) artículo publicado por la Universidad de Toronto **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**, manifiesta que: Lo más importante en el líder son sus prácticas, dado que para mejorar el desempeño de sus subordinados dependerá exclusivamente en la medida que las practicas del liderazgo mejoren confirmado por Stringer (2001). En base a esto el líder será capaz de fomentar el crecimiento personal y desarrollar habilidades y competencias en los miembros y equipos de la organización. Si el líder no

logra que sus seguidores trabajen con entusiasmo y disposición para el logro de sus metas, sencillamente no está siendo eficaz.

Sierra, M. (2015), ha realizado un estudio sobre el “Clima Laboral en los/las Colaboradores/as del Área Administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V. de Guatemala”, mediante una investigación tipo descriptiva cuyo objetivo fue identificar el Clima Laboral de los colaboradores en el área administrativa del Hospital Regional de Cobán, proponiendo una guía de seguimiento y apoyo, para el área donde fuere aplicado el estudio; con base a lo planteado. Se trabajó con 29 personas, siendo 16 mujeres y 13 hombres, el instrumento aplicado fue una encuesta, denominada” Diagnóstico del Clima Laboral.

Se concluye:

- Que los trabajadores manifiestan que la comunicación con su mismo grupo de trabajo es efectiva, pero manifiestan desconformidad con la remuneración, que asumen no concuerda con su puesto de trabajo y responsabilidades. Asimismo, la conclusión señala la desconformidad con el tipo de liderazgo que ejercen sus superiores.
- Que la comunicación ascendente y descendente no es la más adecuada, a pesar que el trabajador de base tiene la oportunidad de hacer llegar mensajes a sus superiores a través de muchos canales (buzón de sugerencias, correo electrónico, redes sociales. etc.) y a la vez los superiores pueden comunicarse con sus subordinados, utilizando las mismas redes sociales y la difusión entre los colaboradores de los manuales de funciones, conocimiento de normas, etc. Sin embargo, a largo plazo pueden debilitarse y convertirse en dictaduras de los de abajo o de los de arriba.

Pineda & Valencia (2011). Artículo publicado en la Universidad Autónoma de Aguas Calientes de México. El título: “Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional”. Este estudio tuvo como objetivo el de determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, Se concluye:

- Ante carencias de habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; el clima organizacional es más insatisfactorio.
- Los resultados confirman una estrecha vinculación entre las variables estudiadas tipo de liderazgo y clima organizacional.

Pérez, Del Valle & Camps (2011), publican la tesis en Puerto Rico “Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico”. El objetivo del estudio fue identificar el estilo de liderazgo que mayormente utilizan un grupo de supervisores puertorriqueños. Participaron un total de 200 supervisores en este estudio, de los cuales 112 eran mujeres y 88 hombres.

- Según los resultados, los autores pudieron Identificar que las mujeres supervisoras, ejercen un liderazgo transformacional y transaccional comparativamente con el liderazgo ejercido por los supervisores varones entre los cuales la prevalencia es la de un liderazgo transformacional.
- Que en relación con las otras variables no se encontraron diferencias significativas de interacción con el género del supervisor.

Nacionales:

Del Castillo, G. (2013), Tesis titulada “Inteligencia Emocional y su relación con el Clima Laboral en una Clínica Privada de Especialidades Médicas de Los Olivos, Lima”. El estudio se realizó bajo un diseño no experimental transversal, de enfoque cuantitativo, en el que se analizó una muestra de 59 trabajadores de la mencionada clínica. El objetivo del estudio fue determinar el nivel de relación entre inteligencia emocional y clima laboral en una Clínica Privada de Especialidades Médicas de Los Olivos.

Se concluye:

- Que los administrativos y directivos obtuvieron los más altos puntajes en la variable LABOR. Estos dos grupos de trabajadores son los que se muestran más positivos con respecto a lo que hacen y tienen un mayor conocimiento emocional de sí mismos.
- Respecto a la correlación entre la inteligencia emocional y clima laboral es estadísticamente significativa, lo que indica que existe una relación de tipo lineal

que va más allá del posible error de muestreo. La asociación es positiva, pero débil en magnitud.

- Asimismo, puntualizan que la inteligencia emocional se ubica en un nivel promedio y el clima organizacional en un nivel favorable, siendo el factor involucramiento laboral el que mayor nivel promedio logró.

Palacios & Martina (2010), Tesis titulada “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa” (Universidad Nacional Mayor de San Marcos).

El objetivo fue describir y explicar las variables Liderazgo y Calidad de la gestión educativa. El tipo de investigación fue Básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo-correlacional, donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa.

- De la Prueba estadística de Correlación se aprecia que el nivel de correlación entre las variables de estudio es positiva y significativamente alto ya que tiene un valor de 0.949 lo que indica la alta probabilidad que el clima organizacional en las Instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, el liderazgo de los directores guarda dependencia con la calidad de la Gestión educativa, en el periodo Marzo-mayo del 2009.

Valencia, P. (2008), en la investigación “Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral realizada para la universidad Nacional Mayor de San Marcos”. El estudio tuvo como objetivo determinar el grado de dependencia entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral (0.78) tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.
- Los estilos de liderazgo autoritario coercitivo y autoritario benevolente, tiene un grado de dependencia relativamente bajo (0.58) con la satisfacción laboral como también con los indicadores motivadores como en los higiénicos.

Local

Monteza Chanduví, Nancy Elizabeth. (2010). Tesis: Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico del Hospital Essalud, Chiclayo 2010.

El objetivo del estudio fue determinar el grado de influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico del Hospital Essalud, Chiclayo 2010. Fue un estudio cuantitativo, con énfasis en lo descriptivo y transversal.

Se concluye:

Que el 42 % de enfermeras considera que existe un clima laboral medianamente favorable y una satisfacción en 35 % que califica como medianamente satisfecho. Situación que fue comprobada vía la utilización de la prueba de contrastación de hipótesis chi cuadrado.

Asimismo, se determinó que el clima laboral influye en la satisfacción de las enfermeras de centro quirúrgico. Se infiere que el clima laboral y la satisfacción laboral son pilares fundamentales en las organizaciones competitivas. Cualquier variación en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran

Mino Pérez, Edgardo Mauricio. (2014). Tesis de Grado: “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490, del departamento de Lambayeque.

El objetivo del trabajo de investigación fue el de determinar el nivel de correlación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490, del departamento de Lambayeque”.

El autor concluye:

- Que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1.
- La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente.

- Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

Baltazar Zavaleta Deysi Massiel y Chirinos Antezana José Armando (2014)

Tesis: Clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú, 2013.

El estudio tuvo como objetivo principal determinar la relación entre clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú, 2013.

Las autoras concluyen:

- Que existe una relación positiva altamente significativa entre clima laboral y la dimensión de afabilidad,
- Que no existe relación entre clima laboral y las dimensiones de estabilidad emocional y apertura mental.
- El estudio permitió percibir que existe un clima laboral favorable entre los trabajadores o colaboradores en la empresa escogida para el estudio.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Clima Laboral:

Chiavenato (2009) menciona que el clima Laboral se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima Laboral se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente Laboral; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima Laboral es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral y es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima Laboral influye en la salud emocional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. Así mismo el concepto de clima Laboral se define desde diferentes perspectivas de diferentes autores, cada autor la determina según como individualmente perciben o consideran el origen del mismo como algunas que se mencionan a continuación: El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice relación con el trabajo “cotidiano y las

metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución”

Liderazgo:

Definición

En torno al vocablo liderazgo existe mucha literatura al respecto, basta con detenerse a observar revistas, periódicos, libros y publicaciones para comprobar hasta qué punto se ha extendido y generalizado su uso. Esto ha provocado, mucha ambigüedad en el uso del término, que se emplea indistintamente.

Palacios S. Mabel Martina (2010), al escribir: *Influencia del liderazgo en la gestión educativa*, define el liderazgo como la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito. Según la autora, el liderazgo (exitoso o no) no ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo, de la misma forma, no existe seguidor sin alguien que pueda ser seguido (no necesariamente un líder), según su estilo de liderazgo.

Para Stoner, Freeman y Gilbert (2009) cuando escriben sobre *Psicología Laboral* señalan que el liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Para Robbins (2009) el liderazgo es la “capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas”. Así mismo señala, que el origen que la inspira puede ser una fuente formal, como la que procura poseer un cargo gerencial en una organización.

Para Chiavenato (2007) liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Según Yukl (2002, citado en Lupano & Castro, 2005), el liderazgo es un proceso por el que un individuo de una organización ejerce influencia sobre la interpretación de hechos, la elección de objetivos y estrategias, las actividades de trabajo, la motivación de las personas para alcanzar los objetivos, el mantenimiento de las relaciones de cooperación, el desarrollo de las habilidades y de la confianza de los miembros y el aislamiento de soporte y cooperación de personas ajenas a la organización, siendo este un rol especializado y un proceso de influencia social.

Para Davis & Newstrom (1991), el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que

facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente. El liderazgo según el autor mantiene su condición tradicional de propiciar mediante el trabajo en grupo los objetivos de la organización y se manifiesta en la competencia de los empleados y por ende en su productividad.

Como se observa el liderazgo ha sido investigado desde hace mucho tiempo y cada vez más adquiere mayor importancia en las organizaciones; esto se debe a que el liderazgo es el factor clave que llevará al éxito a las organizaciones, especialmente en tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad.

(García García & Restrepo, 2015) Resumiendo, el concepto en relación a la definición que los autores hacen sobre el liderazgo: El liderazgo es un proceso y no un rasgo que reside en la figura del líder. No es una acción directa que va desde el líder hacia los demás, sino que ocurre una interacción permanente en una situación determinada entre una persona y sus seguidores. El liderazgo es influencia sobre los demás: Esta es una condición exclusiva del liderazgo. Sin influencia sobre un grupo de personas no existe liderazgo. El líder capta adeptos y éstos confían en él para seguirlo. El liderazgo ocurre en un contexto grupal: No es un fenómeno individual, sino que el proceso de liderar ocurre dentro de grupos humanos, por lo tanto, es un fenómeno social. La acción del líder consiste en influenciar a los otros para alcanzar objetivos comunes en el grupo. Involucra el logro de objetivos o metas: El liderazgo no ocurre en el vacío, sino que el líder fija objetivos o metas comunes y la relación entre líder y seguidor está en relación con metas específicas.

Teorías sobre el liderazgo

Con el objeto de llegar a un mejor entendimiento del término, trataremos de hacer una somera descripción de las principales teorías tradicionales que han tratado de explicar el fenómeno, y resumir los resultados que las investigaciones han arrojado al respecto de cada una de ellas para, en un posterior, revisar las tendencias más recientes y sus posibles implicaciones para la investigación.

- **Enfoque de los rasgos**

Se enmarca dentro de las denominadas teorías del “gran hombre” que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos), diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son. Esta aproximación se basa en diferentes

teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

McCall & Lombardo (1983, citado en Fragoso, 2010) identificaron cuatro rasgos principales de estos líderes como estabilidad emocional y compostura, reconocimiento de los errores, habilidades interpersonales y amplitud intelectual.

- **Enfoque del comportamiento**

Este enfoque centra su interés en la investigación del comportamiento de los líderes. Este enfoque basa su análisis en lo que hacen, es decir, en los estilos de liderazgo. Para esta teoría, los líderes excelentes consiguen sus objetivos y maximizan el rendimiento de sus colaboradores utilizando estilos de actuación propios, que se denominan usualmente estilos de liderazgo.

Destacan los aportes de la teoría de Kurt Lewin (1939, citado en Acuña 2010), quien identificó tres diferentes estilos de liderazgo, que fueron la base para nuevos estudios. Tenemos el estilo autocrático, que basa sus decisiones sin consultar con sus seguidores; el estilo democrático, que involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones; y el estilo laissez faire, donde sus seguidores son los que toman las decisiones.

También destacan dentro de este enfoque los estudios de la Universidad de Michigan, principalmente con uno de sus principales exponentes Rensis Likert y su aporte centrado en el sistema gerencial. Asimismo, los aportes de las Universidades Ohio y Harvard, así como la denominada Grilla Gerencial de Blake y Mounton.

- **Enfoque de las contingencias**

Estas teorías nacen a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de empresas. El principal argumento de esta teoría, es que no existe una manera universal para organizar a las empresas, las organizaciones no son iguales, por lo que no se les puede tratar igual. Por esa razón se trata de contingencia, cada situación es diferente, y según esta situación se determina la manera de organizar o administrar la empresa. Este enfoque,

explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización.

