

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE CAJAMARCA, AÑO 2017.**

**Presentado Por:**

**Montenegro Díaz, Víctor Hugo.**

**Asesor:**

**Dr. Víctor Hugo DELGADO CESPEDES.**

**Cajamarca – Perú**

**Marzo - 2018**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE CAJAMARCA, AÑO 2017.**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para el  
Grado Académico de Doctor en Administración

**Presentado Por:**

**Montenegro Díaz, Víctor Hugo.**

**Asesor:**

**Dr. Víctor Hugo DELGADO CESPEDES.**

**Cajamarca – Perú**

**Marzo - 2018**

COPYRIGHT © 2018 by  
MONTENEGRO DÍAZ, Víctor Hugo.  
Todos los derechos reservados

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**APROBACIÓN DE DOCTORADO**

**RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE CAJAMARCA, AÑO 2017.**

Presidente: Dr. Carlos Alberto Delgado Céspedes

Secretario: Dr. Alejandro Vásquez Ruiz

Vocal: Dr. Julio Norberto Sánchez de la Puente

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

## **DEDICATORIA**

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron pendientes para brindarme todo su apoyo, cariño y comprensión; ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han brindado para la realización y concretización de este nuevo reto como la obtención del grado de Doctor en Administración. Con todo mi cariño esta tesis se la dedico a ustedes:

Mi familia: Sonia, Hemily y Jhary  
Papá Juan  
Mamá Blanca

**Víctor Montenegro.**

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro señor Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO, sus autoridades académicas y docentes.

Asimismo, agradezco la asesoría del Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes, y también al Profesor Alonzo Ramírez Alvarado por su apoyo, esfuerzo y dedicación quien, con sus conocimientos, experiencia, paciencia y su motivación ha contribuido en el logro del presente estudio, y de esta manera he fortalecido mi formación académica y profesional.

**Víctor Montenegro.**

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
TABLA DE CONTENIDO .....	xii
LISTA DE TABLA .....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii

### CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema .....	03
1.2. Formulación del Problema .....	05
1.3. Objetivos de la investigación .....	06
1.3.1. Objetivo General .....	06
1.3.2. Objetivo Específicos .....	06
1.4. Justificación de la investigación .....	07
1.5. Alcances y limitaciones .....	08
1.6. Viabilidad del estudio .....	09

### CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes teóricos de la investigación .....	11
2.1.1. A nivel internacional .....	11
2.1.2. A nivel nacional .....	18
2.1.3. A nivel regional .....	19
2.2. Bases Teóricas .....	20
2.2.1. Teoría de la motivación .....	22
2.2.2. Liderazgo Situacional .....	23
2.2.3. Cultura Organizacional .....	27
2.2.4. Relación entre liderazgo situacional y cultura organizacional .....	29
2.2.5. Liderazgo situacional y cultura organizacional - administración pública	40
2.3. Hipótesis de investigación .....	43

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

3.1.	Unidad de análisis, universo y muestra .....	45
3.1.1.	Unidad de análisis .....	45
3.1.2.	Universo .....	45
3.1.3.	Muestra .....	46
3.2.	Tipo y descripción del diseño de contrastación de hipótesis .....	47
3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	48
3.4.	Validez y Confiabilidad .....	52
3.5.	Variables de investigación .....	55
3.5.1.	Diseño de la contrastación de hipótesis .....	56
3.6.	Técnicas de procesamiento y análisis de los datos .....	58

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1.	Resultados .....	60
4.1.1.	Análisis descriptivo – Liderazgo Situacional .....	61
4.1.2.	Análisis descriptivo – Cultura Organizacional .....	69
4.1.3.	Análisis de regresión .....	85
4.2.	Discusión .....	88

### **CAPÍTULO V: PLAN DE MEJORA**

5.1.	Antecedentes .....	93
------	--------------------	----

### **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y SUGERENCIA**

6.1.	Conclusiones .....	103
6.2.	Sugerencias .....	105

### **REFERENCIAS**

#### **ANEXOS:**

1. Matriz de consistencia
2. Test de Liderazgo Situacional
3. Test de Cultura Organizacional



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de Liderazgo	24
Tabla 2. Determinación de la población	45
Tabla 3. Determinación de la muestra	46
Tabla 4. Muestreo estratificado proporcional	47
Tabla 5. Correlaciones test-retest estilos de liderazgo	53
Tabla 6. Coeficientes de consistencia interna de los estilos	53
Tabla 7. Operacionalización de variables	56
Tabla 8. Colaboradores según cargo Municipalidad Provincial de Cajamarca	61
Tabla 9. Estadísticos descriptivos de Estilo de Liderazgo Situacional	62
Tabla 10. Estadísticos descriptivos de Estilo de Liderazgo Situacional Regidores	64
Tabla 11. Estadísticos descriptivos de Estilo de Liderazgo Situacional Gerentes	65
Tabla 12. Estadísticos descriptivos de Estilo de Liderazgo Situacional Sub Gerentes	66
Tabla 13. Puntajes promedios de Liderazgo según tipo de colaborador	67
Tabla 14. ANOVA Bidireccional: Promedio de Liderazgo Situacional	68
Tabla 15. Estadísticos descriptivos Cultura Organizacional actual	69
Tabla 16. Estadísticos descriptivos Cultura Organizacional actual Regidores	70
Tabla 17. Estadísticos descriptivos Cultura Organizacional actual Gerentes	71
Tabla 18. Estadísticos descriptivos Cultura Organizacional actual Sub Gerentes	72
Tabla 19. Estadísticos descriptivos Cultura Organizacional preferida	73
Tabla 20. Estadísticos descriptivos Cultura Organizacional preferida Regidores	74
Tabla 21. Estadísticos descriptivos Cultura Organizacional preferida Gerentes	75
Tabla 22. Estadísticos descriptivos Cultura Organizacional preferida Sub Gerentes	76
Tabla 23. Puntajes de Cultura Organizacional Actual	77
Tabla 24. Puntajes de Cultura Organizacional Preferida	79
Tabla 25. Puntajes de Cultura Organizacional Actual y Preferida	80
Tabla 26. ANOVA Bidireccional: Promedio de Cultura Organizacional Actual	83
Tabla 27. ANOVA Bidireccional: Promedio de Cultura Organizacional Preferida	84
Tabla 28. Análisis de regresión de los promedios totales	85
Tabla 29. Análisis de varianza de los promedios totales	86

Tabla 30. Análisis de los residuales de los promedios totales -----	86
Tabla 31. Análisis de los Resultados de datos de probabilidad -----	87
Tabla 32. Plan de Mejora – Liderazgo Situacional -----	96
Tabla 33. Plan de Mejora – Cultura Organizacional Actual -----	97
Tabla 34. Plan de Mejora – Cultura Organizacional Preferida -----	100

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo del Liderazgo Situacional	32
Figura 2. Modelo de los Valores en Competencia	37
Figura 3. Relación de Variables	48
Figura 4. Colaboradores según cargo Municipalidad	61
Figura 5. Estilos de Liderazgo Situacional de los colaboradores	62
Figura 6. Estilos de Liderazgo Situacional de los Regidores	64
Figura 7. Estilos de Liderazgo Situacional de los Gerentes	65
Figura 8. Estilos de Liderazgo Situacional de los Sub Gerentes	66
Figura 9. Puntajes promedios de Liderazgo según tipo de colaborador	67
Figura 10. Cultura Organizacional actual de los colaboradores	70
Figura 11. Cultura Organizacional actual de los Regidores	71
Figura 12. Cultura Organizacional actual de los Gerentes	72
Figura 13. Cultura Organizacional actual de los Sub Gerentes	73
Figura 14. Cultura Organizacional preferida de los colaboradores	74
Figura 15. Cultura Organizacional preferida de los Regidores	75
Figura 16. Cultura Organizacional preferida de los Gerentes	76
Figura 17. Cultura Organizacional preferida de los Sub Gerentes	77
Figura 18. Puntajes de Cultura Organizacional Actual	78
Figura 19. Cultura Organizacional preferida	79
Figura 20. Cultura Organizacional actual y preferida, de los colaboradores	81
Figura 21. Curva de regresión ajustada de variables	86
Figura 22. Análisis de los residuales	87
Figura 23. Resultados de datos de probabilidad	87
Figura 24. Modelo adaptado para plan de mejora	95

## RESUMEN

La presente investigación, denominada “relación entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Cajamarca, año 2017,” tuvo como objetivo determinar si existía una correlación significativa entre dichas variables, para ayudar a entender y comprender las relaciones del comportamiento y tarea de los directivos con la cultura organizacional.

La hipótesis para contrastar que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo situacional y cultura organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. El análisis de regresión para esta relación arrojó un coeficiente de correlación de 0.93, el cual permite afirmar que el grado de relación ente el liderazgo situacional en la cultura organizacional de los directivos y funcionarios de la Municipalidad Provincial es estadísticamente significativo. Asimismo se encontró que el estilo de liderazgo situacional predominante en todos los niveles de la municipalidad es el liderazgo participativo, y la cultura predominante es de tipo jerárquico. Al final de la investigación se hacen las recomendaciones pertinentes para ayudar al cambio positivo en el estilo de liderazgo y la cultura organizacional de dicha Municipalidad, y de ampliar el estudio a otras instancias del gobierno mediante investigaciones que debiera promover la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

**Palabras Clave:** Liderazgo situacional, cultura organizacional, comportamiento de tarea, comportamiento de relación, clan, jerarquía.

## ABSTRACT

The present research, entitled “relationship between the situational leadership style and the organizational culture in the provincial municipality of Cajamarca, year 2017”, aimed at determining if there was a significant correlation between the variables, in order to help to understand the relationship between the executives’ behavior and task and the organizational culture.

The hypothesis in order to contrast if there is a direct relationship between the situational leadership style and organizational culture in the government employees of the Provincial Municipality of Cajamarca. The reversal analysis for this relationship provided a correlation coefficient of 0,93, which enables us to confirm that the degree of relation between the situational leadership in the organizational culture of the executives and government employees of the Provincial Municipality is statistically significant. Similarly, it was found that that the predominant situational leadership style in all the levels of the municipality is the participative leadership, and the predominant culture is hierarchical. At the end of investigation, the pertinent recommendations are made to help bring about positive changes in the leadership style and the organizational culture of the aforementioned Municipality, and deepen the research to other Government bodies through investigations that the private university “Antonio Guillermo Urrelo” should promote.

**Keywords:** Situational leadership, organizational culture, task conduct, relationship behavior, clan, hierarchy.

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **Introducción**

La presente investigación, titulada *RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, PERIODO 2017.*, centra el problema ¿cómo influye el liderazgo situacional en la cultura organizacional de los directivos y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca? a fin de determinar la relación de dichas variables y su comportamiento en el marco de la gestión pública.

El estudio de investigación ha tenido dos etapas: La primera estuvo relacionada al planteamiento del problema y la búsqueda del método apropiado para el estudio; la segunda parte correspondió básicamente al trabajo de gabinete a fin de recopilar la información necesaria que ayude a entender la relación liderazgo situacional y cultura organizacional. El tipo de investigación es descriptivo – correlacional en el sentido que el trabajo consistió en determinar las propiedades, medición y relación de las variables a fin de precisar los resultados, también es del diseño no experimental de corte Transversal en la medida que se ha realizado el análisis de las variables en un periodo de tiempo específico; es decir, año 2017.

El informe final de la investigación se presenta en cinco capítulos. El primer capítulo corresponde al *problema de investigación* donde se precisa la pregunta a investigar, se detallan la justificación y los objetivos del estudio. El segundo capítulo corresponde al *marco teórico* donde se desarrollan las teorías que sustentan la investigación, las bases teóricas que profundizan los conceptos que ayudan a entender las variables y la formulación de la hipótesis. El tercer capítulo explica, desde el tipo de investigación hasta las técnicas de procesamiento del estudio; y, el cuarto el capítulo donde se exponen los resultados de la investigación y la discusión de los mismos.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación en el quinto capítulo, donde se detalla los datos más relevantes del estudio y que son necesarios resaltar, y a partir de estos datos se han elaborado las recomendaciones que ayuden a mejorar la gestión pública de la MPC.

## 1.1. Planteamiento del problema

En los últimos cincuenta años, el liderazgo ha sido un tema recurrente de las investigaciones de las disciplinas como la administración, la sociología y la psicología. Aun así, su abordaje no se ha agotado, pues en esta última década las organizaciones latinoamericanas han pasado por una profunda transformación que (Rivera González, 2016). En tal sentido, los estudios del liderazgo siguen siendo importantes en las organizaciones, porque permiten determinar la calidad de las relaciones interpersonales y la cultura organizacional de empresa.

Para entender y explicar el comportamiento empresarial, es necesario considerar el rol que tiene la cultura organizacional en dicho comportamiento. En ese sentido, en lugar de atribuir los problemas a las personalidades y a los móviles de los trabajadores, se debería indicar que es lo que ha permitido el aprendizaje común de los trabajadores en la organización, de la que ha sido parte; porque es conocido que la cultura es producto de los significados que comparten los colaboradores en una organización, aprendido mediante la percepción, los sentimientos, etc. En consecuencia, se debe entender la interacción entre el liderazgo y la cultura dentro la organización, como lo ha sugerido Schein, “los líderes crean las culturas, pero las culturas, a su vez, crean a la siguiente generación de líderes” (1988, p. 304).