Relacionados a esta teoría, las ciencias empresariales relacionan 4 modelos más reconocidos como: el modelo de Fiedler, el modelo del camino-meta de Robert House, el modelo del líder y participación creado por Vroom y Yetton, y la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (Robbin y Judge, 2009).

El modelo de Fiedler propone que las personas se convertían en líderes, no solo por su personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos. El liderazgo es una combinación entre el estilo para interactuar con los demás, la situación en que lo haga y su influencia con los colaboradores (Robbins y Judge, 2009). Este autor cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del individuo. Para ello creó un cuestionario acerca del trabajo menos aceptado (CMA), que mide si una persona se orienta hacia las tareas o hacia las relaciones. Una vez identificado el estilo básico de liderazgo de un individuo, es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Para ello, dicho autor identificó tres dimensiones de contingencia que son claves para la eficacia del liderazgo, las cuales son: Las relaciones líder miembro, que es el grado en que los miembros del grupo se sienten satisfecho con el líder; poder del puesto, es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos y aumentos de salario; y estructura de las tareas, que es el grado en que se definen los deberes el puesto. Fiedler afirma que entre mejores sean las relaciones líder – miembro, más estructurado este el puesto y mayor sea el poder que hay en este, más control tiene el líder (Robbins y Judge, 2009).

Según Hellriegel & Slocum, 2009, el Modelo Ruta – Meta, desarrollada por Robert House, afirman que un buen líder ayuda a sus seguidores a que alcancen las metas, les brinda dirección y el apoyo que necesiten. Esta teoría basa su investigación en los aportes de la universidad de Ohio State y las teorías de las expectativas acerca de la motivación. Se identifica 4 comportamientos en los líderes: **Líder directivo**, quien programa el trabajo y presenta como deben hacerlo; **líder solitario**, muestra interés por las necesidades de los empleados; **líder participativo**, recibe las sugerencias de los empleados y **líder orientado hacia los logros**, fija metas desafiantes y espera su mejor desempeño.

Una de las teorías más completas del modelo de las teorías de contingencia es la planteada por Vroom y Yetton (citado en Hellriegel & Slocum, 2009), en la cual se vinculan el grado y la forma de la participación de los líderes en la toma de decisiones. Se busca evaluar el proceso más eficaz de toma de decisiones bajo el análisis situacional de siete atributos: La importancia de la calidad de la decisión; información del líder respecto al problema; grado de estructuración del problema; importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva; probabilidad de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados; congruencia entre los objetivos de la empresa y de los subordinados y conflicto o desacuerdo entre los subordinados

Según Robbins y Judge (2009) la teoría del liderazgo situacional desarrollado por Hersey y Blanchard, el liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores. Hersey y Blanchard identifican cuatro comportamientos específicos del líder, desde el muy directivo hasta el que deja hacer mucho. Para los autores, los comportamientos más eficaces dependen de la aptitud y la motivación de los seguidores.

- **Enfoque transaccional y transformacional**

Liderazgo Transaccional

Según Contreras & Barbosa (2013) la base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. Según estos autores estos líderes se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. Estos estilos de liderazgo suelen ser muy efectivos explican con claridad lo que esperan de los seguidores. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional

implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio.

Liderazgo Transformacional

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1990). Esta teoría entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Esta clase de líderes, guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclararlos requerimientos del rol y la tarea. Según su autor, los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario.

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos y emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías. Este estilo de liderazgo se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores (Contreras & Barboza 2013).

El líder transformacional es capaz de distinguir el estilo apropiado de acuerdo con el contexto, y llevar a cabo acciones que se ajusten a éste, dado que posee un amplio repertorio de conductas y abarca conductas clasificadas tanto como transformacionales, transaccionales, y laissez-fair. (Bass, 1990).

Las dinámicas motivacionales implicadas en el Liderazgo Transformacional, se realizan a través de cuatro atributos claves. Como son Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional.

- **Influencia Idealizada**

Según Bass (1990) el Carisma o Influencia Idealizada hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos

estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. (Bass, 1990).

En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, según Bass (1990) menciona las siguientes:

- ✓ Tienen alta autoestima, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- ✓ En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.
- ✓ Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.
- ✓ Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para – a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas – articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.
- ✓ Entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.

Motivación Inspiracional.

Asimismo, Bass (1990) define a la motivación Inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. Según estos investigadores el Liderazgo Inspiracionales un sub-factor de la conducta de Liderazgo Carismático, ya que éste es claramente inspiracional, pues anima y exalta emocionalmente a sus seguidores y a sus esfuerzos.

Estimulación intelectual.

Según Bass (1990) la Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos,

solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público.

Bass (1990) identifica las siguientes características de la Estimulación Intelectual: Reformulaciones: Los líderes pueden hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados.

Consideraciones idealizadas

Por Consideración Individualizada, se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador de los seguidores, prestando atención a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (Bass, 1990). Según este autor entre las conductas que caracterizan a este líder tenemos: Uso de la comunicación informal personalizada, mantiene Informados a los Subordinados, trata diferencialmente a los subordinados y aconseja a los seguidores.

El clima organizacional:

Definición

Existen diferentes definiciones sobre el Clima Organizacional.

Según Brunet (1987, citado en Bris, 2000). Define al Clima Organizacional, como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Salazar, Guerrero & Machado (2009) definen al Clima Organizacional como el medio interno de una organización, para lo cual presentan cuatro componentes: ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros; características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera; ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.; características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera y comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo. También reconocen que el

clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes importantes para la elevación de la productividad.

Del Pulgar Rodríguez (1999) define como un concepto indisolublemente unido al rendimiento del trabajador, apareció en Norteamérica en los años siguientes a la segunda guerra mundial, para determinar el grado de entendimiento del trabajador con los objetivos de la empresa, la dedicación y el entusiasmo con que aborda sus tareas y la creatividad que es capaz de aportar.

Goncalves (1997) define las percepciones que el trabajador o colaborador de una empresa tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, lo considera como el elemento fundamental que ha demostrado mayor utilidad.

Según lo indicado líneas anteriores el factor común que utilizan los diferentes autores para definir el Clima Organizacional se basa en el individuo y el medio que lo rodea (organización), asimismo también se presentó que el clima laboral hoy en día en esencia contiene la misma definición que en años anteriores, con diferencia que al pasar del tiempo el clima laboral han ganado mayor importancia y que hoy en día, las organizaciones se preocupan más por atenderlo adecuadamente.

Tipos de clima organizacional

Días (1999), señala 4 tipos de clima laboral que están vinculados con el tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo.

Clima de tipo autoritario: comprende dos puntos:

Sistema I Autoritario explotador – la dirección no posee o no inspira confianza en sus empleados, se percibe un clima de temor no existe relación entre los superiores y los subordinados, las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II Autoritarismo paternalista – existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como motivación para los trabajadores, se manejan mecanismos de control.

Clima de tipo participativo

Sistema III Consultivo – se basa en la confianza entre superiores y subordinados, los empleados participan en la toma de algunas decisiones, se busca satisfacer necesidades de estima.

La atmosfera está definida por el dinamismo y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Sistema IV Participación en grupo: existe plena confianza de la dirección a sus trabajadores, se persigue la interacción de todos los niveles en la toma de decisiones, existe una comunicación vertical, horizontal, ascendente, descendente.

Se basan en las responsabilidades compartidas y la clave es la motivación, se aplica el desarrollo de labores por equipos.

Dimensiones o factores del clima Organizacional

Palma (2004) menciona que el clima laboral u organizacional se refiere a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en la que laboran. Estas percepciones dependen en buena medida de las diversas actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Factores o dimensiones del clima Organizacional o laboral.

Autorrealización.

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional con perspectiva de futuro. **Involucramiento laboral.**

Identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Supervisión.

Apreciaciones del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral.

Comunicación.

Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Condiciones laborales.

Información sobre el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Definición de términos

Liderazgo: Influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito. Palacios & Martina (2010)

Clima Organizacional (Laboral). Percepciones que el trabajador o colaborador de una empresa tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Empresa. Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios. Diccionario de la RAL.

Gerente. Persona que por oficio se encarga de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad. Diccionario de la RAL.

Relaciones: Es la percepción que tiene el empleado de su lugar de trabajo y de las buenas relaciones que se pueden desarrollar entre pares, jefes o subordinados.

1.4. Formulación del problema

¿Qué grado de relación existe entre los Estilos de Liderazgo de Gerencia y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca - 2016?

1.5. Justificación e Importancia del estudio

Teórica

Desde el punto de vista teórico, los resultados permitieron realizar comparaciones con otros estudios similares generando información que sirva como referencia válida para próximas investigaciones donde se trabajen con las mismas variables de estudio, y nos ha servido para tener un conocimiento más amplio de la problemática en estudio motivando para que los responsables de la Institución (DISA Jaén) se interesen en tomar conocimiento de este trabajo y obviamente ya hay indicios de que se tomarán algunas medidas correctivas, especialmente en las relaciones Jefes y trabajadores para una buena convivencia.

Metodológica

Este estudio nos ha permitido conocer las bondades de la tecnología y valorarlo como soporte en la investigación. Nos hemos dado cuenta que aquellas fórmulas de la correlación, que desarrollarla manualmente, suponemos demandaba de mucho tiempo y dedicación, ahora esos mismos resultados están a la distancia de un click con el uso del programa estadístico SPSS o simplemente el Excel.

Además, el desarrollar esta investigación, permitió el uso de determinados instrumentos técnicos de mediciones ya validadas, así como herramientas de tabulación como el Excel que ayudó a obtener o información más confiable que puedan servir como referentes para futuras investigaciones.

La presente investigación permitió analizar la relación entre dos variables que han sido de gran importancia para los propósitos de una organización.

Práctica

Por el lado práctico, los resultados permitieron conocer que si existe relación de dependencia expresada en una correlación positiva media alta entre las variables de estudio, que sin duda debe ser tenida en cuenta, especialmente por los directivos para proponer alternativas y estrategias que ayuden a tener mejores indicadores del Clima Organizacional, a la vez que debe aportar para que los directivos de la Institución presten la debida importancia a los Estilos de Liderazgo que están ejerciendo en la Institución y cuál es su impacto en el Clima Organizacional.

1.6.Hipótesis

Hipótesis General

Existe una correlación positiva media alta entre los Estilos de Liderazgo de la Gerencia y el Clima Organizacional de la Sub Regional de Salud de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca– 2016.

Hipótesis Específicas

H_{E1}. Existe correlación positiva media alta entre el Estilo de Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, de la Sub Regional de Salud de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca – 2016.

H_{E2}. Existe una correlación positiva media alta entre el Estilo de Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional, de la Sub Regional de Salud de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca – 2016.

H_{E3}. Existe una correlación positiva media alta entre el Estilo de Liderazgo Laissez Faire y el Clima Organizacional de la Sub Regional de Salud de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca – 2016.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General.

Determinar el grado de relación entre los Estilos de Liderazgo de Gerencia y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca.

1.1.2. Objetivo Específicos.

- Determinar el grado de relación entre el Estilo de Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, Región Cajamarca – 2016.
- Determinar el grado de relación entre el Estilo de Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, Región Cajamarca – 2016.
- Determinar el grado de relación entre el Estilo de Liderazgo Laissez Faire y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén

1.2. Limitación de la investigación

La formulación del presente trabajo de investigación nos puso frente a dificultades que fueron atendidas, como el trámite de las autorizaciones con la finalidad de que facilite el recojo de información.

Así mismo, aquella incredulidad de nuestros compañeros de trabajo que postergaron algunas gestiones y que al final ante resultados que llamaron por su nombre algunas de nuestras formas de vivir en la institución acabaron aceptando y adoptando una actitud más asertiva. Todo ello gracias a nuestra permanente disposición a dialogar.

En cuanto al transporte, que sin duda fue un impedimento importante, fue atendido con la disposición de algunos compañeros de apoyar con movilidad utilizando las motos lineales.

Al final, el manejo de los cronogramas, fueron superados con esfuerzo y menos descanso.

CAPÍTULO II: MATERIAL Y METODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

2.1.1. Tipo de Investigación

La presente investigación de tipo cuantitativa, se ejecutó con recolección de datos para poder probar las hipótesis planteadas. Se basa en la medición numérica y aplica la estadística, así establece patrones de comportamiento. Asimismo, este tipo de investigación buscó ser lo más objetiva posible. “Los fenómenos que se observaron o midieron no fueron afectados por el investigador, quien evitó en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros tal como lo señala Sánchez y Reyes, (2009).

En este caso la investigación es transeccional o transversal, pues los datos recolectados son de un solo momento, en un tiempo único. Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

2.1.2. Diseño de la investigación:

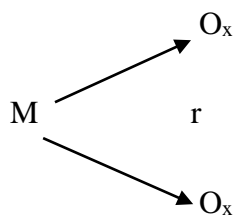
La presente investigación tiene un diseño de tipo Descriptivo, correlacional ya que tal como lo definen buscó especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretendió medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Es de tipo No experimental porque se lleva a cabo sin manipular deliberadamente las variables de estudio.

Asimismo, es de diseño Correlacional, porque tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables.

Este diseño o tipo de investigación descriptiva es el más usado en el ámbito de la investigación en psicología, educación y ciencias sociales. Se orientó a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados. (Sánchez y Reyes, 2009).

El diseño Descriptivo-Correlacional, según Sánchez y Reyes, se ilustra de manera gráfica de esta forma:



Lo que significa:

M : Es la muestra en la que se realiza el estudio.

Ox : Variable de Estilos de Liderazgo

Oy : Variable de Clima Organizacional

r : Posible relación entre las variables estudiadas

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

La población está conformada por todos los trabajadores de la DISA de Jaén en su condición de nombrados, contratados, destacados y designados funcionales, que en totalidad son 150 y que lo presentamos en tabla siguiente:

Tabla 1
Población

N°	CONDICIÓN	N° DE TRABAJADORES		TOTAL
		HOMBRES	MUJERES	
1	Nombrados	55	33	88
2	Contratados	23	18	41
3	Destacados	6	7	13
4	Designados Funcionales	6	2	8
TOTAL		90	60	150

FUENTE: CAP de la DISA 2016

2.2.2. Muestra

Para calcular la muestra se ha empleado la siguiente fórmula

$$n = \frac{0,25N}{\left[\frac{\partial}{z}\right]^2 (N-1) + 0,25}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

α = Alfa es el valor del error tipo 1 ($p^2=0,25$)

z = Valor del nivel de confianza (1,9599 redondeando 1,96)

n = Tamaño de la muestra

Al inicio el valor que toma el error alfa es igual al 5 % (0,05), con un nivel de confianza de 95 % (0,95), lo que equivale a un valor de $z=1,959963985$ (a nivel práctico =1,96)

Aplicando a nuestro caso

$$n = \frac{0,25N}{\left[\frac{\partial}{z}\right]^2 (N-1) + 0,25} = \frac{0,25*150}{\left[\frac{0,05}{1,96}\right]^2 (150-1) + 0,25} = \frac{37,5}{0,000650*149 + 0,25} = \frac{37,5}{0,346} = 108,38$$

Redondeando = 108

$n = 108$ y determinando la muestra ajustada, aplicando la siguiente fórmula:

$$n_{ajustada} = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Donde:

$n_{ajustada}$ = Muestra Ajustada

n = muestra seleccionada

N = Población

Y reemplazando los valores en la siguiente fórmula, obtendremos la muestra ajustada:

$$n_{ajustada} = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} = \frac{108}{1 + \frac{108}{150}} = \frac{108}{1 + 0.72} = \frac{108}{1.72} = 62.79$$

En la práctica y redondeando $n_{ajustada} = 63$ que representa el 42.00 %, porcentaje que nos permite calcular la muestra.

Tabla 2
Muestra

N°	CONDICIÓN	N° DE TRABAJADORES	MUESTRA
1	Nombrados	88	37
2	Contratados	41	17
3	Destacados	13	6
4	Designados Funcionales	8	3
TOTAL		150	63

En consecuencia, el Marco Muestral estuvo constituido por 37 trabajadores nombrados, 17 trabajadores contratados, 6 trabajadores destacados y 3 de los trabajadores Designados Funcionales haciendo un total de 63 unidades de análisis. Del Listado de todos los trabajadores (Marco Muestral) se seleccionaron por un proceso aleatorio simple las unidades de análisis que finalmente constituyó la muestra y como quiera que para el estudio no interesa la opinión de género, al elaborar el marco muestral no lo tuvo en cuenta.

2.3. Variables Operacionalización

Variable 1: Estilo de Liderazgo

Es la forma particular de ejercer el Liderazgo en una situación también particular, es decir la forma particular de influenciar interpersonalmente, dirigida a través del proceso de comunicación humana y orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Variable 2: Clima Organizacional

El clima organizacional o laboral, se entiende como las percepciones que los empleados o colaboradores tienen de su ambiente de trabajo que está determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los mismos. (Brunet 1987).

3.5. Operacionalización de Variables

A continuación, en el siguiente cuadro se muestra la operacionalización de las variables:

VARIABLE 1: ESTILOS DE LIDERAZGO

Tabla 3

Operacionalización de Variable Estilo de Liderazgo

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº ÍTEMS	TÉCNICA/INST .
----------	-------------	-------------	----------	----------------

VARIABLE 1 ESTILOS DE LIDERAZGO	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada, Atributos	10, 18, 21, 25	TÉCNICA: LA ENCUESTA
		Influencia idealizada Comportamiento	6, 14, 23, 34	INSTRUMENTO :
		Motivación Inspiracional	9, 13, 26, 36	CUESTIONARIO
		Estimulación Intelectual	2, 8, 30, 32	(MLQ) Forma 5X Corta
		Consideración individual	15, 19, 29, 11	
	Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	1, 11, 16, 35	
		Manejo por excepción activo	4, 22, 24, 27	
	Laissez Faire	Manejo por excepción pasivo	3, 12, 17, 20	
	Laissez Faire	5, 7, 28, 33		

VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL O LABORAL.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES/ITEMS	TÉCNICA/INST
VARIABLE 2 CLIMA ORGANIZACIONAL	Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46	Técnica: La Encuesta
	Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47	Instrumento:
	Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48	Escala Laboral CL –SPL de Palma C., S. (2004)
	Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.	
	Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50	

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.4.1 Método:

En el presente trabajo, se utilizó el método cuantitativo, pues se manejará información a través de datos que deben ser validados y confiables para su procesamiento y análisis.

En la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2014), para lo cual se empleará la hoja de cálculo Excel y el software estadístico SPSS.

2.4.2 Técnica:

Para este caso de estudio particular utilizamos la Encuesta Anónima como técnica, que en este caso particular está orientada a identificar características comportamentales en el trabajo, de sujetos específicos (Gerentes o Jefes).

Su estructura y el tipo de reactivo es uniforme (Sánchez & Reyes, 2009).

Por otro lado, la Escala generalmente se emplea para medir opiniones y actitudes sociales, como es el caso del presente estudio y puede ser procesado en la escala de medición ordinal. (Sánchez, H., Reyes, C. 2009).

2.4.3. Instrumentos de Recolección de Datos

Para el caso de la variable Estilos de Liderazgo se usó el **CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ) Forma 5X Corta- Hetero evaluación** de Bass, B y Avolio, B. (2004)

Este cuestionario permite identificar tres tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez- Faire.

Validez del cuestionario

Este instrumento ya ha sido utilizado por muchos estudios, sin embargo, como quiera que para este estudio se está utilizando sólo los 36 Ítems que permiten evaluar los estilos de liderazgo, más no los efectos y consecuencias del ejercicio del liderazgo, tuvimos que someterlo a validación que se relacionó con la redacción de algunos Ítems adecuándolos a la situación particular del estudio.

Asimismo, se procedió a una aplicación piloto con 25 trabajadores que estuvieron dispuestos a prestarnos su colaboración, la misma que se hizo en dos oportunidades con un espacio de tiempo de 3 semanas. Procesados los resultados a través el cálculo de la correlación α de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de Confiabilidad 0.87, que es mayor a 0.8.

Para evaluar el **Clima Organizacional o laboral** se utilizó el instrumento denominado: “Escala Laboral CL –SPL”, que es un instrumento validado y confiable.

ESCALA: CLIMA LABORAL_(Palma, 2004)

Nombre	:	Clima Laboral CL – SPL
Autora	:	Sonia Palma
Forma de Aplicación	:	Individual / Colectivo
Duración	:	15 a 30 min.

Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y especifica con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Tipificación: Baremos percentiles general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa

Descripción: La Escala CL SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo. Se trata de un instrumento diseñado con la técnica Likert comprendido en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral, definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. (Palma, 2004)

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

La aplicación del Instrumento puede ser manual o computarizada, para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral. Que de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores.

Las categorías diagnosticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas se toma como criterio que a mayor puntuación es más Favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación se interpreta de manera contraria.

Validez y Confiabilidad: Correlaciones positivas significativas al 0,05 entre los cinco factores de clima laboral:

2.4. Procedimiento para la recolección de datos

La presente investigación se realizó ejecutando el siguiente procedimiento:

Solicitar la autorización a la Dirección Sub-regional de Salud Jaén para aplicar mis instrumentos de evaluación a su personal interno.

Coordinar y programar con el Director el número y días de visitas a la Institución.

Sensibilizar a los miembros de la Institución para que participen en la investigación.

Aplicación de los instrumentos según la programación de visitas.

Revisar la información recopilada de los instrumentos.

Identificar hallazgos y evidencias.

Depurar la información no necesaria, es decir, la que no estén acordes a los objetivos.

Analizar e interpretar la información seleccionada.

Intercambiar opiniones con el personal de la Sub Región de Salud Jaén para generar alternativas de solución.

Dar a conocer los Resultados.

Una vez concluida la recolección de los datos, se elaboró una tabla matriz a fin de tener una vista panorámica de los datos. Luego, se ingresó todos los datos al programa estadístico SPSS (Statistical Pack Forthe Social Sciences), versión 22, para procesar y poder presentar los resultados en gráficos para el análisis e interpretación respectiva de los resultados.

2.5. Procedimientos de análisis de datos

Al procesar la información en software EXCEL se consolidará en base de datos en forma sistematizada que nos permita concentrar toda la información, para luego a partir de allí elaborar los cuadros y gráficos que nos permitan mostrar los resultados obtenidos de manera

resumida, clara y entendible. Asimismo, es importante que cada gráfica o cuadro tenga una interpretación y/o lectura de cada pregunta. Asimismo, se probarán o descartarán las hipótesis planteadas (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

El análisis de datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional, que para este caso particular es el MS Excel. El proceso para efectuar el análisis estadístico se realizará mediante las siguientes acciones:

Ingresar los datos en la base de datos

Ejecutar el programa: SPSS.

Explorar los datos:

- a) Analizar descriptivamente los datos por variable.
- b) Visualizar los datos por variable.

Analizar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas (análisis estadístico inferencial).

Realizar análisis adicionales.

Preparar los resultados para presentarlos (tablas, gráficas, figuras, cuadros, etcétera).

2.6. Criterios éticos

La autora del presente trabajo de investigación tomó en cuenta los siguientes criterios éticos en el desarrollo del presente proyecto de investigación:

- Tener la aprobación de la Dirección Sub regional de Salud
- Los instrumentos que se usarán para obtener la información deberán estar validados y guardar estrecha relación con las variables a investigar.

- La información que se obtenga de la presente investigación serán única y exclusivamente para la parte interesada y su divulgación solo será para efectos del proyecto de tesis y desarrollo de tesis que se estaría presentando a la Universidad Señor de Sipán, cualquier divulgación adicional que se pretenda hacer, deberá tener el visto bueno de la institución materia de estudio.
- El procesamiento y análisis de todos los resultados obtenidos se deben realizar con veracidad, responsabilidad y profesionalismo, ya que los mismos deben servir como referentes para aplicar mejoras en la mencionada institución.
- Los resultados que se obtendrán del presente estudio son anónimos respecto de los colaboradores que fueron entrevistados. Y el trabajo completo tendrá la condición de confidencial y privado, solicitando a través de un permiso escrito a la institución investigada que el mismo pueda ser expuesto para un trabajo de tesis frente a un jurado que tiene claro el tema de la privacidad y confidencialidad por ser una institución del estado.

2.7. Criterios de rigor científico

Es importante que la autora desarrolló el presente estudio aplicando los criterios de rigor científico, que son varios, pero que consideramos relevantes para el caso de la investigación cuantitativa, que es nuestro caso, los siguientes:

La fiabilidad y la validez son cualidades esenciales que deben tener las pruebas o los instrumentos de carácter científico para la recogida de datos, debido a que garantizan que los resultados que se presentan son merecedores de crédito y confianza.

La fiabilidad se refiere a la posibilidad de replicar estudios, esto es, que un investigador emplee los mismos métodos o estrategias de recolección de datos que otro, y obtenga

resultados similares. Este criterio asegura que los resultados representan algo verdadero e inequívoco, y que las respuestas que dan los participantes son independientes de las circunstancias de la investigación.