Lo anterior tiene su contraparte empírica, como lo ha descrito Rivera González (2016), los factores como la experiencia y el liderazgo son fundamentales para el desarrollo de los diferentes tipos de culturas que permitan el desarrollo (positivo o negativo) en una organización. Por lo que se deduce que el liderazgo influye en el comportamiento de los colaboradores para conseguir los objetivos y metas de la organización. Por definición, “el liderazgo es la aptitud de influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (Robbins y Judge, 2009, p. 424). Sin embargo, un estilo de liderazgo puede y debe cambiar la cultura de una organización, existen resistencias ante el cambio, las cuales



generan fracasos en la implementación de los cambios (Rabelo et al., 2004 y Chávez Rimache et al., 2016).

En este contexto, se hace necesario plantearse la interrogante ¿Cómo lograr el cambio de la cultura en la organización? Los estudiosos de este tema han planteado que el liderazgo tiene la misión de influir para lograr ese cambio, creando *conciencia social entre los miembros de la organización*. Entonces, la cultura cambia cuando se logra influenciar el comportamiento y actitud de las colectividades a través de modelos adecuados a sus objetivos (Chávez e Ibarra, 2016). Ellos señalan que el cambio cultural para ajustarse al medio en que se desenvuelven, es uno de los aspectos más críticos de la administración eficaz que asume esa responsabilidad para el logro de sustentabilidad. Ello hace evidente que, por sí solo, el líder no logrará el cambio cultural en su organización, sino que debe construir equipos de cambio, y, al mismo tiempo, facultar a las personas claves para socializar los cambios y los ajustes pertinentes a los objetivos organizacionales.

Puesto que la cultura es un sistema de comportamientos que comparten los miembros de una organización y que las hace distintas a otras, entonces es fundamental tener una cultura organizacional fuerte y saludable, en especial, en este mundo globalizado y competitivo. Ésta apoyará la estrategia general de la organización, permitiendo que los colaboradores tengan un desempeño de alto productividad, y evitará la alta rotación, la poca innovación que son indicadores visibles de una cultura organizacional disfuncional (Olivares, 2013).

De acuerdo con las investigaciones (Rodríguez Fernández, 1993, p. 253), los cambios en el sector público pueden realizarse con efectividad si se conoce la cultura dominante y aquella que se preferiría, incluyendo el liderazgo de sus administradores, porque el liderazgo y cultura se influyen mutuamente. Dado que la organización es un sistema constituido por personas que tienen sus creencias, valores y actitudes, la cultura de la organización se va formando por la consolidación y aceptación de estas creencias, valores y actitudes. Entonces, los

estilos de liderazgo influyen en la cultura, pero la cultura a su vez influye en los estilos de liderazgo; por ello, los liderazgos deben considerar las motivaciones de las personas y las propiedades que conforman la cultura (Iglesias, 2013).

Dentro de este contexto de investigaciones, la presente tiene como punto de inicio la experiencia personal del investigador, al haber percibido que el interés por fortalecer y mejorar las actitudes, relaciones y comportamientos en la administración pública hacia los administrados no es positiva. Por ello, basándose en estudios anteriores se propuso estudiar el modelo de liderazgo situacional y su relación en la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, a fin de determinar cómo estas variables influyen en el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización.

## **1.2. Formulación del Problema**

A través de la formulación de las preguntas de investigación se busca conocer si para una organización pública el liderazgo situacional y la cultura organizacional pueden ser herramientas de gestión para mejorar el desempeño de los directivos y funcionarios para generar valor en la forma de desarrollar sus actividades de delegación, participación, persuasión y dirección con sus colaboradores y cómo éstas se relacionan a su vez con la cultura interna de la organización a través de clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Para esta investigación se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

### **Pregunta General:**

¿Cómo se relaciona el liderazgo situacional con la cultura organizacional de los directivos y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca?

### **Preguntas específicas:**

¿De qué manera se pueden describir los **estilos de liderazgo** interno aplicando LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) de la

Municipalidad Provincial de Cajamarca, como organización pública, para entender y comprender el liderazgo situacional?

¿De qué manera se puede entender y comprender la **cultura organizacional** a partir de la aplicación del OCAI (instrumento de valoración de la cultura organizacional) en la Municipalidad Provincial de Cajamarca como organización pública?

¿Cuál es la relación que genera el liderazgo situacional en la cultura organizacional de los directivos y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca como organización pública?

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

#### **Objetivo General.**

Determinar la relación entre estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, periodo 2017.

#### **Objetivos Específicos.**

1. Identificar los estilos de **liderazgo situacional** en la Municipalidad Provincial de Cajamarca como organización pública a partir de la aplicación del (Leader Effectiveness and Adaptability Description) - Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder.
2. Determinar las características de la **cultura organizacional** en la Municipalidad Provincial de Cajamarca como organización pública a partir de la aplicación del OCAI – instrumento de valoración de la cultura organizacional.
3. Establecer con datos empíricos la relación que genera el liderazgo situacional en la cultura organizacional de los directivos y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca como organización pública.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Actualmente, el liderazgo pone de relieve la importancia de la comunicación como una de las habilidades más importantes del líder, a fin de generar procesos efectivos, en los que se genere una cultura incluyente que les permita desarrollarse en el trabajo; en ese sentido, el rol del líder consiste en buscar en el colaborador mejorar su bienestar general y en consecuencia serán más productivos y estarán más comprometidos con la organización.

Por otro lado, vale la pena destacar, que estudiar el liderazgo sólo desde un enfoque individual ha sido resultado insuficiente, frente a esta limitación; los académicos se orientaron hacia una comprensión de los comportamientos del líder, para posteriormente comenzar a ampliar esta perspectiva de análisis al considerar a los seguidores dentro de la comprensión del liderazgo (Contreras, Barbosa y Piñeros; 2016, pp. 13-34). En ese sentido, resulta importante y relevante considerar el estudio del liderazgo situacional a fin de entender y comprender el comportamiento al interior de la organización por parte de los funcionarios públicos.

Para Ramón Llulluy, et al., (2013), la cultura tiene un rol educativo y cohesionador en las organizaciones, es un conjunto de maneras de pensar, de sentir; además, tiene que ver con las costumbres, los ritos internos y los valores compartidos. La forma en que las personas interactúan en la organización y los supuestos básicos que se formulan son parte de la cultura organizacional. Por otro lado, “hay un componente del liderazgo que representa actualmente un interés creciente para los académicos y es el papel de la cultura en el liderazgo (y viceversa)” (Contreras, Barbosa y Piñeros; 2016, p. 66).

La cultura juega un papel importante como una de las variables que ejercen influencia en el que hacer de los trabajadores en la organización. En ese sentido, el estudio de la cultura organizacional como el aporte que ayude a entender y comprender el quehacer cotidiano de los funcionarios públicos.

La presente investigación ayudará a los directivos y funcionarios de la municipalidad a determinar la existencia de una relación entre el liderazgo situacional y la cultura organizacional. Además, permitirá conocer el estilo de liderazgo predominante y los tipos de cultura que se practican en su organización. Finalmente, los resultados de la presente investigación ayudarán a los líderes políticos y gerentes públicos a contar con una herramienta que les permita tomar mejores decisiones en la designación de los futuros servidores públicos.

### **1.5. Alcances y limitaciones**

La presente investigación se desarrollada en el sector público y busca aportar conocimiento, ayudar a comprender y entender la importancia del liderazgo situacional y su relación de ésta con la cultura organizacional, campo de estudio con poca producción científica.

Por otro lado, el pilar del estudio en esencia es la experiencia funcional dentro de la organización en relación al liderazgo y cultura organizacional, a partir del cual se pueden tomar decisiones de gestión orientadas a formar gestores o líderes con orientación a fortalecer sus conductas de relaciones y tareas, a fin de consolidar una cultura orientada al tipo clan ante estos cambios en los paradigmas de la nueva gestión pública.

Con la presente investigación no se pretende generar un proceso de cambio en sí mismos; es decir, que las variables liderazgo situacional y cultura organizacional se analizan de manera individual y se busca relacionarlas. En este sentido, se hace necesario ampliar los estudios considerando otros factores o variables que pueden estar interviniendo en la gestión pública, resultados económicos y, finalmente, en los comportamientos que tengan los colaboradores frente al desarrollo organizacional.

Finalmente, este estudio posteriormente debe ser ampliado o replicado en otras entidades públicas, con la finalidad de encontrar coincidencias y/o diferencias, en la medida que el liderazgo y cultura son un proceso que con el tiempo cambian en función de los actores siendo necesario realizar estudios longitudinales antes, durante y/o después.

## **1.6. Viabilidad del estudio**

El presente tema de investigación liderazgo situacional y cultura organizacional cuenta con suficiente acceso de primaria y secundaria tanto en internet, revistas, libro, etc.

El estudio se realizó en la Municipalidad Provincial de Cajamarca aplicado a sus directivos, funcionarios y servidores, la información se recogió en dos momentos según los instrumentos diseñados. La aplicación del estudio no pretende generar algún conflicto interno en la organización, sino tiene la finalidad de conocer el tipo de liderazgo y cultura que se perciben en ésta.

Finalmente, la viabilidad o factibilidad “implica la existencia de los recursos suficientes y la organización pertinente para solucionar o disminuir el problema” (Rojas, 2013, p. 39). Es decir, que debemos tomar en cuenta la disponibilidad de recursos humanos, materiales y económicos que determinen la ejecución de la investigación, en el presente estudio se consideró dichos elementos que ayudaron al logro de los objetivos planteados en la investigación.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes Teóricos de la investigación.**

### **2.1.1. A nivel internacional**

Benavides y Delgado, (2004). Investigaron el liderazgo situacional en relación a la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia, en la Universidad de Guanajuato. Al evaluar el componente Adaptabilidad de Liderazgo (LA) con una escala del 0 a 36 puntos, se obtuvo un valor promedio de 23. Eso indicaba que para determinar un adecuado estilo de liderazgo, las personas evaluadas requieren el desarrollo de la habilidad de diagnosticar el nivel de disposición del seguidor o grupo de seguidores. Al evaluar el componente estilo de Liderazgo Dominante (LD) obtuvieron que el 49% de la muestra tenían el estilo de *liderazgo S2*. Este estilo se caracterizó por sea tener una de alta-tarea / alta-relación.

Estos resultados indicaban que el líder debe desarrollar la habilidad de diagnóstico el nivel de disposición de seguidores para así determinar un estilo apropiado de liderazgo. Entonces, se deduce que es beneficioso que los directivos apliquen la Teoría del Liderazgo Situacional, en un contexto administrativo, a su desempeño en el contexto administrativo.

Sepúlveda, (2004). Utilizó la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999) basada en el modelo Competing Values Framework, para diagnosticar la cultura organizacional de la Universidad de Concepción (Chile). A partir de los resultados obtenidos concluyeron que, tanto en el caso de académicos como no académicos, predominaba la cultura de tipo jerarquizada con el 42,6 %. Esto indicaba que los colaboradores de esa universidad, percibían que la forma de trabajar y de relacionarse al interior de la organización pone el énfasis en el control y en la estabilidad interna. En la práctica, estaba significado que a los colaboradores se da un conjunto de normas y procedimientos para que sepan qué y cómo hacer sus labores. El autor ponía de relieve el hecho que, históricamente, dicha universidad ha sido un lugar



estructurado y formal para trabajar, y con mayor fuerza en lo administrativo que en lo académica, con procedimientos que gobiernan y dictan lo que tienen que hacer los colaboradores. En este modelo de liderazgo, el propósito organizacional ha sido lograr los objetivos propuestos en forma eficiente. Para ello concibieron que el rol de directivos y administradores debía centrarse en aplicar los objetivos organizacionales, transformándolos en acciones por medio de la planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos que se realizan en todas las áreas y niveles de la organización.

Chamorro, (2005). Estudió el estilo de liderazgo de quienes dirigen la Universidad Complutense de Madrid, encontrando que los líderes con un estilo democrático comparten su poder y responsabilidad. Argumentaba que los resultados de las investigaciones sugieren que los supervisores y directivos que logran resultados altos pueden ser buenos líderes. Finalmente, el autor concluye que el estilo de liderazgo está orientado al fortalecimiento y desarrollo de las relaciones en la escuela mediante la motivación, el apoyo constante, el establecimiento de la confianza y el respeto entre otros.

Castro y Lupano, (2005). Sobre la base de estudios en liderazgo y cultura organizacional, señalan que los líderes están sometidos a múltiples desafíos como la globalización, el contexto cambiante, las diferencias culturales, y fusión de empresas. Tomado como base a teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985), los autores señalan que se tiene que elevar la motivación y el compromiso de los seguidores. Una vez logrado el compromiso, éste mismo provee cohesión grupal, y les permite transformar la cultura organizacional para enfrentar los retos y las dificultades por fuertes que sean. El estudio de estos autores confirma que en diferentes culturas organizacionales predominan distintos tipos de líderes. Por ejemplo, en las transaccionales predomina tipo de líder orientado hacia el cumplimiento de normas, con estilo más directivo; en cambio, en culturas transformacionales el prototipo de líder predominante es el participativo, democrático y con alta preocupación por sus seguidores.