La validez concierne a la interpretación correcta de los resultados y se convierte en un soporte fundamental de las investigaciones cualitativas. El modo de recoger los datos, de llegar a captar los sucesos y las experiencias desde distintos puntos de vista, el poder analizar e interpretar la realidad a partir de un bagaje teórico y experiencial, el ser cuidadoso en revisar permanentemente los hallazgos, ofrece al investigador un rigor y una seguridad en sus resultados.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Resultados en tablas y Figuras

PRUEBA DE INDEPENDENCIA

Este estudio corresponde a una investigación de tipo descriptivo correlacional en la que se asume que entre las variables: Clima Organizacional y Estilo de liderazgo existe una relación de dependencia o correlación.

Este acápite presenta los resultados del estudio.

3.1.1. Prueba de Independencia de Clima Organizacional y Estilo de liderazgo

La Prueba de independencia está relacionada a establecer o no la influencia entre una variable y la otra y también llamada dependencia entre las variables en estudio, en este caso de la **VARIABLE 1 CLIMA ORGANIZACIONAL** y la **VARIABLE 2 ESTILOS D LIDERAZGO**.

Para efectos del análisis de la data contenida en la tabla antes señalada, haremos uso del paquete estadístico SPSS 20.

Con la finalidad de establecer si la variable 1 o sus indicadores influyen sobre la variable dependiente o si ambas variables o sus indicadores son independientes o dependientes, vamos a seguir los siguientes pasos:

A. Para efectos del empleo del SPSS 22 se requiere establecer dos hipótesis -la nula o la alternativa- debe aceptarse una de ella en base al resultado obtenido en una muestra. Este procedimiento se llama “contraste de hipótesis” que no es más que un conjunto de reglas tendentes a decidir cuál de dos hipótesis debe emplearse.

En tal sentido, las dos hipótesis son:

- **Hipótesis nula o de partida: Ho**

“No existe influencia significativa entre el liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016.”

Si del resultado del empleo del SPSS obtenido se acepta esta hipótesis, podemos afirmar que las variables en estudio son INDEPENDIENTES. Esta afirmación se concluye en base a la siguiente relación:

Valor crítico > Chi cuadrado

El valor crítico se obtiene de la tabla de distribución Chi cuadrado tomando en cuenta un nivel de significación del 5 % y los grados de libertad (resultado del producto del número de filas que tiene mi matriz de contingencia menos 1 y del número de columnas de la matriz de contingencia menos 1).

El valor del Chi cuadrado como resultados de la aplicación del SPSS 22.

- **Hipótesis alternativa: Ha**
- **“Existe influencia significativa entre el liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016”**

Si del resultado del empleo del SPSS obtenido se acepta esta hipótesis, podemos afirmar que las variables en estudio son DEPENDIENTES. Esta afirmación se concluye en base a la siguiente relación:

Valor crítico < Chi cuadrado

El valor crítico se obtiene de la tabla de distribución Chi cuadrado tomando en cuenta un nivel de significación del 5 % y los grados de libertad (resultado del producto del número de filas que tiene mi matriz de contingencia menos 1 y del número de columnas de la matriz de contingencia menos 1).

El valor del Chi cuadrado como resultados de la aplicación del SPSS 22.

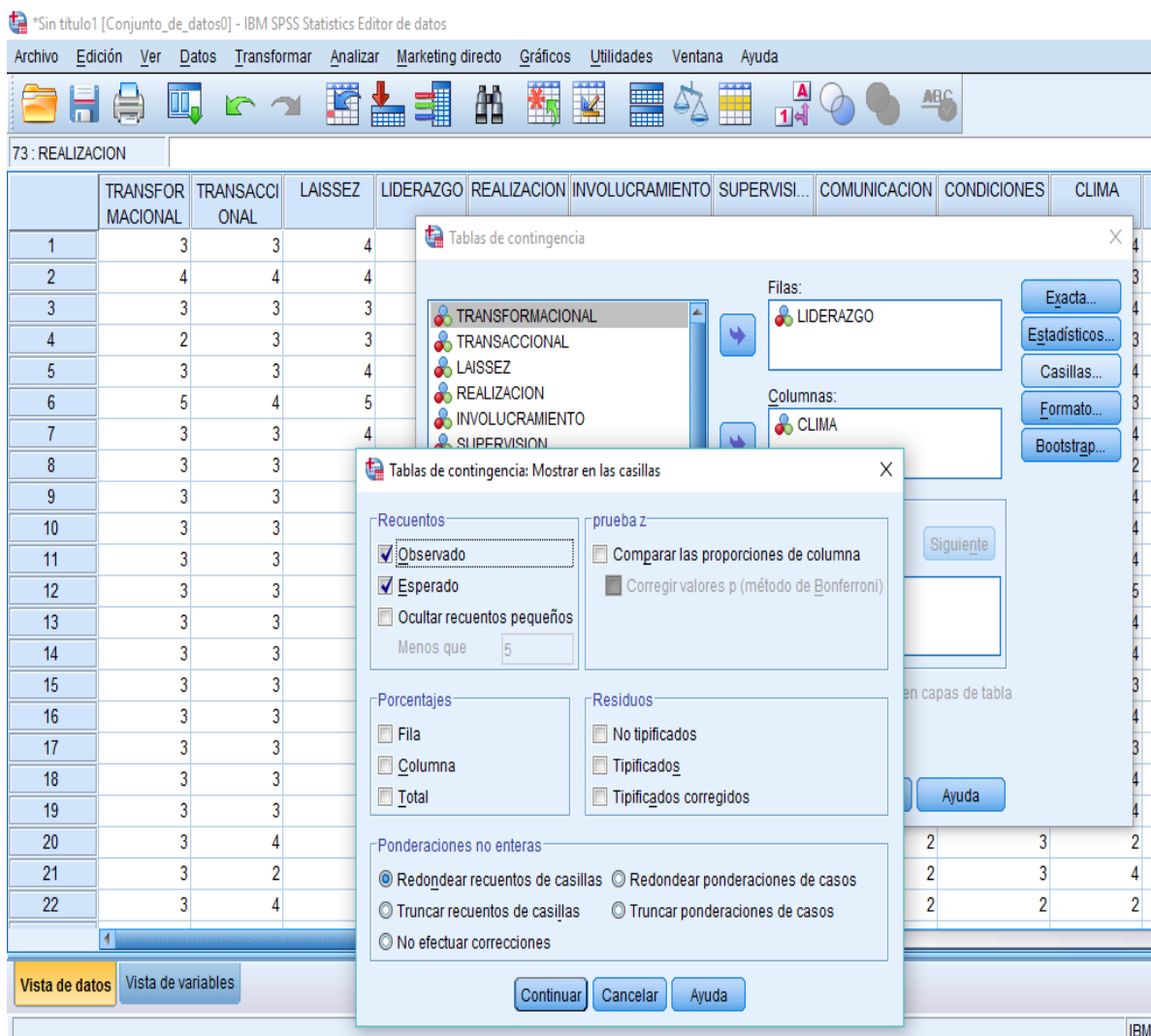


B. Para efectos de realizar y registrar la relación entre estas dos variables del tipo cualitativas o categóricas, vamos a realizar a través del SPSS 22 las TABLA DE CONTINGENCIA. Los valores numéricos de la tabla de contingencia están confeccionados con los datos reales que contiene cada variable.

C. Para completar el análisis, a continuación, vamos a solicitar asimismo la creación de los valores esperados, que serían los valores ideales de la TABLA DE CONTINGENCIA.

The screenshot shows the SPSS 'Análisis' menu with 'Tablas de contingencia...' selected. The background data table is as follows:

	TRANSFORMACIONAL	TRANSACTIONAL	LAI	COMUNICACION	CONDICIONES	CLIMA	VA
1	3	3					
2	4	4					
3	3	3					
4	2	3					
5	3	3					
6	5	4					
7	3	3					
8	3	3					
9	3	3					
10	3	3					
11	3	3					
12	3	3					
13	3	3					
14	3	3					
15	3	3					
16	3	3					
17	3	3					
18	3	3					
19	3	3					
20	3	4	5	2	2	2	2
21	3	2	5	3	3	2	3
22	3	4	4	3	3	2	2



D. Al momento de solicitar la creación de la TABLA DE CONTINGENCIA, estamos solicitando se realice la prueba de CHI CUADRADO.

*Sin título1 [Conjunto_de_datos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

73 : REALIZACION

	TRANSFORMACIONAL	TRANSACCIONAL	LAISSEZ	LIDERAZGO	REALIZACION	INVOLUCRAMIENTO	SUPERVISI...	COMUNICACION	CONDICIONES	CLIMA
1	3	3	4							
2	4	4	4							
3	3	3	3							
4	2	3	3							
5	3	3	4							
6	5	4	5							
7	3	3	4							
8	3	3	3							
9	3	3	3							
10	3	3	3							
11	3	3	3							
12	3	3	3							
13	3	3	3							
14	3	3	3							
15	3	3	3							
16	3	3	3							
17	3	3	4							
18	3	3	4							
19	3	3	4							
20	3	4	3							
21	3	2	5							
22	3	4	4							

IBM

Vista de datos Vista de variables

Tablas de contingencia

Tablas de contingencia: Estadísticos

Chi-cuadrado Correlaciones

Nominal

- Coeficiente de contingencia
- Phi y V de Cramer
- Lambda
- Coeficiente de incertidumbre

Ordinal

- Gamma
- d de Somers
- Tau-b de Kendall
- Tau-c de Kendall

Nominal por intervalo

- Eta

Estadísticos de Cochran y Mantel-Haenszel

Probar que la razón de ventajas común equivale a: 1

Continuar Cancelar Ayuda

Tablas de contingencia

Filas: LIDERAZGO

Columnas: CLIMA

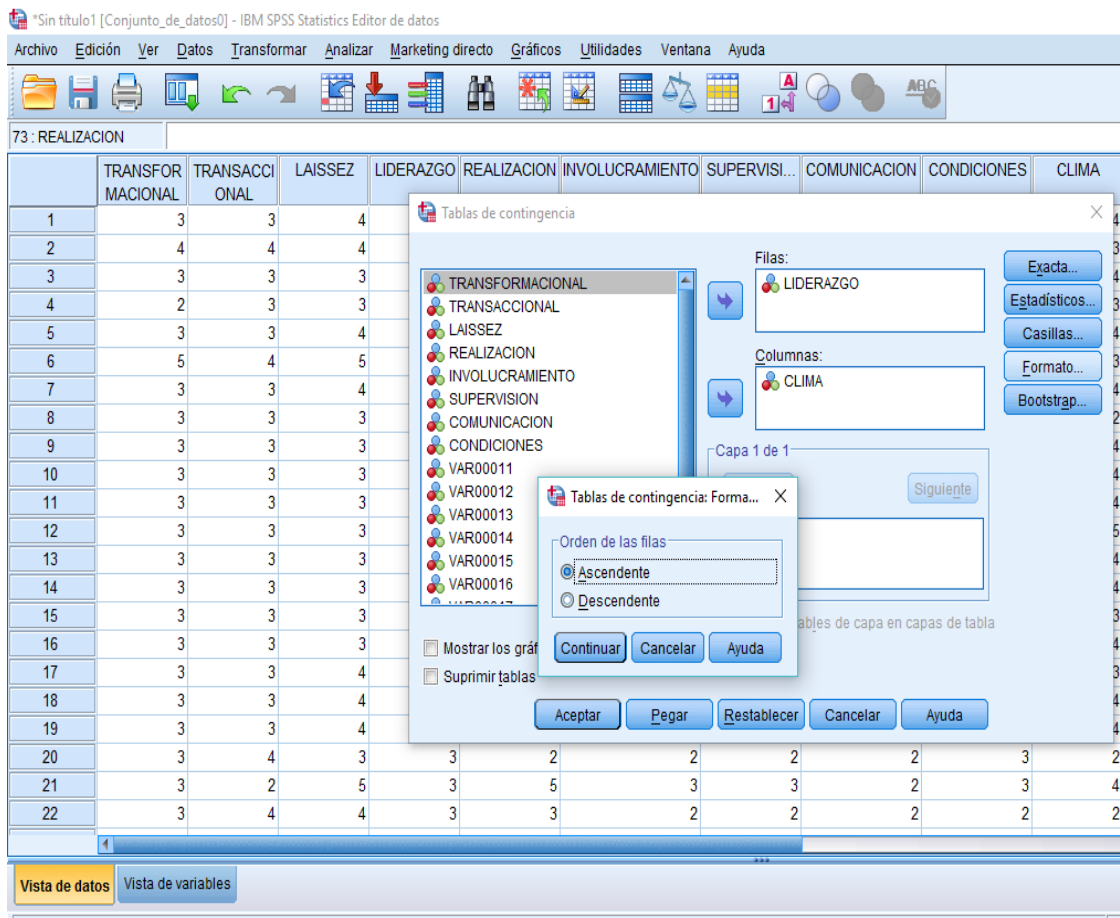
Exacta... Estadísticos... Casillas... Formato... Bootstrap...