Morales, (2009). Estilo de liderazgo y la productividad de las empresas de alimentos y bebidas del sector manufacturero en México, resalta la importancia de conocer los comportamientos del líder en el contexto del ejercicio del liderazgo. Es decir, en el proceso de toma de decisiones, la motivación, las relaciones interpersonales, la confianza, considerando no sólo a los seguidores sino también a los gerentes. Por eso, el autor señala que la incorporación de la participación es una característica del estilo de liderazgo, la cual se fundamenta en el compromiso individual y organizacional de la gerencia el incorporar las habilidades y competencias de los colaboradores. En este sentido, el autor define al liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades de sus seguidores y de influir en dichas actividades. Es decir, plantea que mediante la generación de empatía, el liderazgo tiene que ayudar a los demás, motivándoles a trabajar con entusiasmo y alegría. La conclusión general de su estudio fue que los gerentes de las empresas buscan elevar la participación del colaborador desde la perspectiva de los valores humanos y de la organización, con un componente de retribución de pertenencia que fomentaba trabajo en equipo, para lograr mayor competitividad.

Rodríguez, (2009). Cultura organizacional como potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración, señala que hoy, se percibe a las organizaciones como “pequeñas sociedades” con características culturales, capaces de crear valores y significados. Su tesis concluye afirmando que la organización es un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo, y que en la administración la cultura organizacional existe como un sistema organizado. Dicho sistema puede ser constituir un recurso con la potencialidad de ser convertido en un activo estratégico, que marque una cultura fuerte y funcional, articulada a la estrategia organizacional, que potencie el compromiso de sus miembros.

Frassa, (2010). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo, señala que la cultura organizacional puede

ser objeto de una aproximación interna y externa. La interna se centra en el proceso endógeno de creación de significados, y la externa en la influencia del sistema de valores sobre la organización. También, es señala que la cultura es una variable explicativa fundamental en el análisis de la permanencia o el cambio de los esquemas interpretativos compartidos de una organización a través del tiempo. Indican, además, que la cultura aún tiene mucho que decir y explicar en cuanto al comportamiento productivo y organizacional de las empresas; y, que es central para entender los procesos de construcción organizacional.

Betancur, (2010). En su estudio sobre la influencia de los líderes en la cultura de los sistemas de gestión, encontró que las numerosas auditorías en seguridad han demostrado que la efectividad de los sistemas de gestión está dada por contexto cultural, y no en función de los elementos y herramientas. Eso es lo que permite saber cómo romper con los modelos mentales y las tres etapas por las que pasa todo cambio, a saber: 1) decidir donde se quiere estar, 2) determinar donde se está y 3) elegir la manera de llegar o cerrar la brecha. En este sentido, para estimular la capacidad de gestionarse a sí mismo, y responsabilidad de sus colaboradores respecto a la calidad, el servicio y otros, un líder debe identificar el comportamiento de su colaborador en dos niveles. Primero, qué sabe y quiere el colaborador, y qué condiciones ambientales no se lo permiten; segundo, qué no sabe y no quiere el colaborador, aun en la presencia de muy favorables condiciones. Esta propuesta concuerda con lo señalado por Wilber (2005), en el sentido que las culturas que demandan los actuales sistemas de gestión, no se da en un vacío socio – ambiental y conductual, Por el contrario, es necesario actuar en cuatro dimensiones: conciencia, conductas, cultura y sistema socio ambiental. El autor concluye afirmando que, las personas generan disposición al cambio cuando se reflexiona sobre las normas en lugar de ser instrumentos de coerción. Asimismo, cuando los valores son practicados en comportamientos específicos, en especial, por la alta dirección.

En su investigación sobre el perfil de la cultura y los estilos de liderazgo de las organizaciones del sector público del Paraguay. Iglesias, (2013). Utilizando el instrumento de Hersey y Blanchard, a partir de las preferencias de los estilos de liderazgo estableció un nivel de efectividad. Consideró el nivel de “adaptabilidad” según los estilos escogidos. Esta efectividad fue evaluada con una escala distribuida en un intervalo de 0 a 48 puntos, y el valor 24 representaba la media de neutralidad adaptativa. En el estudio se obtuvo una media de 28,6 (ds = 5,37), levemente superior al valor medio de la escala, lo cual indica una tendencia a preferir estilos conservadores de liderazgo. También la autora señala que según estudios realizados sobre estilos de liderazgos en el sector público y privado, con el mismo instrumento (LEAD), en jefes o directivos de distintas áreas que forman parte de una organización Mexicana, arrojó tres estilos de liderazgo. El estilo de *liderazgo autocrático, o directivo* (aplicado por el 58%), el estilo democrático (*participativo/persuasivo*) aplicado por 30%, y *facilitador o paternalista* adoptado sólo por el 12%. En otro estudio realizado en hospitales generales del Distrito Federal de ciudad México, sobre estilos de liderazgo de los directivos de enfermería, con la misma herramienta, se encontró se practicaban los mismos estilos, con predominancia del estilo persuasivo, y en forma decreciente por los estilos E1 (directivo), E3 (participativo), E4 (delegativo).

En Ecuador, usando el mismo instrumento LEAD, en directivos de las empresas públicas, se encontró el 40% ejercían un estilo de liderazgo persuasivo, y que el 20% ejercía los demás estilos. También indica que el estilo predominante que “Estilo Persuasivo” con 40.4 %, seguido del “Estilo Participativo” con 32,4 %; el “Estilo Directivo” con 24,6 % y, en una muy pequeña proporción, el “Estilo Delegativo” con 2,24%. Estos patrones no varían con el sexo, y se correlacionan con la “antigüedad”, en la “Institución” y en el “Cargo.” Siendo el “Estilo Directivo” el que tuvo mayor preferencia por las personas mayor antigüedad en las empresas.

Finalmente, al relacionar el Estilo de Liderazgo y la Cultura Organizacional. Iglesias, (2013). Observó una conexión más fuerte entre ciertos Estilos de Liderazgo y la Cultura Organizacional “preferida.” Ello le permitió destacar el hecho de que no se observaron relaciones con la Cultura Organizacional “existente”. Es decir, quienes expresaban una preferencia por el estilo “Directivo” tenían una relación significativa con una preferencia a la Cultura orientada al “Poder.” La relación con quienes prefieren un estilo “Participativo” se daba a la inversa. Por otra parte, quienes preferían un Liderazgo “Participativo” preferían una cultura organizacional orientada a “Resultados” y a las “Personas”. Las preferencias hacia la Cultura Organizacional orientada a “Resultados” y a las “Personas” se relacionaban con un mayor nivel de “Adaptabilidad” en el Estilo de Liderazgo.

En cuanto al estilo de liderazgo y la creencias organizacionales en la satisfacción laboral de la administración pública de Chile. Chiang Vega, et al., (2014). Encontró que se requerían estilos de dirección distintos, capaces de estimular, al interior de la organización, nuevas de trabajo. Además, señalaron que el proceso de liderazgo dependía del líder, del seguidor y de otras variables contextuales, porque el liderazgo es la relación establecida entre los líderes y sus seguidores. Es decir, en este proceso hay mutua influencia, y ello produce un esfuerzo grupal para servir a los propósitos y valores comunes tanto del líder y como de sus seguidores.

Estos autores, tomaron como referente a Hersey y Blanchard, como su base para afirmar que, el liderazgo es cualquier intento por influir en el comportamiento de un individuo o de una colectividad. De este modo los autores concluyen que la satisfacción por el trabajo en general (Test  $t = 2,76$ ; Sig. = 0,01) está influida significativamente por el estilo de liderazgo participativo. Esto implica que a mayor presencia del estilo de liderazgo participativo habrá también una mayor satisfacción laboral, porque a los colaboradores les agrada participar en las decisiones, sentir que aportan en las decisiones que luego deben aplicarlas en sus trabajos.

En otra tesis realizada en Colombia, sobre Liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras. Tarapuez, (2015). Manifiesta que las compañías estaban cada vez más en el fortalecimiento de una cultura aseguradora nacional. De modo que les permita dinamizar su actividad dentro de la economía nacional y en virtud de ello requerían al interior de sus organizaciones, que los líderes cumplan con las metas. Basándose en la teoría de Hersey, Blanchard y Johnson, el autor reafirma la influencia que debe ejercer el líder en las actividades y esfuerzos de un individuo o de un grupo para alcanzar la meta organizacional. El autor encontró que el estilo de liderazgo predominante practicado por los gerentes y directores de estas empresas aseguradoras era el relacionado con la persuasión (Estilo 2, alta tarea y alta relación). Ello sugería que los grupos de colaboradores de estas aseguradoras tenían un nivel de madurez moderada (M2), lo que equivale a decir que, posiblemente tienen la disposición para hacer el trabajo que se les encomienda. Aunque podría ser que les falte más capacitación o una mayor habilidad para desarrollarla, pero nivel de madurez de los colaboradores también podría estar influido por la cultura organizacional de este tipo de entidades financieras. Eso sería materia de plantearse una nueva hipótesis de trabajo para seguir investigando el tema. Sin embargo, a partir de esta conclusión se puede estudiar estas variables y establecer la relación entre el liderazgo situacional y la cultura organizacional en una determinada organización.

Para finalizar este apartado, se debe mencionar el estudio denominado Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica, realizado por Rivera (2016). Él indica que las variables del liderazgo situacional no tienen una magnitud notable frente a la muestra estudiada. Pero, como hay evidencia de las diferentes variables que sí han tenido influencia en otros, se debe estudiar la creencia *situacional de la persuasión* (PE), porque ésta propicia comportamientos de comunicación entre líderes y subalternos. Ello implica buscar que los subalternos entiendan los beneficios de las decisiones tomadas

por los líderes en todos los niveles organizacionales. Esta creencia está arraigada en el Perú, como el mayor exponente, a pesar de no haber un alto volumen de investigaciones que lo apoyen, es el de mayor evidencia en Latinoamérica. El Perú tiene también la mayor puntuación en la variable de Participación (PA), la cual permite analizar las creencias culturales en relación a la importancia de la comunicación y el compartir la información, lo cual genera una toma de decisiones que es compartida en la organización. Adicionalmente, es pertinente seguir estudiando el liderazgo en su relación con la cultura organizacional, porque es una necesidad del mercado que se conozcan identifique la tendencia de los liderazgos y las culturas organizacionales, cómo es su proceso de transformación y adaptación. Esto, es mucho más necesario, en tanto que van apareciendo nuevas necesidades, nuevos desafíos, como el cambio, la acometividad y la permanencia de las organizaciones en América Latina.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Del Castillo, (2017). Identificación del estilo de liderazgo de los directivos de una trasnacional de seguros, Universidad San Ignacio de Loyola, siguiendo la teoría situacional del liderazgo identificó los estilos de liderazgo de los directivos de cada área. Constató que los directivos de la empresa mantienen un estilo de liderazgo “relacional” según el 41,3% de sus colaboradores, y que va orientado hacia la preocupación e interés en desarrollar aptitudes en sus equipos de trabajo. Era de suma importancia tanto la trasnacional de seguros y sus directivos de área reconozcan el estilo de liderazgo dominante para comprender su impacto en la efectividad de sus colaboradores y a fin de motivarlo para que tengan un mejor desenvolvimiento profesional.

La investigación ha encontrado que la relación entre cultura organizacional y liderazgo es una realidad. Es que la cultura ha llegado a determinar “la estrategia, la estructura, los procedimientos y los modos en que los miembros del grupo se relacionan entre sí” (Schein, 1988, p. 310). En efecto, hoy se

sabe que la cultura determina la manera pensar y sentir y actuar de los trabajadores, ello junto a otros elementos de contexto determinan la conducta de los integrantes de la organización. Por tanto, es una función del líder el tener de la manera en que la cultura puede ayudar producir cambios en la organización a fin de que cumpla su misión. Esto es posible debido a que, como se ha dicho:

“... la cultura es un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrollas por un grupo dado al ir aprendiendo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas” (Schein, 1988, pp. 25-26).

En consecuencia, será posible un cambio real en la dirección de una organización cuando ésta se encuentre serios problemas de supervivencia; y, hasta que eso suceda, se puede afirmar que la organización está siendo dirigida, sin ser guiada (Schein, 1988, p. 11).

### **2.1.3. A nivel regional**

En el año 2016, De La Cruz y Ramírez realizó una investigación sobre Liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de atención al cliente CLARO, oficina Trujillo. Allí detectó que el Estilo de Liderazgo Situacional del líder correspondía a un Estilo E2 “*Convencer.*” Este es un tipo de liderazgo que se enfoca mayormente en la tarea y en la relación, es decir que defienden los roles y las tareas, pero; sostiene que “Un Estilo E2 mantiene un Alto enfoque en la tarea, alto enfoque en la relación - los líderes todavía definen papeles y tareas, pero “buscan ideas y sugerencias del seguidor” (Hersey, Blanchard y Johnson 998). Las decisiones siguen siendo la prerrogativa del líder, pero la comunicación es mucho más de dos vías.



Asimismo, se ha encontrado que el líder con un estilo de liderazgo E2, también puede orientar su comportamiento tanto a la relación como a la tarea. Es decir, establece las pautas necesarias para el cumplimiento de las metas, pero también dialoga para lograr que los colaboradores quieran hacer la tarea (Betancourt y Marval 2006)

En consecuencia, el estilo de liderazgo E2 (en el caso de Trujillo), dio como resultado el cumplimiento de sus metas establecidas cada mes. Los colaboradores percibieron que hubo un estilo de liderazgo E2 fue el predominante (41.7%), seguido por el estilo E4 “*Delegar*” (33.3%), luego con el estilo E3 “*Participar*” con un 16.7% y el estilo E1 “*Decir*” con un 8.3%.

## **2.2. Bases teóricas.**

Nuestra época, denominada la era del conocimiento y las organizaciones, ha asignado a la Administración un importante rol, como disciplina social que usa conocimiento de otras ciencias, para contribuir al funcionamiento virtuoso y estable de la sociedad. La administración es una rama de la ciencia económica, pero es a la vez una ciencia y una profesión liberal, una ciencia práctica y un arte liberal en forma simultánea. La administración concilia conocimientos y técnicas para gestionar organizaciones de todo tipo (XII Congreso Internacional de Administración, 2015, p. 13).

Para Robbins (1996), los términos, administrador y el lugar donde éste trabaja: se denomina organización. Además, la organización analiza el trabajo del administrador; específicamente, ¿qué hacen los administradores? Los administradores logran que las cosas se lleven a cabo por conducto de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros para poder alcanzar metas. Los administradores desarrollan su trabajo en una organización. Ésta es una unidad social, coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, y que funciona sobre una base relativamente

continua para alcanzar una meta común o una serie de objetivos. En ese sentido Robbins (2004, pp. 525 - 530), se ha planteado la pregunta siguiente de si las culturas nacionales se están volviendo más homogéneas, o si ya se ha creado verdadera aldea global, si ésta invalidaría las diferencias culturales. Se piensa que hoy podría ser ingenuo pensar que las diferencias culturales sean muy importantes frente al hecho de la globalización de la cultura occidental, especialmente norteamericana. Pues, se especula que con el tiempo la aldea global se convertirá en una sola cultura homogénea; y que las diferencias transculturales podrían hasta desaparecer casi completamente.

Sin embargo, el hecho de la existencia de organizaciones en donde la gente nace y muere, donde la gente trabaja, se educa y es recompensada, les da su carácter de organizaciones sociales con una relativa continuidad, como lo ha explicado Amorós (2007). Pero para que exista una organización es decisivo que las personas que la conforman se organicen o coordinen sus actividades, y que actúen concertadamente para lograr las metas comunes. Para ello las organizaciones cuentan con gerentes quienes a través de la supervisión de las actividades organizacionales, logran las metas por medio de sus subordinados. Pero, ese logro de metas necesita de personas motivadas e influenciadas por la labor de los gerentes. A este efecto, dice Amorós (2007, p. 81):

*... las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización.*

Según Amorós hay tres elementos esenciales comprendidos en esta definición. El primer elemento es el **esfuerzo**, que es una medida de la intensidad. Es decir, un trabajador motivado realiza su trabajo con dedicación y empeño a fin de

cumplir con sus objetivos; desempeñándose con eficiencia, eficacia y actitud para cumplir con las metas; bajo estos criterios los gerentes deben desempeñar su trabajo. El segundo es la **necesidad** del estado interno de los colaboradores por el que se hace evidente que sus esfuerzos devienen en indispensables. Pues, las necesidades insatisfechas de los colaboradores producen un ambiente laboral crítico en la organización, y ello hace que el colaborador cambie y busque conseguir las metas individuales y no las corporativas. El tercer elemento son las **metas organizacionales**, las cuales involucran el cumplimiento de los objetivos organizacionales programados según su horizonte de planeamiento.

### 2.2.1. Teoría de la Motivación

En el contexto de la administración, la motivación ha sido entendida como un proceso que influye en tres elementos de las acciones que realiza el trabajador para cumplir con las metas (Robbins y Judge, 2009, p. 175). Estos tres elementos clave son: intensidad, dirección y persistencia. En efecto, ellos afirman que:

La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. Por otro lado, el esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo (Robbins y Judge, 2009, p. 176).

Herzberg ha sugerido que para motivar a la gente en su puesto, hay que dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente gratificantes.

En tal sentido, se entiende que el esfuerzo dentro de la organización tiene un ingrediente de intensidad al desarrollar las acciones y que es producto de una persona motivada, gracias a ésta se producen esfuerzos considerables, pero que no basta para conseguir resultados favorables en el desempeño de los puestos; los resultados positivos en la organización dependerán en gran medida de la conducción del líder y de la cultura corporativa se práctica en ella (Herzberg 2003, p.9).

### **2.2.2. Liderazgo Situacional**

Según Robbins (1996), el liderazgo es la habilidad para influir en determinadas personas y conseguir el desarrollo de la organización a través del cumplimiento de sus objetivos. Esta influencia es formal, cuando se establece en una organización el puesto de una determinada profesión. Por ejemplo, establecer y definir el rol de un administrador; estableciendo su perfil, grado de autoridad y mando, de modo que asuma el rol de líder por la función que desempeña en la organización.

Existen diversas definiciones sobre el liderazgo, aún hoy los investigadores no logran ponerse de acuerdo sobre cómo definirlo. Pero, sí existe acuerdo en que el liderazgo incluye un proceso de influencia. Por eso se afirma que liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para el logro de metas trazadas. Sin embargo, aunque la influencia sea formal, no se debe confundir que todo líder es un gerente, o que todo gerente es un líder. Pues, los líderes pueden surgir fuera de la estructura formal de la organización, y llegan a ser hasta más importantes que los líderes formales. Por ello, se considera que el liderazgo ha sido siempre relevante para las organizaciones (Amorós, 2007).

Tabla 1. Modelos de liderazgo situacional

Modelos	Descripción
Modelo de contingencia de Fiedler (1967)	El modelo sostiene que el desempeño del grupo tiene una relación de dependencia con el estilo de liderazgo y las características favorables de la situación para el líder. Es así que se consideran tres factores que determinan el entorno favorable del líder: a) Relaciones líder-miembro, asociado a la confianza y respeto de los miembros del grupo hacia el líder. b) La estructura de la tarea, referido a la claridad de las tareas, objetivos claros, grado de empoderamiento en tomar decisiones. c) El poder del puesto, en el que se señala el poder inherente del puesto en la estructura organizacional.
Modelo Vroom- Jago (1988)	El modelo propone un esquema de decisión compartido entre el líder y los subordinados. El grado de participación lo determina el líder, quien define una variedad de formas para la toma de decisiones: se puede optar por la decisión autocrática, la consulta, la decisión conjunta o la delegación. El objetivo del líder es establecer un procedimiento de decisión que le permita obtener calidad de la misma y aceptación por parte de los subordinados.
Modelo liderazgo camino-meta de House (1971:321-339)	Se fundamenta en la teoría de las expectativas de la motivación y se aboca a prever la efectividad del liderazgo en distintos contextos. Una de las premisas es que el líder influye en las expectativas de los seguidores sobre metas de trabajo, aclarando el panorama o la ruta a seguir. Asimismo, el líder participa del desarrollo personal de sus seguidores, direccionándolos al logro de los objetivos y brindándoles retroalimentación acerca de qué comportamientos son los más adecuados para lograr la meta.
Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969:65)	El modelo propone que es necesario que el líder sepa discernir sobre el nivel de madurez o desarrollo de sus seguidores para definir un estilo de liderazgo a la medida. Los autores proponen cuatro estilos de liderazgo: a) El indicador (directivo), quien define las pautas necesarias de actuación de sus seguidores. b) El vendedor (instructor), que combina la estructuración de pautas e instrucciones con el apoyo a cada uno. c) El participativo (apoyo), que comparte decisiones para desarrollar tareas con calidad. d) El delegativo, que brinda poca dirección cercana y apoyo personal.

*Nota:* La tabla describe de manera resumida los tres modelos del liderazgo situacional. Elaboración según Chávez Rimache et. al, (2016).

El “estilo de liderazgo se relaciona con eficacia en empresas pequeñas, medianas y grandes, y en las organizaciones con y sin fines de lucro” (Pedraja- Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004; Pedraja-Rejas et al. 2006; Rodríguez- Ponce, 2007).

En este sentido hay concordancia en que el estilo de liderazgo influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, consecuentemente, sobre los resultados de una empresa (Rahman, 2001; Pedraja y Rodríguez, 2008).

Según Nader y Castro (2009), para analizar de forma integral la relación entre valores, cultura organizacional y el liderazgo en poblaciones diferentes hay que formularse la interrogante ¿hay una vinculación entre los valores y la cultura organizacional con los estilos de liderazgo?. Ellos han encontrado que la cultura organizacional transformacional, los valores organizacionales y personales de tipo colectivista sí tienen influencia en el estilo de liderazgo. Esto en razón de que, los sistemas de valores, junto a la motivación, los rasgos de personalidad, la inteligencia, y otros, hacen posible predecir, con bastante precisión, el comportamiento de un individuo (Fierro, 1996; Citado en Nader y Castro, 2009, p. 238).

Puesto que el liderazgo incluye los contextos formales e informales, resulta ser un concepto amplio. Como señalan Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99), el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. A partir de esta idea, Hersey y Blanchard aplicaron su teoría a cualquier situación en la que el líder tiene influencia sobre un seguidor. Este hecho abarca a las relaciones entre padres e hijos, entre profesores y estudiantes, u otros contextos organizacionales, ya sean empresas privadas o públicas, organizaciones voluntarias o militares.

Pero, Hersey y Blanchard, empezaron a utilizar el nombre de Liderazgo Situacional a partir de 1972, con la finalidad de poner atención especial a la situación. En este sentido, la Teoría de Liderazgo Situacional (TLS), reconoce que aunque cada líder tiene

un estilo preferido, la efectividad del liderazgo está en función del grado en que el líder adapte o modifique dicho estilo cuando la situación así lo demande (Sánchez y Rodríguez, 2010, p. 26).

Este modelo teórico enfatiza la relevancia de las variables situacionales que actúan en el proceso del liderazgo. Sus proponentes reconocen que no hay estilo de liderazgo óptimo para cualquier situación posible. Pero al mismo tiempo señalan que el modo de liderazgo está en función de distinto trato a distinta característica de los subordinados. Entonces, de ello se deduce que la efectividad del liderazgo está en función la clase de interacción que se da entre el líder, los subordinados y otros factores situacionales (Sánchez, 2000).

Asimismo, según Sánchez y Rodríguez (2010), la TLS reconoce que el comportamiento del líder, la tarea y relaciones son dos dimensiones importantes. Por ello, señalan que la combinación de estas dos dimensiones define el estilo del líder, las cuales son el “comportamiento de tarea” y el “comportamiento de relación.” Es decir, líder de un equipo debe entender dos cosas clave. En primer lugar, debe entender que el **comportamiento de tarea** implica las funciones directivas para indicar el cómo, cuándo, qué y dónde; a fin de fijar las metas y objetivos, determinar los tiempos y plazos, organizar, dirigir y controlar al interno de la empresa. En segundo lugar debe entender el **comportamiento de relación**, que implica cómo el líder del equipo se relaciona con sus subalternos. Esto es, el de comunicación que mantiene con sus colaboradores. En suma, esta relación está determinada por cinco factores: nivel de apoyo, delegación, escuchar, retroalimentar y la relación fuera del ámbito profesional.

Estos supuestos básicos de la TLS, llevan preguntarse ¿las personas con función de mando, deberían mostrar una mayor efectividad de liderazgo de quienes dirigen una organización?. Se ha planteado que, en gran medida, esto dependerá del comportamiento de tarea y de relación que el líder tenga para con sus subordinados. Y, estas son los cimientos para lograr el cambio en el comportamiento de los colaboradores, cuyo impacto servirá para modificar las formas de dirigir y gestionar la organización. Por ejemplo, si ocurre un cambio, la desconfianza y el recelo pueden incrementar la incertidumbre, el líder puede advertir la ansiedad y la tensión, e implementar un procesos de liderazgo tal que el cambio se vea como una necesidad, o como una amenaza que se debe evitar (Cummings y Worley, 2001; Chávez Rimache et. Al., 2016).

Por lo tanto, el liderazgo situacional combina las dos dimensiones - el comportamiento de tarea y de relación - para definir el estilo que el líder debe adoptar en una organización. Siendo el liderazgo de vital importancia para que el administrador o gerente logre cambiar las conductas y actitudes de los colaboradores para que la organización tenga un desempeño eficiente.

### **2.2.3. Cultura Organizacional.**

Según Robbins y Judge (2009), una fuerte cultura organizacional proporciona a los empleados un conocimiento claro de las metas y objetivos de la organización. En este sentido, cultura organizacional se refiere a un sistema de significados que los miembros de la organización comparten, de tal modo que la distingue de otras. De manera más precisa, la cultura organizacional es ese conjunto de características centrales que la organización valora y cultiva. Sean grandes o pequeñas, cada organización tiene su propia cultura, la cual influye de modo directo sobre los comportamientos y actitudes



de los miembros que la integran. En esta misma línea de pensamiento, Robbins señala que, cuando una organización adquiere inmortalidad, cuando se valora por sí misma, y no sólo por los bienes o servicios que produce. O, en cómo se ha dicho:

... la cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Que engloba además modos de vida, ceremonias, artes, invenciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias (Álvarez Valverde, 2001, p. 51).