Siguiente

Cancelar Ayuda

Cabe señalar que el valor de significancia considerado es del orden del 5 %, lo que significa que el nivel de confianza es de 95 %.

E. Finalmente solicitamos la conformación de la TABLA DE CONTIGENCIA, en relación al orden de los valores de sus categorías.



3.1.2. “Análisis de la influencia de cada uno de las dimensiones de la variable 1 (liderazgo) en la variable 2 (clima organizacional”.

PRUEBA DE INDEPENDENCIA

ANALISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA VARIABLE 2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Las Hipótesis planteadas son las siguientes

- **Hipótesis nula o de partida: Ho**

“No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016.

Valor critico > Chi cuadrado

- **Hipótesis alternativa: Ha**

“Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016.

Valor critico < Chi cuadrado

RESULTADOS SPSS

Tabla 1.1.

	Resumen del procesamiento de los casos					
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	Porcent aje
TRANSFORMACIONAL * CLIMA	67	100	0	0,0	67	100

La Tabla 1.1. que nos muestra el paquete estadístico SPSS 22 es un cuadro resumen del procesamiento de los datos de las variables en estudio pudiéndose observar que se han procesado en forma óptima la totalidad de los mismos; se evidencia además la carencia de datos sesgados o extraños que puedan estar fuera de la tendencia.

A continuación, el SPSS 22, nos muestra la TABLA DE CONTINGENCIA en donde podemos observar lo siguiente:

- Recuento: que son los valores correspondientes al resultado de los datos proporcionados por las variables.
- Frecuencia esperada: que son los valores proporcionados por el SPSS en condiciones ideales y en condiciones que ambas variables fueran independientes.

Tabla 1.2.

			CLIMA				Total
			2	3	4	5	
TRANSFORMACIONAL	2	Recuento	0	4	1	0	5
		Frecuencia esperada	,4	1,4	2,7	,4	5,0
	3	Recuento	4	9	32	2	47
		Frecuencia esperada	4,2	13,3	25,3	4,2	47,0
	4	Recuento	2	5	3	3	13
		Frecuencia esperada	1,2	3,7	7,0	1,2	13,0
	5	Recuento	0	1	0	1	2
		Frecuencia esperada	,2	,6	1,1	,2	2,0
	Total	Recuento	6	19	36	6	67
		Frecuencia esperada	6,0	19,0	36,0	6,0	67,0

Fuente: Elaboración nuestra

Con los valores obtenidos de la MATRIZ DE CONTINGENCIA, SPSS 22 halla un conjunto de valores que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1.3.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,617 ^a	9	,007
Razón de verosimilitudes	21,416	9	,011
Asociación lineal por lineal	,428	1	,513
N de casos válidos	67		

a. 13 casillas (81,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,18.

Los principales valores para efectos del presente análisis son el Chi- Cuadrado de Pearson y Grados de Libertad (gl) cuyos valores son los siguientes:

- CHI CUADRADO : 22.617
- GRADOS DE LIBERTAD (gl) : 09

(Seis filas menos 1 multiplicada por cuatro columnas menos 1)

Con estos valores, vamos a establecer la independencia y dependencia de las variables en estudio para lo cual nos faltaría hallar el valor crítico de la tabla de distribución Chi cuadrado tomando en cuenta un nivel de significación del 5 % y los 09 grados de libertad hallados en el SPSS.

Tabla 1.4.
Distribución chi cuadrado X^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,656
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,780
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,898
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,011
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,118
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,222

Revisada la tabla de distribución Chi Cuadrado con un nivel de significación del 5 % y los 09 grados de libertad hallados en el SPSS hallamos que el valor crítico que le corresponde, asciende al valor de 16.9190; de la comparación observamos que este valor es menor al chi cuadrado hallado por el SPSS.

Valor crítico < Chi cuadrado

16.9190 < 22.617

En virtud del resultado obtenido podemos establecer que las variables en estudio son dependientes en conclusión el rechazo de la Hipótesis nula H_0 y aceptación de la Hipótesis alterna H_a .

“Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016”.

3.1.3. Análisis del estilo de liderazgo transaccional y la variable 2 clima organizacional

Las Hipótesis planteadas son las siguientes

- **Hipótesis nula o de partida: H_0**

“No existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016”

Valor crítico > Chi cuadrado

- **Hipótesis alternativa: H_a**

“Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016”

Valor crítico < Chi cuadrado

RESULTADOS SPSS

Tabla 1.5.

Resumen del procesamiento de los casos
Casos

	Válidos		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
TRANSACCIONA	67	100	0	0,0	67	100
L * CLIMA						

Fuente: Elaboración propia

El primer cuadro que nos muestra el paquete estadístico SPSS 22 es un cuadro resumen del procesamiento de los datos de las variables en estudio pudiéndose observar que se han procesado en forma óptima la totalidad de los mismos; se evidencia además la carencia de datos sesgados o extraños que puedan estar fuera de la tendencia.

A continuación, el SPSS 22, nos muestra la TABLA DE CONTINGENCIA en donde podemos observar lo siguiente:

- Recuento: que son los valores correspondientes al resultado de los datos proporcionados por las variables independiente y dependiente.
- Frecuencia esperada: que son los valores proporcionados por el SPSS en condiciones ideales y en condiciones que ambas variables fueran independientes.

Tabla 1.6

Tabla de contingencia: LIDERAZGO TRANSACCIONAL * CLIMA							
		CLIMA				Total	
		2	3	4	5		
TRANSACCIONAL	2	Recuento	0	0	2	0	2
		Frecuencia esperada	,2	,6	1,1	,2	2,0
	3	Recuento	6	18	34	5	63
		Frecuencia esperada	5,6	17,9	33,9	5,6	63,0
	4	Recuento	0	1	0	1	2
		Frecuencia esperada					

	Frecuencia esperada	,2	,6	1,1	,2	2,0
Total	Recuento	6	19	36	6	67
	Frecuencia esperada	6,0	19,0	36,0	6,0	67,0

Fuente: Elaboración propia

Con los valores obtenidos de la MATRIZ DE CONTINGENCIA, SPSS 22 halla un conjunto de valores que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1.7.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,166 ^a	6	,306
Razón de verosimilitudes	7,158	6	,306
Asociación lineal por lineal	,000	1	1,000
N de casos válidos	67		

a. 8 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,18.

Los principales valores para efectos del presente análisis son el Chi- Cuadrado de Pearson y Grados de Libertad (gl) cuyos valores son los siguientes:

- **CHI CUADRADO** : **7.166**
- **GRADOS DE LIBERTAD (gl)** : **06**

(Seis filas menos 1 multiplicada por cuatro columnas menos 1)

Con estos valores, vamos a establecer la independencia y dependencia de las variables en estudio para lo cual nos faltaría hallar el valor crítico de la tabla de distribución Chi cuadrado tomando en cuenta un nivel de significación del 5 % y los 06 grados de libertad hallados en el SPSS.

Tabla 1.8.

Distribución chi cuadrado X^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,656
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,780
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,898
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,011
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,118

Revisada la tabla de distribución Chi Cuadrado con un nivel de significación del 5% y los 06 grados de libertad hallados en el SPSS hallamos que el valor crítico que le corresponde asciende al valor de 12.5916; de la comparación observamos que este valor es mayor al chi cuadrado hallado por el SPSS.

Valor crítico > Chi cuadrado

$$12.5916 > 7.166$$

En virtud del resultado obtenido podemos establecer que las variables en estudio son independientes en conclusión se acepta la Hipótesis nula H_0 y rechazo de la Hipótesis alterna H_a .

“No existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016”

3.1.4. Análisis del estilo de liderazgo lassiez faire y la variable 2 clima organizacional

Las Hipótesis planteadas son las siguientes

- Hipótesis nula o de partida: Ho

“No existe relación significativa entre el liderazgo lassiez Faire y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016”

Valor critico > Chi cuadrado

- Hipótesis alternativa: Ha

“Existe relación significativa entre el liderazgo lassiez Faire y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016”

Valor critico < Chi cuadrado

Tabla 1.9.

RESULTADOS SPSS

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
LAISSEZ *	67	100	0	0,0	67	100
CLIMA						

Fuente: Elaboración propia

La tabla 1.9. que nos muestra el paquete estadístico SPSS 22 que es un cuadro resumen del procesamiento de los datos de las variables en estudio pudiéndose observar que se han

procesado en forma óptima la totalidad de los mismos; se evidencia además la carencia de datos sesgados o extraños que puedan estar fuera de la tendencia.

A continuación, el SPSS 20, nos muestra la TABLA DE CONTINGENCIA en donde podemos observar lo siguiente:

- Recuento: que son los valores correspondientes al resultado de los datos proporcionados por las variables independiente y dependiente.
- Frecuencia esperada: que son los valores proporcionados por el SPSS en condiciones ideales y en condiciones que ambas variables fueran independientes.

Tabla 1.10.

		Tabla de contingencia LAISSEZ * CLIMA				Total	
		CLIMA					
		2	3	4	5		
LAISSEZ FAIRE	2	Recuento	1	0	1	0	2
		Frecuencia esperada	,2	,6	1,1	,2	2,0
	3	Recuento	4	8	23	2	37
		Frecuencia esperada	3,3	10,5	19,9	3,3	37,0
	4	Recuento	1	9	11	4	25
		Frecuencia esperada	2,2	7,1	13,4	2,2	25,0
	5	Recuento	0	2	1	0	3
		Frecuencia esperada	,3	,9	1,6	,3	3,0
	Total	Recuento	6	19	36	6	67
		Frecuencia esperada	6,0	19,0	36,0	6,0	67,0

Fuente: Elaboración propia

Con los valores obtenidos de la MATRIZ DE CONTINGENCIA, el SPSS 22 halla un conjunto de valores que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1.11.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,607 ^a	9	,236
Razón de verosimilitudes	10,542	9	,308
Asociación lineal por lineal	,209	1	,648
N de casos válidos	67		

a. 12 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,18.

Los principales valores para efectos del presente análisis son el Chi- Cuadrado de Pearson y Grados de Libertad (gl) cuyos valores son los siguientes:

- CHI CUADRADO : 11.607
- GRADOS DE LIBERTAD (gl) : 09

(Seis filas menos 1 multiplicada
por cuatro columnas menos 1)

Con estos valores, vamos a establecer la independencia o dependencia de las variables en estudio para lo cual nos faltaría hallar el valor crítico de la tabla de distribución Chi cuadrado tomando en cuenta un nivel de significación del 5 % y los 09 grados de libertad hallados en el SPSS.

Tabla 1.12.

Distribución chi cuadrado X^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,656
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,780
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,898
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,011
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,118
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,222
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,321
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2967	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,417

Revisada la tabla de distribución Chi Cuadrado con un nivel de significación del 5% y los 09 grados de libertad hallados en el SPSS hallamos que el valor crítico que le corresponde asciende al valor de 16.9190; de la comparación observamos que este valor es mayor al chi cuadrado hallado por el SPSS.

Valor crítico > Chi cuadrado

$$16.9190 > 11.607$$

En virtud del resultado obtenido podemos establecer que las variables en estudio son independientes, en conclusión, se acepta la hipótesis nula H_0 y el rechazo de la Hipótesis alterna H_a .

“No existe relación significativa entre el liderazgo lassiez Faire y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016”

3.1.5. “Análisis de la relación del liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-Jaén, 2016”

- **PRUEBA DE INDEPENDENCIA**

Las Hipótesis planteadas son las siguientes

- Hipótesis nula o de partida: H_0

“No existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016

Valor crítico > Chi cuadrado

- Hipótesis alternativa: H_a

“Existe influencia significativa entre el liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016

Valor crítico < Chi cuadrado

RESULTADOS SPSS

Tabla 1.13

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
LIDERAZGO *	67	100	0	0,0	67	100
CLIMA						

Fuente: Elaboración nuestra

El primer cuadro que nos muestra el paquete estadístico SPSS 22 es un cuadro resumen del procesamiento de los datos de las variables en estudio pudiéndose observar que se han procesado en forma óptima la totalidad de los mismos; se evidencia además la carencia de datos sesgados o extraños que puedan estar fuera de la tendencia.

A continuación, el SPSS 20, nos muestra la TABLA DE CONTINGENCIA en donde podemos observar lo siguiente:

- Recuento: que son los valores correspondientes al resultado de los datos proporcionados por las variables independiente y dependiente.
- Frecuencia esperada: que son los valores proporcionados por el SPSS en condiciones ideales y en condiciones que ambas variables fueran independientes.