#### **A. Definición de Cultura Organizacional**

El concepto de cultura organizacional se ha ido desarrollando en un contexto de preocupaciones por el logro organizacional, el cual puede predecirse cuando hay una cultura organizacional fuerte, dentro de un proceso de globalización en marcha (Martínez, Ollivier y Escobedo, 2013, p. 80). Pero se ha llegado a una etapa de desarrollo conceptual donde ya hay concordancia entre autores en la definición de este concepto. Así mismo; Robbins (1996), define a la cultura organizacional en términos de significados compartidos, es decir, como “un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras” (p. 681). Claro que la cultura no se puede ver ni tocar a simple vista; pero existe, y es de vital importancia en una organización. Por ello, se requiere que los miembros de la organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, para alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la organización (Rivas y Samra, 2006, p. 12).

Otros definen la cultura organizacional en términos de instituciones informales que gobiernan y legitiman la conducta de una organización (Toca y Carrillo, 2009).

Schein, ha puesto énfasis en la cultura organizacional en términos relacionales, dice “la cultura determina ahora la estrategia, la estructura, los procedimientos y los modos en que los miembros del grupo se relacionan entre sí” (1988, p. 310). Este concepto hace referencia a cómo cultura determina conductas en los miembros de una organización. De allí, su importancia de ser entendida por los líderes, a fin de usarla para el mejor cumplimiento de la misión de la organización, lograr producir cambios culturales para ello. En este sentido, cada organización tiene su propia cultura y ella puede servir para que desempeñe con efectividad sus tareas, o para la baja productividad, y la falta de identidad de una organización.

#### **2.2.4. Relación entre liderazgo situacional y cultura organizacional**

En los estudios sobre el comportamiento de los líderes, como el de House (1996), identificó cuatro comportamientos de los líderes: El **directivo**, que da a conocer a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el quehacer y proporciona guías específicas de cómo lograr las tareas. El líder **apoyador**, busca la satisfacción de sus subordinados, enfocándose en su bienestar, y creando un ambiente de trabajo amigable y psicológico de apoyo. El líder **participativo** estimula la influencia del subordinado en la toma de decisiones, para lograr cuatro efectos. (1) clarificar las relaciones hacia el logro de metas, (2) aumentar la congruencia entre las metas de los subordinados y las de la organización, seleccionando las de más alto valor, (3) aumentar la autonomía de los subordinados para que lleven a cabo sus intenciones, logrando así mayor esfuerzo y desempeño, y, (4) aumentar la presión por desempeño organizacional mediante el

incremento del involucramiento y compromiso de los subordinados aumentando la presión grupal de los compañeros de trabajo. El líder **orientado al logro**, estimula la excelencia del desempeño estableciendo metas desafiantes, buscando la mejora, y anima a los seguidores a alcanzar los máximos estándares (pp. 326-327).

Como los comportamientos de los líderes influyen directamente en el desempeño de una organización, entonces existen variables situacionales que se relacionan con dicho proceso de influencia. En este sentido, los estudios muestran que ningún estilo de liderazgo, de por sí, es óptimo en toda situación posible. Mas, bien, al ser distintos los subordinados, será distinto también el trato con ellos; de allí que, a efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales (Sánchez Santa Bárbara 2000). En este mismo sentido, Sánchez destaca que el modelo teórico de la TLS, define la existencia de cuatro estilos posibles estilos de liderazgo, los cuales señalan el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, a saber:

- a) **Ordenar - Dirigir (E1)**, se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
- b) **Persuadir (E2)**, se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
- c) **Participar (E3)**, caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.

- d) **Delegar (E4)**, se caracteriza por dejar al subordinado — visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Estos estilos implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son la conducta de tarea y la conducta de relación. Es decir, estos estilos se forman por una determinada combinación de los elementos de tarea y de relación. Como estas dimensiones del comportamiento del líder son consideradas independientes, cada estilo particular implica una cantidad alta o baja de tarea y de relación. Por ejemplo, ordenar implica una alta tarea pero baja relación, persuadir implica una alta tarea y también alta relación, participar implica alta relación pero baja tarea; y, delegar implica baja conducta de tarea y también baja conducta de relación (Sánchez Santa Bárbara, 2000).

Hersey y Blanchard (1988), añadieron una nueva prescripción a su modelo, acerca del ajuste entre el liderazgo y la preparación (madurez). “El Liderazgo Situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo deseado” (p. 274). Quienes proponen el siguiente modelo en el gráfico siguiente:

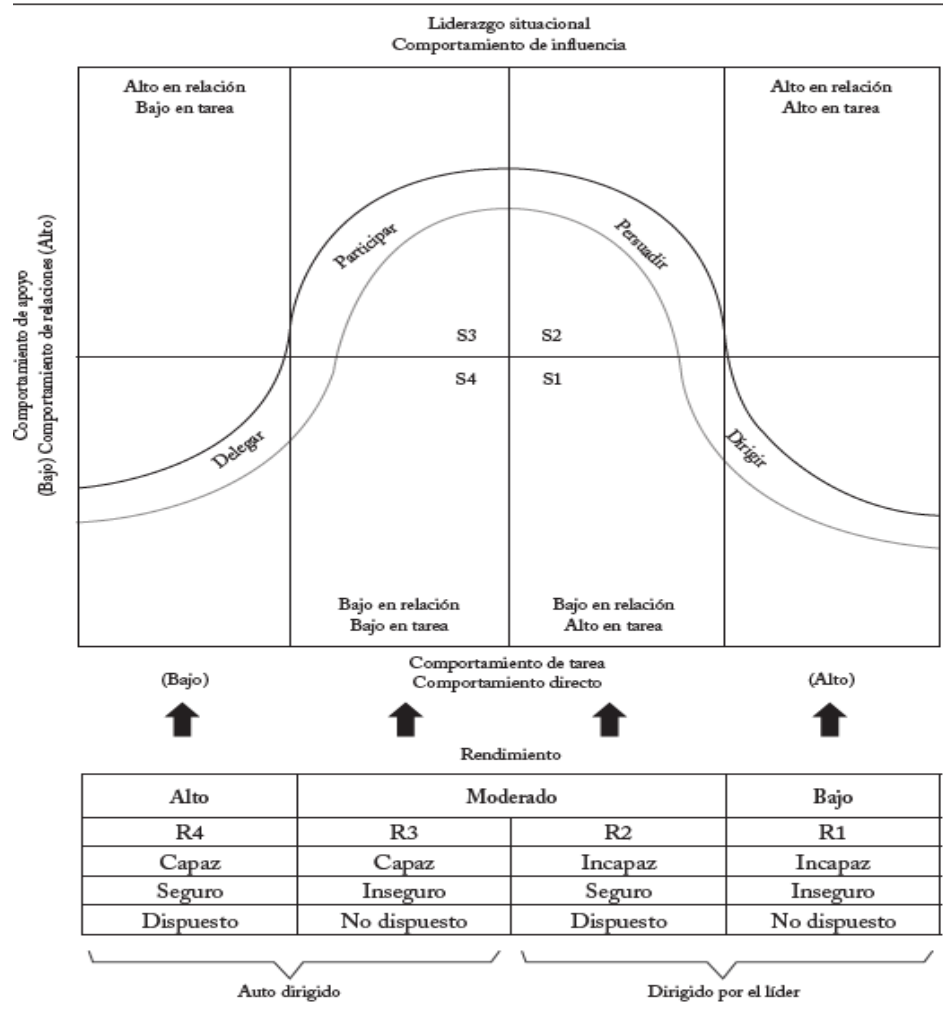


Figura 1. Modelo del Liderazgo Situacional. (Hersey y Blanchard (1988))

Para Castro y Lupano (2005, p. 95), han afirmado que estos, (...) esquemas de valores y creencias son generalmente creados por los miembros fundadores de las organizaciones y por los primeros líderes. Los integrantes de un determinado entorno desarrollan, en función del contexto, ideas y valores comúnmente aceptados por la organización, que se transmiten de forma implícita a los nuevos ingresantes.

En referencia a las conductas del líder, Del Castillo (2017), sugiere que se pueden hacer designaciones sobre el modelo estilos de liderazgo, de la siguiente manera:

- ✓ S1: Mayor Tarea - Menor Orientación a la Tarea.
- ✓ S2: Mayor Tarea y Orientación a la Relación.
- ✓ S3: Mayor Relación - Menor Tarea.
- ✓ S4: Menor Orientación a la Relación – Menor Orientación a la Tarea.

En cuanto a la disposición de los seguidores, ésta depende del grado de la habilidad y la disposición con la tarea, del modo siguiente:

- ✓ R1: Baja Disposición.
- ✓ R2: Bajo moderado nivel de disposición.
- ✓ R3: Alto moderado nivel de disposición.
- ✓ R4: Alta disposición.

Además, señala que es importante recordar cual es la definición de los estilos, ya que facilita identificar la denominación que se obtiene de los cuatro estilos y formular rápidos análisis:

1. Estilo Autocrático (S1) denominado “Decir” que se caracteriza por muchos comportamientos de estructuración, pero pocos de consideración. Donde el líder toma las decisiones y la madurez de los seguidores es escasa.
2. Estilo Integrado (S2) denominado “Vender” donde el líder toma la decisión y explica. Los seguidores tienen una madurez moderada alta.
3. Estilo Relacionado (S3) denominado “Participar” es de muchos comportamientos de consideración, pero pocos de estructuración. Donde el líder y subordinados toman las decisiones. La madurez de los seguidores es intermedia.

4. Estilo Separado (S4) denominado “Delegar”, en este estilo los seguidores toman las decisiones autónomamente. Los seguidores son muy maduros.

Del Castillo (2017, p. 6), indica que “el líder debe tener en cuenta la madurez de sus subordinados, para acomodar su estilo a la situación específica y ver como el líder, contribuyendo al desarrollo de sus subordinados”. Por lo tanto, el estudio se centra en aquellos directivos que dirigen la organización y tienen influencia sobre sus colaboradores.

Siguiendo el análisis de Sánchez y Rodríguez (2010), esencia del modelo radica en que, la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo del liderazgo con el nivel de madurez o de preparación. Esto significa que el líder evalúa y reconoce el nivel de preparación del grupo dirigido, y en base a ello modifica su estilo de liderazgo.

Los autores antes mencionados también señalan que existen dos elementos que no se recogen en la TLS: que son el cambio y la cultura. Es decir, se trata también de iniciar una cultura que modifique sustancialmente los procedimientos, las formas de trabajo, y la relación entre los miembros de la organización. Esto implica que liderazgo tiene que modele el futuro de la organización fortaleciendo el fortalecimiento la cultura, pues identificando la cultura puede dirigir exitosamente la organización.

Los supuestos considerados por Palací “son la *madurez psicológica*, comprendida por el grado de compromiso, dedicación, motivación y voluntad del seguidor; y la *madurez técnica*, comprendida por la experiencia, el conocimiento, el compromiso de la tarea, etc.” (Rivera González, 2016, p. 32).

Blas Torrejón et al. (2017), señalan por ejemplo, que un nuevo colaborador, al inicio muestra una alta motivación hacia la tarea, pero no cuenta con experiencia para realizarla; en este punto el líder brinda las herramientas necesarias para desempeñarse en su rol. Luego, el mismo colaborador aún no completa su proceso de aprendizaje, por tal motivo su actitud hacia la tarea disminuye, es así como el líder deberá reforzar el entrenamiento, a través de la confianza y la comunicación. Asumiendo que el colaborador incrementa su nivel de competencia y compromiso, el líder fija metas motivadoras dirigiendo el contenido del puesto hacia otras áreas de interés. De esta manera el colaborador obtendrá los conocimientos para hacer su labor, con la confianza y motivación que necesita. Es en esta etapa final, el líder debe empoderar al colaborador para la toma de decisiones. Entonces, el modelo de liderazgo situacional no es rígido, sino que dentro de él, el seguidor puede evolucionar o involucionar. Por eso, el líder tiene que equilibrar su comportamiento, entre su lo directivo y de soporte.

Según Schein (1988, pp. 305-306), la cultura controla al directivo más de lo que el directivo controla a la cultura. Esto funciona mediante los sistemas, procedimientos, reglas que rigen las percepciones, ideas y sentimientos del directivo. La implicación es que, la dirección eficaz, operacionalizada como fijación de objetivos, la medición, el seguimiento, el control, la evaluación del rendimiento, son encausadas culturalmente en cualquier organización. Por ello, es analizar la organización en todo su contexto, luego entonces, se puede entender su cultura. Asimismo, se empieza a valorar la cultura organizacional, cuando los colaboradores tienen distintos paradigmas de entender su organización y su contexto, manifestando así que tienen diferentes culturas. Esas esas diferencias culturales, y es generalmente el caso,



que esas diferencias, explican el por qué la organización no es efectiva.

Hernández Sampieri et al., (2012), tomando como referencia a Cameron y Quinn señala que el Modelo de los Valores en Competencia (MVC) fue desarrollado para encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas a través de tres preguntas fundamentales: ¿Cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?, ¿qué indicadores tiene en mente el individuo que juzga a una organización como efectiva? En este sentido, Cameron y Quinn (2006, pp. 17-18), han indicado que en la respuesta a estas preguntas, se refleja en los valores, los estilos de liderazgo dominantes, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas; y las definiciones de éxito que le dan identidad propia a una organización. Los autores reconocen que dentro una organización pueden existir culturas únicas reflejadas en sus subunidades.

Por eso, al evaluar la cultura organizacional, puede hacerse en toda la organización, o en las diferentes subunidades, identificando las características predominantes, las comunes, y sistematizarlas, a fin de lograr una aproximación más completa de la cultura organizacional.

A medida que las organizaciones crecen, en su entorno aparecen problemas, como los emocionales, los relacionados con la dependencia del líder, las relaciones entre pares, y el modo de trabajar eficazmente. Por ello, se hace escenario que el líder absorba los problemas cuando las organizaciones no funcionan como deberían, brindando estabilidad emocional y temporal en tanto surgen las respuestas al problema (Schein, 1988).

Hernández Sampieri et al. (2012), manifiesta que el modelo de valores, considera dos dimensiones/continuos: 1) flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control; y 2) orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. El cruce entre estas dos dimensiones arroja cuatro subdominios culturales, como ve observa en la figura 2.

La primera dimensión distingue entre el criterio de efectividad y el principio de estabilidad, orden y control. La efectividad enfatiza la flexibilidad, la discreción y el dinamismo. Es decir, algunas organizaciones son definidas como efectivas por su capacidad de cambio, de adaptación, y su comportamiento orgánico: Un ejemplo de éstas son corporaciones como Nike y Microsoft. Otras organizaciones son efectivas cuando por ser estables, predecibles y mecánicas. Este es el caso de algunas universidades, gobiernos y conglomerados como la Boeing (Cameron y Quinn, 2006).

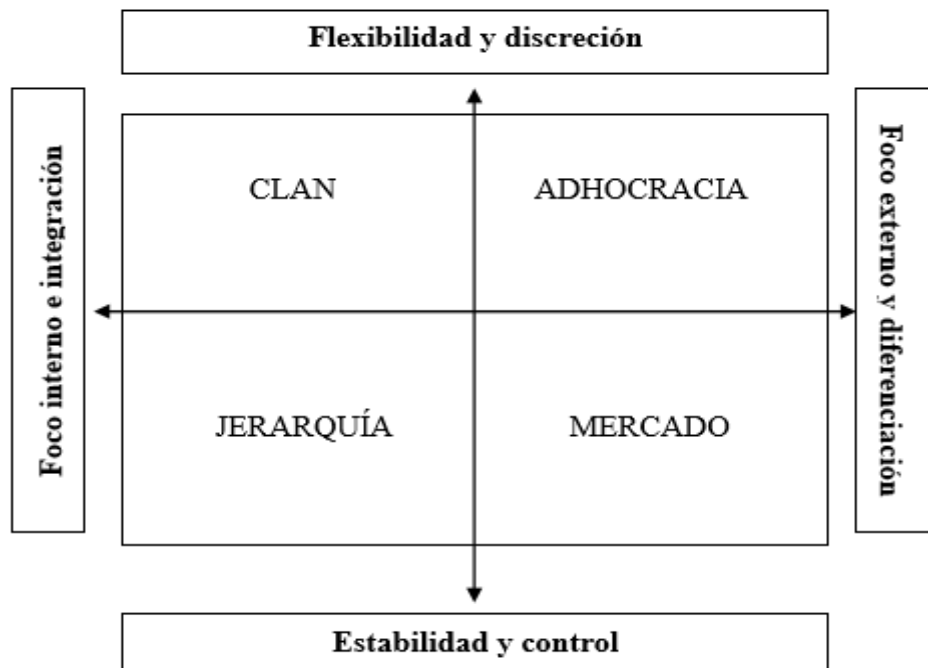


Figura 2. Modelo de los Valores en Competencia  
Fuente: Cameron y Quinn (2006, p. 35).

La segunda dimensión distingue entre el criterio de efectividad en su orientación hacia adentro (diferenciación y rivalidad) del criterio que enfatiza lo externo (integración y unidad). En este sentido, algunas organizaciones son percibidas como efectivas si sus características internas son armónicas, este es el caso de IBM y Hewlett Packard. Son reconocidas por su consistente manera de hacer las cosas, a su propio estilo, “al estilo IBM o HP.” En tanto que, otras son consideradas efectivas por enfocarse en la interacción o la competencia con otras fuera de sus límites nacionales. Este es el caso de organizaciones como la Toyota y Honda. Éstas sobresalen por tener visión global (Cameron y Quinn, 2006).

Cameron y Quinn (2006, p. 35), organizan estas dos dimensiones en cuatro cuadrantes, y cada uno representa un clúster distinto de indicadores de la efectividad de una organización. Estos indicadores se refieren a lo que la gente valora sobre el desempeño de una organización. Con ellos se define lo que es bueno, correcto y apropiado. Estos cuatro grupos de criterios evidencian los valores fundamentales sobre los que se juzga acerca de las organizaciones.

Por tal motivo se ha señalado que, es el más popular en la literatura sobre diagnóstico de la cultura organizacional (Marcela Gómez y Sarsosa Prowesk, 2011), el mismo que ha sido propuesto por Cameron y Quinn, según el cual la cultura organizacional se divide en cuatro tipologías:

- a) **Clan o grupo**, que hace referencia a empresas con una orientación interna fuerte y a un control flexible. Sus características claves son los valores y objetivos compartidos, la participación, desarrollo de las personas, cohesión, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso (Cameron y Quinn, 2006, pp. 37)

Las organizaciones de este tipo son percibidas como lugares amigables para trabajar, allí las personas colaboran mucho entre sí (Sepúlveda 2004). Como ha dicho Hernández, allí “existen metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de nosotros atraviesa a las empresas tipo clan” (2008, p. 40).

En este tipo, la efectividad es medida en términos de la cohesión de los colaboradores, el nivel de moral y el desarrollo personal que se produce en la organización.

- b) **Adhocrática o de Desarrollo**, característico de empresas con fuerte orientación externa y control flexible. En ellas se estimula el conocimiento, el riesgo y la creatividad. En este tipo de cultura las actividades son promovidas, se estimula la creatividad, la iniciativa personal y el pensar por sí mismos. Todo esto bajo la constante creación de una visión de futuro, anarquía organizada e imaginación disciplinada Cameron y Quinn, 2006, p. 45).
  
- c) **Mercado**, define a empresas con fuerte orientación externa, con control estable, orientados a los resultados. Sus valores centrales son la competitividad y productividad. Esta manera de organizarse es tiene la forma de mercado, con premisas centralidad de las premisas que, el ambiente externo es hostil y no benigno, que los consumidores son exigentes y están interesados en el valor, que la organización se mantiene si aumenta competitividad. Por lo tanto, la tarea central de la administración gestionar la organización hacia la productividad, los resultados y los beneficios (Cameron y Quinn, 2006, p.40).

d) **Jerárquica**, “la cual hace referencia a empresas con orientación interna y control estable, especialización de las tareas, responsabilidades y jerarquía. Las metas de la organización se establecen a largo plazo, buscan la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia” (Cameron y Quinn, 2006, p. 38).

Por lo tanto, es necesario señalar que todo cambio en las organizaciones depende en gran medida de la capacidad de liderazgo que asuma el administrador o gerente para ordenar, persuadir, participar y delegar en el cumplimiento de tareas y la relación con los colaboradores. Por ello, el liderazgo se va a fortalecer en la medida que se relacione de manera orgánica con la cultura organizacional. Estas cuatro tipologías de cultura organizacional: Clan, adhocracia, mercado y jerárquica, fundamentados en los valores, los estilos de liderazgo dominantes, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas; hacen que una organización sea única.

#### **2.2.5. Liderazgo Situacional y cultura organizacional en la Administración Pública**

Según Chiang Vega et al., (2014; Citando a Robbins, 1999), señalan que es fundamental la contribución de las disciplinas del Comportamiento Organizacional para comprender la conducta de las personas en el interior de la organización. Esto implica, de acuerdo con Hersey, Blanchard y Johnson (1998), que además de las habilidades técnicas, se necesitan también habilidades sociales para resolver los diferentes problemas organizacionales. Ello, en razón de que, la mayor parte de éstos, se encuentran en el nivel relacional de las personas, y no a nivel de lo meramente material y administrativo.

Para estos autores, las personas se alinean con aquellas creencias y estilos de liderazgo que promuevan desarrollo y compromiso personal, que estimulen la participación, y, en general, todo aquello que les añada bienestar. Lo contrario, aquello que estimule el control, el cumplimiento de objetivos, el cumplimiento de normas, es inaceptable por los profesionales de todos los niveles. Al momento de ser entrevistados, o en la plática informal, la gente rechaza las prácticas controlistas. Pero, cuando son sometidos a una evaluación más sistemático, como al desarrollar cuestionario, surgen claras preferencias por los estilos Directivos, de esencia controlista. Cuando eso se da, puede ser un indicador de la falta de madurez para asumir un estilo de liderazgo orientado al desarrollo personal y organizacional. Se contempla que ese estilo es bueno, pero no se está preparado para implementarlo en la organización, como líder o como seguidor.

Uno de los usos centrales de cultura organizacional es su relevancia para disminuir los conflictos individuales y grupales que existen en las distintas unidades de gestión dentro de la administración pública. Es de destacarse, que debido a una cultura organizacional flexible e innovadora se espera la mejora de los procesos de comunicación, y el aumento de la eficiencia de la gestión, lo cual es el fin último de la misma (Gelanzé Sevilla, 2014).

En cuanto a la burocracia municipal, Navarro (2005), señala que la separación de tareas entre políticos y burócratas en la administración municipal sigue erosionándose, al constatar la influencia de los burócratas en las políticas y el gobierno local. Por ejemplo, los Jefes de Departamento y los Gerentes de los Ayuntamientos tienen una gran influencia en el gobierno del municipio. El señala que, casi un 60% de los alcaldes declara que los Jefes de Departamento tienen

una gran influencia, y este rasgo es común al resto de los países bajo estudio. Asimismo encontró que, e grado de influencia de los Gerentes es también alto (55%) y aún mayor en el caso europeo. A pesar de ser un dato no generalizable a otros ayuntamientos no españoles, esta puede ser una realidad en nuestro medio peruano.

Asimismo, Navarro indica mediante tres los siguientes tres aspectos, se puede identificar el tipo de líder político que representa una alcalde: a) la observancia de las reglas y los procedimientos, b) realizar las tareas de manera eficaz y eficiente y c) garantizar que todos los actores implicados en el proceso queden satisfechos con el proceso de toma de decisiones y con sus resultados.

Según Díaz Acevedo et al., (2010), se pueden describir la percepción de las relaciones de liderazgo y determinar qué tipo de cultura organizacional es el predominante en la administración pública actual para los cual se pueden plantear hipótesis como: La administración pública municipal actual cuenta con relaciones de liderazgo de un alta calidad entre el líder, que en este caso es el Presidente Municipal, y los seguidores, los cuales son los empleados municipales es aceptada. Por medio de la prueba T entre liderazgo y grupos de edad, estos autores encontraron que existe una diferencia significativa. Los trabajadores mayores de 30 años mantienen relaciones de liderazgo mejores que las relaciones existentes entre el líder y los trabajadores menores de 30. Finalmente, señalan que los resultados obtenidos gracias al OCAI sugieren que no existe una cultura organizacional dominante, por lo cual la hipótesis que afirmaba que: *La administración pública municipal actual cuenta con una cultura organizacional dominante tipo mercado* fue rechazada. En conclusión, este estudio proporcionó información para determinar que existe un choque entre el liderazgo y la cultura organizacional en la administración pública actual, pues se

comprobó que existen buenas relaciones de liderazgo que deberían provocar una cultura organizacional con la que todos estuvieran identificados, lo cual no se presenta en este caso.

Según Iglesias (2013), los estilos de liderazgos influyen en la cultura y viceversa. Esto implica que, líderes deben considerar las motivaciones de las personas y las propiedades que configuran el sistema cultural, en el cual inciden además factores internos y externos. Entre los factores internos a considera son la estructura, el poder, los estilos de comunicación, políticas institucionales. Entre los factores externos, se deben identificar aquellos que, en especial, influyen en la toma de decisiones a nivel de toda la organización y de las personas.

### **2.3. Hipótesis de Investigación**

Existe una relación directa entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Lo cual implica que, a mayor presencia del estilo de liderazgo situacional tipo participativo, la presencia de la cultura organizacional en los funcionarios de municipalidad provincial de Cajamarca, estará presente en mayor intensidad.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

### 3. Unidad de análisis, universo y muestra

#### 3.1.1. Unidad de Análisis

Según Hernández, Fernández, y Bapista (1997), al seleccionar una muestra, se tiene que definir la unidad de análisis. Dicha unidad puede ser personas, organizaciones, periódicos, etc., que van a ser medidos; para lo cual, a su vez, se tiene que haber precisado claramente el problema de investigación, y haber especificado los objetivos de la investigación. En ese sentido, nuestra unidad de análisis está constituida por la organización denominada Municipalidad Provincial, y la unidad de observación lo constituirán los funcionarios y servidores públicos de ésta quienes nos proporcionaron información relacionada con el liderazgo situacional y la cultura organizacional.