Tabla 1.14

		Tabla de contingencia LIDERAZGO * CLIMA				Total	
		CLIMA					
		2	3	4	5		
LIDERAZGO	3	Recuento	6	15	35	3	59
		Frecuencia esperada	5,3	16,7	31,7	5,3	59,0
	4	Recuento	0	3	1	3	7
		Frecuencia esperada	,6	2,0	3,8	,6	7,0
	5	Recuento	0	1	0	0	1
		Frecuencia esperada	,1	,3	,5	,1	1,0
	Total	Recuento	6	19	36	6	67
		Frecuencia esperada	6,0	19,0	36,0	6,0	67,0

Fuente: Elaboración nuestra

Con los valores obtenidos de la MATRIZ DE CONTINGENCIA, SPSS 22 halla un conjunto de valores que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1.15

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,29 0 ^a	6	,012
Razón de verosimilitudes	13,52 4	6	,035
Asociación lineal por lineal	,313	1	,576
N de casos válidos	67		

**a. 8 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es ,09.**

Fuente: Elaboración nuestra

Los principales valores para efectos del presente análisis son el Chi- Cuadrado de Pearson y Grados de Libertad (gl) cuyos valores son los siguientes:

- CHI CUADRADO : 16.290
- GRADOS DE LIBERTAD (gl) : 6

(Seis filas menos 1 multiplicada por cuatro columnas menos 1)

Con estos valores, vamos a establecer la independencia y dependencia de las variables en estudio para lo cual nos faltaría hallar el valor crítico de la tabla de distribución Chi cuadrado tomando en cuenta un nivel de significación del 5 % y los 6 grados de libertad hallados en el SPSS.

Tabla 1.16

Distribución chi cuadrado X^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,656
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,780
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,898
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,011
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,118

Fuente: Elaboración nuestra

Revisada la tabla de distribución Chi Cuadrado con un nivel de significación del 5 % y los 06 grados de libertad hallados en el SPSS, hallamos que el valor crítico que le corresponde asciende al valor de 12.5916; de la comparación observamos que este valor es mayor al chi cuadrado hallado por el SPSS.

Valor critico < Chi cuadrado

$$12.5916 < 16.290$$

En virtud del resultado obtenido podemos establecer que las variables en estudio son dependientes en conclusión se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_a .

“Existe influencia significativa entre el liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016”

3.2. Discusión de resultados

Este estudio tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre los Estilos de Liderazgo de Gerencia y el Clima Organizacional de la Sub Regional de Salud de Jaén, distrito y provincia de Jaén, región Cajamarca-2016 a partir de identificar y describir los elementos o factores de prevalencia en cada variable y su mutua influencia o dependencia entre sí.

La investigación partió del análisis de la problemática existente en la DISA-Jaén, donde se percibía conductas de descontento con el comportamiento de compañeros o jefes, expresado en un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones. Por otro lado, existía una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores negativos perturbadores de una oferta de servicios a la comunidad usuaria.

La teoría nos ayudó para hacer una interpretación correcta de la realidad y en ese ejercicio se encontró por ejemplo evidentes carencias en los jefes que impedían dejar sentir su influencia claudicando a su propia posición en la organización, sobre todo en la interpretación de hechos, la elección de objetivos y estrategias, las actividades de trabajo, la motivación de las personas para alcanzar los objetivos, el mantenimiento de las relaciones de cooperación, el desarrollo de las habilidades y de la confianza de los miembros y el aislamiento de soporte y cooperación de personas ajenas a la organización, siendo este un rol especializado y un proceso de influencia social, como lo señala Chiavenato (2007)

La presencia de estos hechos nos pone en autos sobre una crisis de liderazgo en la organización la falta de esa influencia interpersonal ejercida por alguien en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato 2007).

A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio.

El estudio planteó sus hipótesis alternativas que fundamentalmente proponen que los estilos de liderazgo con el clima organizacional tienen una relación de dependencia mutua.

Presentamos el resumen de los resultados a fin de tener una idea global de los hechos:

La Hipótesis General que se planteó fue la siguiente:

Existe influencia significativa entre el liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016.

La hipótesis nula (H_0) es **No existe influencia significativa entre el liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016.**

El presupuesto es que, si el Valor crítico es mayor que el valor de los resultados de la prueba Chi^2 , la hipótesis alternativa es rechazada y viceversa si el Valor crítico resulta ser menor que los resultados de la prueba Chi^2 , se acepta la hipótesis alternativa.

Al respecto los resultados revelaron lo siguiente:

Valor critico < Chi cuadrado

$$12.5916 < 16.290$$

Como se puede observar en los resultados, el Valor Crítico en este caso, fue de **12.5916** y el resultado de la Prueba Chi^2 fue de **16.290** en virtud de este resultado obtenido podemos

establecer que las variables en estudio son dependientes en conclusión se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_a .

Al respecto y especialmente aquel líder transformacional según Bernard M. Bass (1990). estos líderes influyen sobre sus seguidores porque ellos guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. Según su autor, los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario y obviamente generando en el grupo, confianza, seguridad, respeto, entusiasmo, motivación, atributos de un clima organizacional positivo y de allí esa asociación entre estilo de liderazgo y clima organizacional.

Sin embargo, cuando se hace el análisis independiente por estilo de liderazgo y clima organizacional nos encontramos con resultados que nos conducen al rechazo de las hipótesis alternas. Así, por ejemplo, frente a la hipótesis:

H_0 : “No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016.

Recordando: Valor crítico $>$ Chi cuadrado

H_a : “Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los trabajadores de la DISA-JAEN, 2016.

Recordando: Valor crítico $<$ Chi cuadrado

Si en este caso el **valor crítico**, según la Tabla de contingencia es a 9 GL de 16,919 y el resultado de la **Prueba Chi²** fue de 22,671, es decir mayor que el valor crítico, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa que indica que SI existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional. La dirección era correcta al

plantear la hipótesis alternativa. En efecto, no solo el sentido común sino también la teoría apoya esta hipótesis, cuando se encuentra por ejemplo: Contreras y Barboza (2013) aseveran “El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores, cualidades o atributos -que inclusive- sin intención contagia en contexto social generando climas o ambientes favorables al grupo y las personas que están trabajando por un objetivo común.

En cuanto a las otras hipótesis Ha que plantea el estudio, los resultados revelan lo siguiente:

Cuadro Resumen 1.1

Variable: Tipo	Formulación	RESULTADOS		
		Valor Crítico	Chi ²	Decisión
Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional				
Ha	Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional de los trabajadores de la DIDES-JAEN, 2016	12.5916	7.166	Se rechaza la Hipótesis Alternativa y se acepta
Ho	No existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional de los trabajadores de la DIDES-JAEN, 2016			la Hipótesis Nula
Liderazgo lassiez Faire				
Ha	Existe relación significativa entre el liderazgo lassiez Faire y el clima organizacional de los trabajadores de la DIDES-JAEN, 2016	16.919	11.607	Se rechaza la Hipótesis Alternativa y se acepta
Ho	No existe relación significativa entre el liderazgo lassiez Faire y el clima			la

Como se puede advertir, en virtud de los resultados que el estilo de LIDERAZGO TRANSACCIONAL y el CLIMA ORGANIZACIONAL no son variables dependientes, vale decir que el estilo de liderazgo transaccional no influye en un determinado tipo de clima organizacional. La razón debe radicar en que la fidelidad se da a cambio de algo (premios, incremento de salarios, bonos). Entre los muchos integrantes del grupo no faltan personas respetuosas de sí mismos y de los demás, con un concepto diferente de dignidad que acaban por rechazar esas conductas condicionadoras. Contreras y Barbosa (2013) señalan “el líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas”. Como se advierte allí está el condicionamiento que no gusta a muchos y en todo caso se vive sobre la base de una artificialidad.

Asimismo, los resultados también nos revelan también que el estilo de LIDERAZGO LASSIEZ FAIRE y el CLIMA ORGANIZACIONAL no son variables dependientes, vale decir que el estilo de liderazgo laissez faire tampoco influye en un determinado tipo de clima organizacional.

Existen razones que pueden explicar estos resultados. Una de las razones debe ser la liberalidad con que maneja o gestiona el logro de los propósitos del grupo como también la pasividad del líder, ya que los colaboradores o los trabajadores o el grupo es el que tiene el poder y el líder es el que hace y deja hacer.

Es conocido que el líder laissez-faire asume que conoce a su gente e intencionalmente los deja trabajar solos lo que genera un alto nivel de motivación entre su gente; pero cuando los empleados no tienen las competencias necesarias y son dejados solos se produce el efecto contrario generando a su vez inseguridad en los seguidores, desorganización, abandono de roles y tareas, y, finalmente caos.

Tampoco a nadie le gusta caminar un sendero no conocido si no tiene un guía un líder a quien seguir, algo que está en la naturaleza de los muchos.

3.3. Aporte científico

PROPUESTA PARA MEJORAR EL EJERCICIO DE LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DISA –JAÉN-CAJAMARCA

La investigación ha sido de tipo descriptivo-correlacional y que ha estado orientada a determinar la correlación entre las variables: Estilo de liderazgo y Clima Organizacional. La presente propuesta está orientada a reforzar los estilos de liderazgo y el clima organizacional, poniendo énfasis en el liderazgo transformacional cuyo adecuado ejercicio repercute favorablemente en la salud del clima organizacional.

5.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

“Programa de Capacitación para mejorar el ejercicio del Liderazgo de Gerencia y el Clima Organizacional de la DISA de Jaén, región Cajamarca

<p>5.2. Situación actual</p>	<p>Luego de poseer el conocimiento teórico necesario y haber realizado un estudio sobre las características y rasgos del liderazgo y clima organizacional en la Sub Región de Salud (DISA) de Jaén se procede a realizar una propuesta de programa de formación –acción que permita incentivar lo que muchos autores denominan el liderazgo transformacional, dado que este tipo de liderazgo ha sido identificado como el que más tiene vigencia en la DIDES y por ser aquel liderazgo encaminado a conducir a las organizaciones en períodos de cambio, transformaciones y mantener la excelencia organizativa y a la vez proponer acciones para mejorar el clima organizacional en dicha repartición de Salud de Jaén . El programa permite a su vez fortalecer el trabajo con los líderes y con sus reservas lo que conlleva al desarrollo y preparación de nuevos y futuros líderes capaces de generar nuevas soluciones ante las necesidades inminentes del mercado e introducir una mejora en el clima organizacional.</p> <p>El estudio de tipo descriptivo correlacional realizado en la Sub Región de Salud de Jaén, ha permitido identificar que el ejercicio del liderazgo transaccional y Laissez Faire, tienen indicadores de correlación muy bajas con el clima organizacional y son de escasa influencia en el clima organizacional y viceversa y dado su poca práctica, el programa no ha considerado fortalecerlos, ya que inclusive en algunos casos actúan desfavorablemente en el CO como se ha podido verificar en este estudio.</p> <p>Considerando que este plan recoge las debilidades más importantes y propone acciones que permitan atenderlas, a fin de contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo y una mejora de la relación Jefe-colaborador, debe repercutir en un mejor servicio al usuario de la DISA-Jaén.</p>
<p>5.3. Problema general o central</p>	<p>¿Cuáles son las necesidades de capacitación, en temas de liderazgo transformacional y clima organizacional de la DISA- Jaén, distrito y provincia de Jaén, región Cajamarca?</p>
<p>5.4. Descripción del</p>	<p>El plan funcionará con todos los 150 trabajadores incluyendo a destacados y contratados que participarán de sesiones programadas. Éstas desarrollarán contenidos teóricos o expositivos, que expliquen los componentes del Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional.</p>