#### 3.1.2. Universo

Una vez que se ha definido nuestra unidad de análisis, se procedió a delimitar la población que a ser estudiada y que comprendió el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, Sahoda, Deutsch, y Cook, 1974). En el presente estudio la población está determinada por los 71 funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 2. Determinación de la Población

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
Funcionarios Elegidos	14
Gerentes	17
Subgerentes	40
<b>Total</b>	<b>71</b>

Nota. Elaboración Propia

### 3.1.3. Muestra

Para seleccionar la muestra se delimitó las características de la población. Aunque todas las muestras deben ser representativas (Hernández et al., 1997), es decir con la debida aleatoriedad. En este sentido, para la determinación de la muestra se utilizó el método probabilístico, que es esencial en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos en donde se presupone que la muestra es probabilística, donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Donde la formula a aplicar es la que a continuación se detalla:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

**Donde:**

N= Población

Z= Nivel de Confianza

e= Margen de Error  
esperada

p = probabilidad de éxito, o proporción

q = probabilidad de fracaso

n= Muestra

Tabla 3.  
Determinación de la muestra

<b>N</b>	71
<b>N-1</b>	70
P:	0.50
Q:	0.50
Z:	1.96
e:	0.08
<b>n:</b>	<b>48</b>

Nota. Elaboración Propia

### 3.1.3.1.Método de muestreo

Con el propósito de realizar un análisis objetivo de la población descrita anteriormente, se extrajo una muestra de cada nivel de funcionarios de la entidad, entendido como un “sub grupo de la población de interés del cual se recolectarán los datos y deben ser representativos de la población” (Hernández, et al. 1997, p. 236), y de esta manera tener criterios adecuados para formular las conclusiones.

Tabla 4. Muestreo Estratificado Proporcional

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>N° Encuestas</b>
Elegidos	14	19.72	10
Gerentes	17	23.94	12
Sub Gerentes	40	56.34	26
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100.00</b>	<b>48</b>

Nota. Elaboración Propia

### 3.2. Tipo y descripción del diseño de contrastación de la hipótesis

Esta investigación comprende un análisis de tipo descriptivo en el sentido que los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente sobre los conceptos o variables a las que se pretende medir. La presente investigación es no experimental, correlacional, y transversal, pues tuvo como propósito medir el grado de relación que existe entre las variables objeto de estudio (Hernández, et al., 1997). Transversal porque se adquirió la información en un periodo de tiempo y por única vez, para lo cual se emplearon encuestas impresas basadas en los instrumentos mencionados líneas arriba (Arnau 1996; citado en Alvarado et al, 2016).

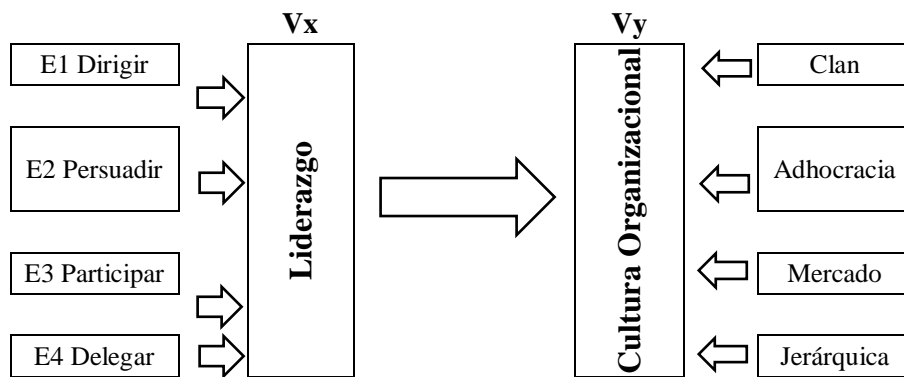


Figura 3. Relación de Variables  
Fuente: Elaboración Propia

**Denotación:**

r = Relación

$V_x$  = Liderazgo Situacional.

$V_y$  = Cultura organizacional.

Finalmente, se debe señalar que en esta investigación se pretende describir los niveles de liderazgo situacional y de la cultura organizacional, para luego determinar el grado de relación de ambas variables como producto de las apreciaciones de los investigados.

**3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con el problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación. Según Hernández et al. (1997), recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- Seleccionar un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno (el instrumento de recolección de los datos). Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.

- Aplicar ese instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio (medir variables).
- Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (a esta actividad se le denomina codificación de los datos).

Sánchez (2000), para medir la *Variable Liderazgo Situacional* se recomienda El LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description). Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder, es un instrumento que describe doce situaciones y la persona elige una de las cuatro alternativas de respuesta que se le presentan, y que cada una de ellas remite a un determinado estilo de dirección. Permite evaluar la preferencia de la persona por un estilo de dirección concreto (E1 a E4, descritos en el Marco Teórico). Por otra parte, evalúa la efectividad de su forma de dirigir, esto es, la adaptabilidad (entendida como flexibilidad para adaptar su estilo preferido a las necesidades de la situación). Esa efectividad se mide a lo largo de un continuo, desde totalmente inefectivo (0) a totalmente efectivo (48), siendo el punto cero de la escala el valor 24.

La decisión de aplicar el instrumento al personal de la municipalidad es porque el LEAD describe situaciones ficticias (pero posibles de darse en el puesto de trabajo), puesto que ayudaría a comprobar el funcionamiento del instrumento con personas que ejercen mando en la organización, a fin de determinar lo siguiente:

- 1) Permite conocer el patrón de respuesta a las situaciones del ‘test’ que emiten las personas con responsabilidad de mando y el de aquéllos que ocupan puestos operativos. Con ello, podemos contrastar las respuestas de personas que tienen experiencia de gestión en problemas similares a los que se le presentan en el LEAD, con las respuestas de personas que no desempeñan esa función de mando.

2) Sus respuestas a su vez permiten, conocer la tendencia o la preferencia de los mandos por unos u otros estilos de dirección; conocer la flexibilidad para ajustarse a las necesidades de la situación y, por último, conocer la efectividad.

3) Por último, podemos interpretar las respuestas procedentes de la muestra de subordinados desde dos perspectivas: primero, como una medida de su estilo de dirección (al igual que con la muestra de los mandos, acerca de su tendencia, flexibilidad y efectividad) ante las situaciones del 'test', a pesar de no desempeñar un puesto de mando en la actualidad; y segundo, como una medida indirecta de las preferencias sobre la forma de ser dirigidos, es decir, sobre lo que los subordinados valoran del modo de dirigir de sus superiores.

Para medir la *Variable Cultura Organizacional* con la finalidad de cumplir los objetivos de la Investigación se optó por utilizar el OCAI (Instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional) desarrollado por Cameron y Quinn (2006), puesto que el indicado instrumento es el más adecuado para medir la cultura de los directivos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. El instrumento consta de seis partes que ayudan a determinar el tipo de cultura que en la organización predomina, se tuvo cuidado en el manejo de las respuestas para que sea lo más preciso posible.

El Instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional consiste en seis preguntas, cada una corresponde a las dimensiones de contenido que utiliza el instrumento para encontrar los valores culturales; según Villarreal Solís y Martínez Herrera (2009), indican que los tipos de cultura se definen a partir de seis indicadores:

1) Características dominantes; definen a la organización y la diferencian de otras.

- 2) Estilo de liderazgo; características del líder que influyen en la organización.
- 3) Estilo gerencial; el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados y cómo es su ambiente de trabajo.
- 4) Cohesión organizacional; mecanismos que hacen que la organización permanezca unida.
- 5) Énfasis en la estrategia: define cuales son las áreas críticas que precisan la orientación de la estrategia.
- 6) Criterios de éxito; determinan cómo se define la victoria en la empresa y lo que se celebra.

La primera alternativa A) de cada una de las preguntas caracteriza a una cultura donde predomina la participación y compromiso, la segunda B) caracteriza a una cultura donde predomina la innovación y creatividad, la tercera C) a una cultura enfocada a la competencia y productividad y la última D) a una cultura donde predomina el control y la eficiencia. El instrumento puede ser utilizado para diagnosticar la *cultura actual* de la municipalidad y también ayuda a identificar la cultura que los miembros piensan que debería desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro; de esta manera el instrumento consta de dos partes una para evaluar la cultura actual y otra para evaluar la cultura organizacional deseada.

Para utilizar este instrumento y adaptarlo al idioma español, se siguió el procedimiento metodológico recomendado, por lo que fue traducido del inglés al español para identificar desviaciones sobre los ítems; adicionalmente se adaptó el instrumento, utilizando términos e indicadores referentes a una organización municipal.

Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta, por ejemplo, todas las otorgadas a las letras A y se divide entre 6 y así con las demás letras, para obtener los promedios.



### 3.4. Validez y Confiabilidad

Celina y Campo (2005), indican que el proceso de validación de una escala es un proceso que permite comparar con un patrón de referencia. En ese sentido, el coeficiente alfa de Cronbach es la forma más sencilla y conocida de medir la consistencia interna y es la primera aproximación a la validación del constructo de una escala, debe entenderse como una medida de la correlación de los ítems que forman una escala. Valores de alfa de Cronbach entre 0,70 y 0,90 indican una buena consistencia interna. La determinación del alfa de Cronbach se indica para escalas unidimensionales entre tres y veinte ítems.

Bójorquez, López, Hernández, & Jiménez (2013, p. 4), comenta sobre el coeficiente lo siguiente: Este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach “*requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1*”. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

En ese sentido, sostienen que de acuerdo con la literatura el valor límite para aceptar un alfa de Cronbach es de 0,7 (Streiner 2003; citado en Arévalo y Padilla, 2016). Por su parte, Malhotra (2008, p. 285) indica que “*existe confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna cuando el coeficiente adopta un valor igual o menor a 0,6*”.

Para la variable ***Liderazgo Situacional***, Baquero y Sánchez (2000), presentaron en su estudio las correlaciones test-retest de los estilos Ordenar (E1), Persuadir (E2), Participar (E3) y Delegar (E4). Las correlaciones test-retest de los cuatro estilos son superiores a 0,80; la puntuación de efectividad de liderazgo es superior a 0,77 y los valores de correlación de los ítems oscilan entre 0,30 y 0,79. En todos los casos se alcanzó el nivel de significación estadística ( $p < 0,01$ ). Estos datos indican una alta estabilidad de las medidas en dos momentos distintos.

Tabla 5. Correlaciones test-retest de los Estilos y de la Efectividad del liderazgo.

<b>Correlación Test-Retest</b>	
E1	0,86**
E2	0,86**
E3	0,88**
E4	0,80**
Efectividad	0,77**

Nota. \*\* Las Correlaciones son significativas al nivel 0,01 (bilateral) Baquero y Sánchez (2000)

En ese sentido, Baquero y Sánchez indican que el índice de consistencia interna de la prueba global ( $\alpha= 0,54$ ) nos indica un valor de fiabilidad inferior al de otros instrumentos diseñados para evaluar la conducta del líder. En cualquier caso, este resultado se puede interpretar en el sentido de que este instrumento realmente mide distintas variables asociadas al liderazgo.

Tabla 6. Coeficientes de consistencia interna de los Estilos y del Test global.

<b>Alfa de Cronbach</b>	
E1	0,59
E2	0,50
E3	0,51
E4	0,20
<b>LEAD</b>	<b>0,54</b>

Nota. Baquero y Sánchez (2000)

Por tanto, el LEAD aporta una medida de los cuatro estilos liderazgo que puede adoptar un mando. Incluso, cada estilo está formado por dos dimensiones de conducta (relación y tarea). El rango de los valores de fiabilidad de cada uno de los cuatro estilos oscila entre 0,20 (E4) y 0,59 (E1). El valor de la consistencia interna correspondiente al estilo E4 (baja relación y baja tarea), considerablemente más bajo que el resto de las dimensiones o estilos. Los autores concluyen que se puede interpretar que la respuesta de cada sujeto a cada ítem está influida por diferentes variables (conducta de tarea y conducta

de relación, y el estilo a su vez debe responder a las claves de madurez psicológica y del puesto que se describen en cada una de las situaciones).

Para el presente estudio se procedió a analizar 20 elementos para determinar el alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0.6 que se encuentra dentro los parámetros aceptados para continuar con la investigación.

Para la variable Cultura Organizacional, Sánchez Gómez (2010), señala que la confiabilidad se refiere, a la medida de cómo el instrumento mide los tipos de cultura organizacional consistentemente. La validez se refiere a que tan certera es la afirmación de que el instrumento mide el fenómeno a medir, es decir, si realmente el instrumento mide los cuatro tipos de cultura organizacional.