<p>plan de capacitación</p>	<p>El programa considera que los participantes asocien los aprendizajes logrados con el ejercicio de su cargo dentro de la DISA como una tarea sujeta a evaluación. Además, el desarrollo del plan ha previsto que los participantes, durante parte del desarrollo de los talleres viva experiencias que después pueda llevarlas al ejercicio real de la función o cargo.</p> <p>El programa ha previsto también que los participantes en general reciban la capacitación tanto de liderazgo y clima organizacional.</p> <p>El desarrollo del plan de capacitación se hará en forma modular (6 módulos), organizado en sesiones programadas que involucran contenidos declarativos, contenidos procedimentales (habilidades y destrezas pedagógicas) y contenidos actitudinales y valóricos.</p> <p>Como quiera que el Programa será financiado por la DISA-Jaén, que incluye el refrigerio y los viáticos para los que se trasladan de lugares distantes de Jaén, a excepción de la certificación, la asistencia será obligatoria y será tenido en cuenta para la evaluación de su desempeño y renovación de contratos. Con miras a elevar las expectativas de participación y compromiso del personal de la DISA, el plan de capacitación, estará sujeto a evaluación voluntaria.</p> <p>La participación y aprobación del docente en cada uno de los módulos del plan de capacitación, dará lugar a la entrega de una constancia de participación y/o aprobación.</p> <p>El desarrollo de las sesiones de aprendizaje de cada uno de los módulos del plan de capacitación se hará, durante los fines de semana, según se detalla a continuación:</p> <table border="1" data-bbox="629 719 1671 815"> <thead> <tr> <th>DIA</th> <th>Primer Turno</th> <th>Segundo Turno</th> <th>Tercer Turno</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÁBADO</td> <td>2.00 a 4.00</td> <td>4.00 a 6.00</td> <td>6.00 a 8.00</td> </tr> </tbody> </table>	DIA	Primer Turno	Segundo Turno	Tercer Turno	SÁBADO	2.00 a 4.00	4.00 a 6.00	6.00 a 8.00
DIA	Primer Turno	Segundo Turno	Tercer Turno						
SÁBADO	2.00 a 4.00	4.00 a 6.00	6.00 a 8.00						
<p>5.5. Objetivo general</p>	<p>Desarrollar un Plan de Capacitación, en temas de Liderazgo con énfasis en el liderazgo transformacional y sobre Clima Organizacional en la DISA- Jaén, Cajamarca.</p>								
<p>5.6. Objetivos específicos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizar el diagnóstico de necesidades de capacitación en temas de Liderazgo y Clima Organizacional, requeridas por los colaboradores de la DISA- Jaén, Cajamarca. 2. Seleccionar las necesidades en función a prioridad que sirvan de referencia para secuenciar los temas de la capacitación tanto de liderazgo como de clima organizacional a partir de los datos obtenidos en la investigación, elaborando el cuadro respectivo para presentar dicha información a la DISA-Jaén. 3. Formular el Programa o Plan de capacitación sobre Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional, priorizando las necesidades de capacitación identificadas, agrupándolas en dos tipos de capacitación: la primera de parte operativa (es decir temas de intervención), tales 								

	<p>como resolución de conflictos, trabajo en equipos de alto rendimiento, métodos y técnicas de motivación en el trabajo; así como aquellas de naturaleza estratégica: gestión administrativa en salud, administración; entre otras que se hayan identificado.</p> <p>4. Conformar las comisiones responsables para el desarrollo de las acciones del plan de capacitación, dirigido a los colaboradores de la DISA-Jaén, Cajamarca.</p> <p>5. Evaluar el desarrollo e impacto del plan de capacitación en los colaboradores de la DISA- Jaén, Cajamarca.</p>																					
5.7. Estrategias de la propuesta de inversión	<p>1. Conformación de la Comisión Especial para el desarrollo del Programa o Plan que deberá estar conformada por el responsable de imagen institucional, un representante de la Oficina o Unidad de recursos humanos, y el responsable de la Propuesta, Comisión que debe coordinar con la Gerencia de la DISA- Jaén para la organización de las actividades del plan de capacitación.</p> <p>2. Constitución de una comisión, conformada por los colaboradores de la DISA, para el desarrollo de las acciones de supervisión y evaluación del desarrollo del plan de capacitación con el objetivo de adoptar, oportunamente, las medidas correctivas necesarias, de ser necesarias.</p>																					
5.8. Beneficiarios	<p>El plan de capacitación estará dirigido a todo el personal de la DISA-Jaén. El personal está conformado por los siguientes grupos, según se describe:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Tabla 02</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">N°</th> <th style="text-align: center;">CONDICIÓN</th> <th style="text-align: center;">N° DE TRABAJADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Nombrados</td> <td style="text-align: center;">88</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Contratados</td> <td style="text-align: center;">41</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Destacados</td> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Designados Funcionales</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">150</td> </tr> </tbody> </table> <p>Los colaboradores se organizarán en grupos A, B, C, D E y F en función a preferencias horarias, debiendo funcionar, dos grupos por turno. Los grupos estarán conformados por un mínimo de 18 y un máximo de 28 integrantes</p>	Tabla 02			N°	CONDICIÓN	N° DE TRABAJADORES	1	Nombrados	88	2	Contratados	41	3	Destacados	13	4	Designados Funcionales	8	TOTAL		150
Tabla 02																						
N°	CONDICIÓN	N° DE TRABAJADORES																				
1	Nombrados	88																				
2	Contratados	41																				
3	Destacados	13																				
4	Designados Funcionales	8																				
TOTAL		150																				
5.9. Localización	El plan de capacitación se desarrollará en los ambientes multifunción de la DISA en la ciudad de Jaén.																					
5.10. Recursos	<p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: 02 Salas Multifunción equipadas con mobiliario (04 Mesas de Fibra de Vidrio plegables de 1.80 x 0.85 cm. y 24 sillas de plástico) por ambiente que serán destinadas para el desarrollo de los encuentros de capacitación. • Materiales y Equipo: Proyector, TV 50” con ViFi, Laptop, Ecran, Papelotes, Plumones, 																					

	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo estimado: El plan de capacitación deberá desarrollarse en 06 meses con un total de 22 sesiones de 02 horas cada una. <p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales especializados. La DISA debe contratar los servicios de una Consultora acreditada en temas de Liderazgo y clima organizacional. • Personal de apoyo: El departamento de Recursos Humanos debe designar 01 persona para apoyo y logística
<p>5.11. Presupuesto</p>	<p>El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la DISA-Jaén.</p>

ANEXO 01

Temario del programa de Capacitación sobre Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional.

1. Fundamentos de clima organizacional
2. Plan Estratégico: Misión, Visión y Valores.
3. Cultura organizacional: Creencias, hábitos y conductas.
4. Satisfacción personal y laboral.
5. Estrategia y cultura organizacional.
6. Tipos de cultura y subculturas organizacionales.
7. Forma de manejar los conflictos y de tomar decisiones
8. Liderazgo Motivación y Clima Laboral
9. No seas solo un jefe, conviértete en líder
10. Como adaptarse al cambio y usarlo como una estrategia

Anexo 02

PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	CONCEPTO	IMPORTE UNITARIO	TOTAL
	MATERIALES		
03/000	Papel Bond	20.00	60.00
100	Papelotes	0.50	50.00
2	Cajas de plumones para pizarra	24.00	48.00
10	Cajas de Plumones para papel	10.00	100.00
100	Cartulinas	0.50	50.00
2	Cajas de grapas	25.00	50.00
2	Engrapadores	30.00	60.00
12	Cajas de bolígrafos	7.00	84.00
6	Cinatas marketing	3.00	18.00
5	Limpiatipos	7.00	35.00
	EQUIPOS		
2	Laptop	1500.00	3000.00
1	Impresora	700.00	700.00
2	Retroproyector	1500.00	3000.00
9	Mesas de Fibra de Vidrio	250.00	2250.00
48	Sillas Plásticas	30.00	1440.00
	SERVICIOS		
	Movilidad		5000.00
	Consultora		10000.00
	Sonido/Microfonos		1000.00
	Impresos/módulos		2500.00
	Refrigerios		4200.00
	TOTAL:		33645.00

FINANCIAMIENTO:

El presupuesto será asumido por la Dirección Sub Regional de Salud Jaén

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Que existe una relación de dependencia relativamente significativa entre los estilos de liderazgo de gerencia y el clima organizacional en la Sub Región de Salud de Jaén, distrito y provincia de Jaén, región Cajamarca (DISA Jaén), resultado que sustenta la hipótesis general toda vez que el Valor crítico (12.5916) es menor que el resultado de la Prueba Chi cuadrado (16.290) representado como sigue: **12.5916 < 16.290**.
- Que existe una relación de dependencia significativa entre el estilo de liderazgo Transformacional y el clima organizacional, hipótesis sustentada en los resultados los cuales muestran un Valor Crítico a 9 grados de libertad de **16.919** y un resultado de la Prueba Chi Cuadrado que ha sido de **22.671**, es decir mayor que el valor crítico, por lo tanto, se ha tenido que aceptar la hipótesis alternativa que plantea el estudio. Amen, que la teoría expone muchos hechos sobre esa relación apoyada por el sentido común que apoya esta hipótesis y en efecto nadie duda que los atributos del líder como el respeto al seguidor, un trato digno y motivador generen conductas disociadoras o de conflicto.
- Que no existe una relación de dependencia entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional como queda demostrado con los resultados ya que el Valor crítico en este caso es de **12.5916** a 6 grados de libertad y los resultados de la Prueba Chi Cuadrado fue de **7.166**, siendo menor que el Valor Crítico, lo que condujo a la aceptación de la Hipótesis Nula que plantea que no existe relación de dependencia entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional. El relevante anotar que la transacción o la negociación son lesivos para muchas personas que lo ven en muchos casos comprar voluntades.
- De la misma manera: No existe relación de dependencia entre el estilo de liderazgo Lassiez Faire con el clima organizacional, como lo expresan los resultados que arrojan

que el Valor Crítico es mayor que el resultado obtenido en la Prueba Chi Cuadrado que se presenta a continuación: Valor Crítico: **16.919** > **11.607** resultado de la Prueba Chi Cuadrado. También es un factor en contra, la liberalidad con la que se maneja las actividades del grupo y el hacer y dejar hacer.

- Que los resultados nos permiten interpretar las conductas que se perciben en la DISA-Jaén como comprender el porqué de las características que tiene el servicio de atención al usuario en la institucional.

4.2. Recomendaciones.

- Que, conociendo la relación de dependencia entre los estilos de liderazgo, y más aun habiéndose definido que entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional existe una relación significativa se impone que la DISAS implemente filtros suficientes en el órgano de recursos humanos que permita una selección de jefes y directivos con atributos que garanticen los grandes cambios en medio de un clima organizacional favorable.
- Implementar Programas de capacitación para Directivos o Jefes de las diferentes Unidades o departamentos en el fortalecimiento de habilidades de trabajo en equipo, buen trato al subordinado, valoración del trabajo de los servidores.
- Que se evite la incorporación de gerentes y directivos con características de liderazgo transaccional o laissez faire que resultan dañinos para la organización implementando mecanismos de selección de gerentes con los filtros necesarios.
- Considerar la implementación del buzón de sugerencias a fin de favorecer que el servidor pueda expresar sus inconformidades, inquietudes y sugerencias en el propósito de mejorar los mecanismos de comunicación en aras de construir un mejor clima organizacional.

REFERENCIAS

- Acuña Valdivia, M., Burboa Valenzuela, M. A., Godoy Orellana, C. A., González Rojas, J. M., & Ruz Osorio, C. A. (2010). Tendencia del liderazgo transformacional, sistema de aprendizaje dual y cultura de altas expectativas hacia la mejora institucional. Recuperado el 13 de diciembre del 2015 en <http://etesis.unab.cl/xmlui/handle/tesis/438>
- Bass, B. M. (1990). Manual del liderazgo: Un estudio de la teoría y la investigación. New York: Free Press.
- Bris, M. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprender. *Educar*, (27), 103-117. Recuperado el 02 de noviembre del 2015 en <http://educar.uab.cat/article/view/251>
- Chiavenato, I (2007) Administración De Recursos Humanos. México: Mcgraw-Hill. 8va Edición.
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 152-164. Disponible en: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433>
- Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25. Recuperado el 12 de noviembre del 2015 en http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052010000100003&script=sci_arttext&tlng=pt
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1991). *Comportamientos humanos en el trabajo: comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.

Del Castillo, G. (2013), *Inteligencia Emocional y su Relación con el Clima Laboral en una Clínica Privada de Especialidades Médicas de Los Olivos, Lima*, Tesis para optar el grado académico de Magister en Psicología en la Universidad Particular San Martín de Porres. Consultado 18 Noviembre 2015. Disponible en: <https://prezi.com/asmsdgum7kxw/inteligencia-emocional-y-su-relacion-con-el-clima-laboral-en/>

Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.

Días, G. A. (1999). El Clima organizacional en las empresas chilenas. *Revista de Psicología Social e Institucional*, s.p.

Diccionario de la real academia de la lengua española. (1992). *Madrid. Edición, 21*.

Fragoso, J. L. P. (2010) Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. Recuperado el 13 de noviembre del 2015 en <http://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&q=algunas+reflexiones+en+torno+al+concepto+de+liderazgo&btnG=&lr=>

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad*.

González Millán, J. J., & Parra Penagos, C. O. (2011). Caracterización de la Cultura Organizacional, Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (25). Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=866d79af-0b91-42cd-b65e-a3c54adb25c0%40sessionmgr113&hid=123>.Hernández

Hernández Junco, V., Quintana Tápanes, L., Mederos Torres, R., Guedes Díaz, R., & García Gutiérrez, B. N. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su

relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1), 0-0.

Recuperado el 17 de noviembre del 2015 en

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0138-65572009000100007&script=sci_arttext

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación Científica*. Mexico: McGraw Hill

Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo.

Teorías y evaluación. Recuperado el 05 de noviembre en:

<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.p>

[df.](http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf)

Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional

de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. Recuperado el 02 de diciembre

del 2015 en <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1657->

[92672007000300018&script=sci_arttext&tlng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1657-92672007000300018&script=sci_arttext&tlng=en)

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138. Disponible en:

<http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729->

[48272011000200003&script=sci_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272011000200003&script=sci_arttext)

Orbegoso, A. (2008), *Meta-Análisis de Investigaciones Sobre Clima Organizacional en el Perú*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación con

Mención en Gestión Educativa en la Facultad de Educación Programa de Maestría para Docentes de la Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Consultado el 20 de

Julio del 2015. Disponible en:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v10_2008/pdf/a11.pdf

Palacios, S., & Martina, M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Disponible en <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2388>.

Pineda, H. I. A., & Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (51), 41-49. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3640774>

Pons, Fernando J.; López, Verdú; Ramos, José. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*. Vol. 28 Issue 2, p81-98. 18p. 4 Charts. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=866d79af-0b91-42cd-b65e-a3c54adb25c0%40sessionmgr113&hid=123>

Robbins, Stephen (2010). *Comportamiento organizacional* (14^a ed.). México: Pearson educación.

Robbins, Stephen. (2009), *Comportamiento Organizacional* (14^a Ed.). México: Pearson Educación.

Salazar Estrada, J. G., Gurrero Pupo, J. C., & Machado Rodriguez, Y. B. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad Laboral . *ACIMED* , 1-75 9p.

Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. *La Habana: Editorial Félix Varela*, 2.

Sánchez, H., Reyes C. (2009). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. (4^a. Ed.) Lima: Editorial Visión Universitaria.

Santiago, J. A. P., & del Valle, V. C. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 17-29. Recuperado el 12 de noviembre del 2015 en <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v27n1/v27n1a03.pdf>

Sierra, M. (2015) *El Clima Laboral en los/las Colaboradores/as del Área Administrativa del Hospital Regional De Cobán, A.V. de Guatemala*. Tesis de grado para obtener el título profesional de Psicóloga Industrial/organizacional en el grado académico de Licenciada. Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional. Alta Verapaz. Guatemala. Consultado el 15 de Noviembre del 2015 Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>

Soto, F. (2014), *Medición de Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en Relación a Factores de Riesgo Psicosocial en empresa creadora de almacenes de la ciudad de Chihuahua, México*. Estudio de Investigación realizado en el XVI Congreso Internacional Sobre Innovaciones en Docencia e Investigación en Ciencias Económico Administrativas. México. Consultado el 17 de Noviembre del 2015. Disponible en: <http://fca.uach.mx/apcam/2014/04/04/Ponencia%2074-UACH.pdf>

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D.(2009). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Valencia Pomareda, Herbert, (2008) *Los Estilos Gerenciales y la Satisfacción Laboral*. UNMSM. Lima. Recueprado el 05 de diciembre del 2015 en https://scholar.google.com/scholar?cluster=13470583203360537246&hl=es&as_sd_t=0,5

Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (Vol. 2). Universidad Pontifica Comillas.

Uribe, Prado, Jesús Felipe. *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*, Editorial El Manual Moderno, 2015. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibsipansp/detail.action?docID=3227752>.
Created from bibsipansp on 2019-06-13 22:49:32.

Pupo, Guisado, Beatriz. *Tecnología para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico*, D - Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 2018. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibsipansp/detail.action?docID=5634596>.
Created from bibsipansp on 2019-06-14 22:18:18.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones* (9ª. ed.) México: Mc.Graw-Hill.

Salguero, N. (2017) Artículo científico sobre [INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR](#), Universidad de Toronto, Canadá.

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Relación entre los estilos de liderazgo de la Gerencia y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén, distrito y provincia de Jaén, región Cajamarca – 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
¿Qué grado de relación existe entre los Estilos de Liderazgo de Gerencia y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca - 2016?	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar el tipo de relación entre los Estilos de Liderazgo de Gerencia y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar características actuales del Clima Organizacional y los estilos de liderazgo de Gerencia en la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, Región Cajamarca – 2016. 2. Determinar el grado de relación entre el Estilo de Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, Región Cajamarca – 2016. 3. Determinar el grado de relación entre el Estilo de Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, Región Cajamarca – 2016. 4. Determinar el grado de relación entre el Estilo de Liderazgo Laissez Faire y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén. 	<p>VARIABLE 1</p> <p>ESTILOS DE LIDERAZGO</p>	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia idealizada: Atributos	10, 18, 21 25	<p>TÉCNICA: LA ENCUESTA</p> <p>INSTRUMENTO:</p> <p>CUESTIONARIO</p> <p>(MLQ) Forma 5X Corta</p>
				Influencia idealizada: Comportamiento	6, 14, 23, 34	
				Motivación Inspiracional	9, 13, 26, 36	
				Estimulación Intelectual	2, 8, 30, 32	
				Consideración individual	15, 19, 29, 11	
			LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	1, 11, 16, 35	
				Manejo por excepción activo	4, 22, 24, 27	
			LAISSEZ FAIRE	Manejo por excepción pasivo	3, 12, 17, 20	
Laissez Faire	5, 7, 28, 33					

FUENTE: Elaboración propia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
¿Qué grado de relación existe entre los Estilos de Liderazgo de Gerencia y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca - 2016?	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar el tipo de relación entre los Estilos de Liderazgo de Gerencia y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar características actuales del Clima Organizacional y los estilos de liderazgo de Gerencia en la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, Región Cajamarca – 2016. 2. Determinar el grado de relación entre el Estilo de Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, Región Cajamarca – 2016. 3. Determinar el grado de relación entre el Estilo de Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén, provincia de Jaén, Región Cajamarca – 2016. 4. Determinar el grado de relación entre el Estilo de Liderazgo Laissez Faire y el Clima Organizacional de la Sub Región de Salud de Jaén. 	VARIABLE 2 CLIMA ORGANIZACIONAL	Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46	Técnica: La Encuesta Instrumento: Escala Laboral CL –SPL de Palma C., S. (2004)
			Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47	
			Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48	
			Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.	
			Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR																																																								
<p>TIPO: DESCRIPTIVA CORRELACIONAL</p> <p>DISEÑO: CORRELACIONAL.</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <table border="1" data-bbox="667 421 1424 655"> <thead> <tr> <th rowspan="2">N°</th> <th rowspan="2">CONDICIÓN</th> <th colspan="2">N° DE TRABAJADORES</th> <th rowspan="2">TOTAL</th> </tr> <tr> <th>HOMBRES</th> <th>MUJERES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Nombrados</td> <td>55</td> <td>33</td> <td>88</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Contratados</td> <td>23</td> <td>18</td> <td>41</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Destacados</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Designados Funcionales</td> <td>6</td> <td>2</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL</td> <td>90</td> <td>60</td> <td>150</td> </tr> </tbody> </table> <p>FUENTE: CAP de la DISA 2016]</p> <p style="text-align: center;">MUESTRA</p> <p>Para calcular la muestra se ha empleado la siguiente fórmula</p> $n = \frac{0,25N}{\left[\frac{\partial}{z} \right]^2 (N - 1) + 0,25}$ <table border="1" data-bbox="649 954 1402 1193"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>CONDICIÓN</th> <th>N° DE TRABAJADORES</th> <th>MUESTRA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Nombrados</td> <td>88</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Contratados</td> <td>41</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Destacados</td> <td>13</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Designados Funcionales</td> <td>8</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL</td> <td>150</td> <td>63</td> </tr> </tbody> </table> <p>FUENTE: CAP DISA 2016</p>	N°	CONDICIÓN	N° DE TRABAJADORES		TOTAL	HOMBRES	MUJERES	1	Nombrados	55	33	88	2	Contratados	23	18	41	3	Destacados	6	7	13	4	Designados Funcionales	6	2	8	TOTAL		90	60	150	N°	CONDICIÓN	N° DE TRABAJADORES	MUESTRA	1	Nombrados	88	37	2	Contratados	41	17	3	Destacados	13	6	4	Designados Funcionales	8	3	TOTAL		150	63	<p>TÉCNICA: LA ENCUESTA</p> <p>INSTRUMENTO:</p> <p>CUESTIONARIO (MLQ) Forma 5X Corta</p> <p>Técnica: La Encuesta</p> <p>Instrumento: Escala Laboral CL –SPL de Palma C., S. (2004)</p>	<p>DESCRIPTIVA INFERENCIAL</p>
N°	CONDICIÓN			N° DE TRABAJADORES			TOTAL																																																				
		HOMBRES	MUJERES																																																								
1	Nombrados	55	33	88																																																							
2	Contratados	23	18	41																																																							
3	Destacados	6	7	13																																																							
4	Designados Funcionales	6	2	8																																																							
TOTAL		90	60	150																																																							
N°	CONDICIÓN	N° DE TRABAJADORES	MUESTRA																																																								
1	Nombrados	88	37																																																								
2	Contratados	41	17																																																								
3	Destacados	13	6																																																								
4	Designados Funcionales	8	3																																																								
TOTAL		150	63																																																								

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA ESCALA DE CLIMA LABORAL

Ninguno o nunca=1, Poco=2, Regular o algo=3, Mucho=4, Todo o siempre=5

DIMENSION	N°	INDICADORES	ESCALA				
			1	2	3	4	5
REALIZACION PERSONAL	1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
	6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
	11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
	16	Se valora los altos niveles de desempeño					
	21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
	26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
	31	Los jefes promueven la capacitación que necesita					
	36	La empresa promueve el desarrollo personal					
	41	Se promueven la generación de ideas creativas o innovadoras					
	46	Se reconocen los logros en el trabajo					
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	2	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
	7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
	12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
	17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
	22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día					
	27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
	32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
	37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
	42	Hay clara definición de visión, misión y valores en l institución					
	47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
SUPERVISION	3	Se cuenta con acceso a la información necesaria parta cumplir con el trabajo					
	8	En la organización, se mejora continuamente los métodos de trabajo.					
	13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
	18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
	23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					

	28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
	33	Existen normas y procedimientos como guas de trabajo					
	38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
	43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
	48	Existe un trato justo en la empresa					
COMUNICACIÓN	4	Los compañeros de trabajo cooperan entre si					
	9	En la oficina, la información fluye adecuadamente					
	14	En los grupos de trabajo					
	19	Existen suficientes canales de comunicación					
	24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
	29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos					
	34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
	39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
	44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
	49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización					
CONDICIONES LABORALES	5	Los compañeros de trabajo cooperan entre si					
	10	Los objetivos del trabajo son retadores, acciones para lograrlo					
	15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
	20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					
	25	Se cuenta con las oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
	30	Existe buena administración de ls recursos					
	35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
	40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
	45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo					
	50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ) Forma 5X Corta-hetero evaluación (Bass y Avolio, 2004)

Nunca=1, De vez en cuando=2, A veces=3, Bastante=4. Casi siempre=5

DIMENSION	Nº	INDICADORES	ESCALA				
			1	2	3	4	5
LIDERAZGO TRASFORMACIONAL	10	Me siento orgulloso de trabajar con el/ella					
	18	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo					
	21	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar					
	25	Da muestras de poder y confianza en sí mismo/a					
	6	Nos habla de sus valores y creencias más importantes					
	14	Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos					
	23	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones					
	34	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar					
	9	Habla de futuro con optimismo					
	13	Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar					
	26	Presenta una convincente visión de futuro					
	36	Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos					
	2	Acostumbra a evaluar de forma crítica las creencias y supuestos para ver si son apropiados					
	8	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas					
	30	Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes					
	32	Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado					
	15	Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación					
	19	Me trata como una persona individual y no solo como miembros de un grupo.					
	29	Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.					
	31	Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos					
	11	Señala de forma concreta quien es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento					
	16	Deja claro lo que podemos recibir si se consiguen los objetivos					
	35	Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado					
	4	Presta atención a aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, fallos o desviaciones con respecto a la norma esperada)					
	22	Concentra toda su atención en resolver los problemas, errores o quejas					
	24	Hace un seguimiento de los errores que se producen					
	27	Comunica a la gente a su cargo los fracasos con el fin de superarlos					
L AI SS	3	Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelvan serios					

	12	Espera que las cosas vayan más antes de actuar					
	17	Demuestra que cree firmemente en el dicho si no está roto, no lo arregles					
	20	Deja que los problemas se vuelvan crónicas antes de actuar					
	5	Evita involucrarse cuando surge algún problema importante					
	7	Está ausente cuando se le necesita					
	28	Evita tomar decisiones					
	33	Se retrasa en responder a las cuestiones urgentes					