Probaron la confiabilidad del OCAI con 796 ejecutivos de diferentes niveles de 86 organizaciones, para lo que calcularon el alpha de Cronbach (que da una medida estadística de la confiabilidad) para cada cultura que evalúa el instrumento. Cada coeficiente fue estadísticamente significativo y adecuado de acuerdo con los estándares normales de confiabilidad. En otras palabras, los encuestados evaluaron su cultura organizacional consistentemente a lo largo de varias preguntas del instrumento. (Sánchez Gómez, 2010. p. 177)

Existen otros estudios que muestran la confiabilidad del instrumento, que muestran resultados que exceden los parámetros que muestran los instrumentos que se usan con mayor frecuencia en la ciencia social y organizacional (Cameron y Quinn, 1999). Hay múltiples estudios donde se prueba la validez del instrumento, donde se encontró que no existen organizaciones que puedan ser caracterizadas por un solo tipo de cultura; sin embargo, existen culturas dominantes en la mayoría de las instituciones (Cameron y Freeman 1991; Citado por Sánchez Gómez, 2010).

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 20 trabajadores pertenecientes a la municipalidad objeto de estudio, con los resultados siguientes:

- ✓ Tiempo promedio para completar el instrumento 25 minutos.
- ✓ No se presentó dificultad para comprender el instrumento y responder cada pregunta.
- ✓ No se presentó dificultad para asignar las puntuaciones, al dividir los 100 puntos en cada respuesta.

### **3.5. Variables.**

Independiente (X) = Liderazgo Situacional

Dependiente (Y) = Cultura Organizacional

### 3.5.1. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA(S) HIPÓTESIS

Tabla 7. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Estilo de liderazgo situacional	Los estilos de liderazgo se forman por una determinada combinación de los <b>comportamientos de tarea</b> (alcanzar los objetivos de la organización, el cumplimiento de los plazos, etc.) y <b>comportamiento de relación</b> (cuidar los aspectos emocionales del trabajador en su puesto y en la interacción con el mando y con otros compañeros).	Comportamiento de tarea  Comportamiento de relación	Fijar metas Organizar Dirigir Controlar  Ordenar Comunicar Retroalimentar Intercambiar	Cuestionario aplicado a los servidores y funcionarios de la municipalidad

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO RECOLECCIÓN DE DATOS
Cultura Organizacional	La cultura organizacional se refleja como clan, adhocracia, mercado y jerarquía; a través de valores, los estilos de liderazgo dominante, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única.	<p>Clan: relaciones de tipo familiar, tradición, autodirección.</p> <p>Adhocracia: innovación toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía.</p> <p>Mercado: participación, estabilidad financiera, poca cohesión.</p> <p>Jerarquizada: énfasis en las reglas, toma de decisiones, jerarquías.</p>	<p>Característica dominante / Estilo de liderazgo / Estilo gerencial / Cohesión organizacional / Énfasis en la estrategia / Criterio de éxito</p> <p>Característica dominante / Estilo de liderazgo / Estilo gerencial / Cohesión organizacional / Énfasis en la estrategia / Criterio de éxito</p> <p>Característica dominante / Estilo de liderazgo / Estilo gerencial / Cohesión organizacional / Énfasis en la estrategia / Criterio de éxito</p> <p>Característica dominante / Estilo de liderazgo / Estilo gerencial / Cohesión organizacional / Énfasis en la estrategia / Criterio de éxito</p>	Encuesta aplicada a funcionarios de la municipalidad

### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos**

A partir de los objetivos planteados en la investigación se procedió con la recolección y tabulación de datos de la muestra de estudio, utilizando estadísticas descriptivas con tablas de frecuencia y graficas en el Sistema SPSS versión 20. Permitiendo identificar el estilo de liderazgo situacional dominante y la efectividad del mismo. Esta identificación se obtuvo por la indicación de asignar una respuesta (a, b, c y d) diferente a cada situación presentada en el cuestionario; para transformar la “alternativa de acción” en “puntaje total” y obtener como resultado el estilo de liderazgo situacional dominante y la efectividad de los directivos de la municipalidad provincial de Cajamarca. Las mismas se muestran en tablas y gráficas; realizando la interpretación y análisis de los resultados, lo cual estableció una visión clara para redactar la etapa de discusiones y conclusiones de la investigación.

La recolección de datos es de corte transversal; es decir, se adquiere la información en un periodo de tiempo y por única vez, para lo cual se emplearon encuestas impresas basadas en los instrumentos mencionados líneas arriba (Hernández, et al., 1997)

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**



## 4.1 RESULTADOS

Presento los resultados a partir del trabajo de campo y análisis de datos realizado, empezaré mostrando los datos y resultados obtenidos de la adaptación del instrumento de medición de la *Variable Liderazgo Situacional LEAD* (Leader Effectiveness and Adaptability Description). Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder, es un instrumento que describe doce situaciones que los trabajadores eligieron de las cuatro alternativas de respuesta que se les presentó, y que cada una de ellas remite a un determinado estilo de dirección. La decisión de aplicar este instrumento al personal de la municipalidad es, porque el LEAD describe situaciones ficticias (pero posibles de darse en el puesto de trabajo), esto ayudó a comprobar el funcionamiento del instrumento con personas que ejercen mando en la organización.

Por otro lado, para medir la *Variable Cultura Organizacional* con la finalidad de cumplir los objetivos de la Investigación se utilizó el OCAI (Instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional) desarrollado por Cameron y Quinn (2006), el instrumento es el más adecuado para medir la cultura de los directivos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tanto la validez y confiabilidad para la variable *Liderazgo Situacional*, Baquero y Sánchez (2000), presentaron su estudio de correlaciones test-retest de los estilos Ordenar (E1), Persuadir (E2), Participar (E3) y Delegar (E4). Las correlaciones test-retest de los cuatro estilos son superiores a 0,80; la puntuación de efectividad de liderazgo es superior a 0,77 y los valores de correlación de los ítems oscilan entre 0,30 y 0,79. En todos los casos se alcanzó el nivel de significación estadística ( $p < 0,01$ ).

Para la variable Cultura Organizacional Sánchez Gómez (2010), señala que la confiabilidad se refiere, a la medida de cómo el instrumento mide los tipos de cultura organizacional consistentemente. Probaron la confiabilidad del OCAI con 796 ejecutivos de diferentes niveles de 86 organizaciones, para lo que calcularon el

alpha de Cronbach (que da una medida estadística de la confiabilidad) para cada cultura que evalúa el instrumento. Cada coeficiente fue estadísticamente significativo y adecuado de acuerdo con los estándares normales de confiabilidad. En otras palabras, los encuestados evaluaron su cultura organizacional consistentemente a lo largo de varias preguntas del instrumento.

#### 4.1.1 Análisis Descriptivo – Variable Liderazgo Situacional

Después de encuestar a 48 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se observó que el 20.83% son Regidores, seguido de un 25% de Gerentes y finalmente un mayoritario 54.17% son Sub Gerentes.

Tabla 8. Colaboradores según cargo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Colaboradores	n	%
Regidores	10	20.83%
Gerentes	12	25.00%
Sub Gerentes	26	54.17%
Total	48	100.00%

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

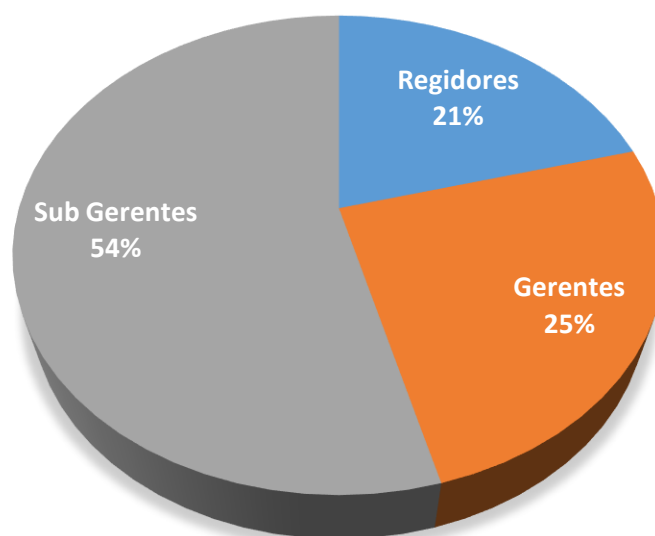


Figura 4. Colaboradores según cargo Municipalidad. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

En la Tabla 9, al analizar de forma general al liderazgo situacional de los 48 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se identifica al directivo, persuasivo, participativo y delegativo, mostrándonos así que el liderazgo Directivo tiene una puntuación promedio de 7.33, con una desviación estándar de 6.29, seguido por un estilo Persuasivo, con un promedio y una desviación estándar de 10.92 y 7.71 respectivamente; por su parte el liderazgo Delegativo, presenta un promedio de 14.83, con una desviación estándar de 10.28 y finalmente el liderazgo Participativo con un promedio de 14.91 y una desviación estándar de 9. Para ello es importante que además se puedan analizar las Medianas, dado que son medidas de resumen que no se encuentran afectadas por datos extremos y por lo tanto son más confiables y con estas se indicaría que el estilo de **liderazgo dominante es el Participativo**, con un valor de Mediana igual a 16.5, seguidos del Delegativo con Mediana de 14.5 y finalmente los estilos Persuasivo y Directivo con Mediana de 10.5 y 6.5 respectivamente. (Ver Gráfico 5.1).

Tabla 9. Estadísticos descriptivos de Estilo de Liderazgo Situacional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Liderazgo Situacional	Media	Desv. Estándar	Mediana	Mínimo	Máximo
Directivo	7.33	6.29	6.5	0.00	21.00
Persuasivo	10.92	7.71	10.5	0.00	26.00
Participativo	14.91	9.80	16.5	2.00	33.00
Delegativo	14.83	10.28	14.5	1.00	30.00

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

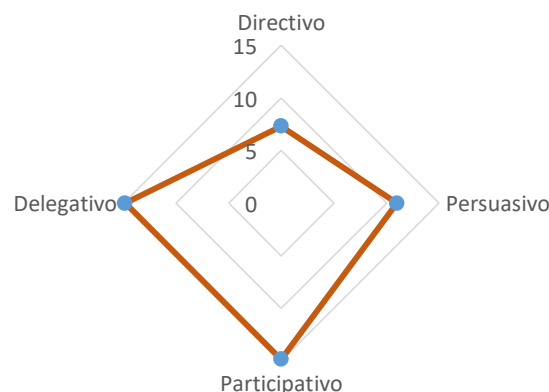


Gráfico 5. Estilos de Liderazgo Situacional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

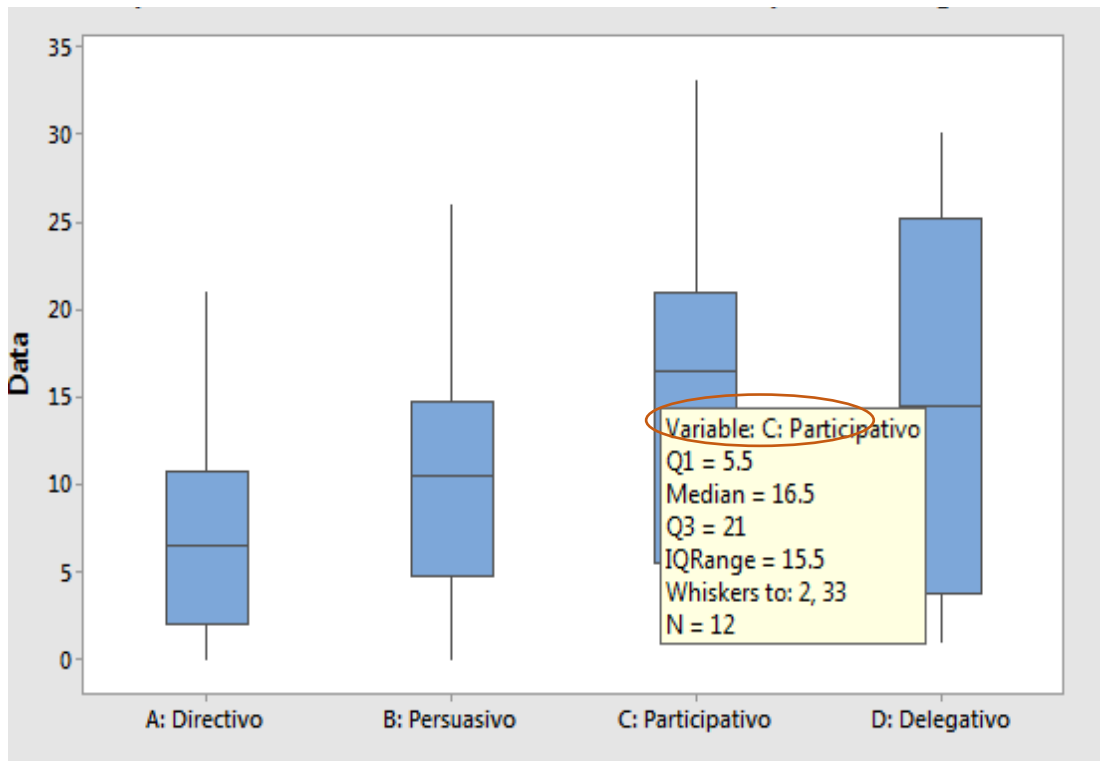


Gráfico 5.1. Estilos de Liderazgo Situacional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

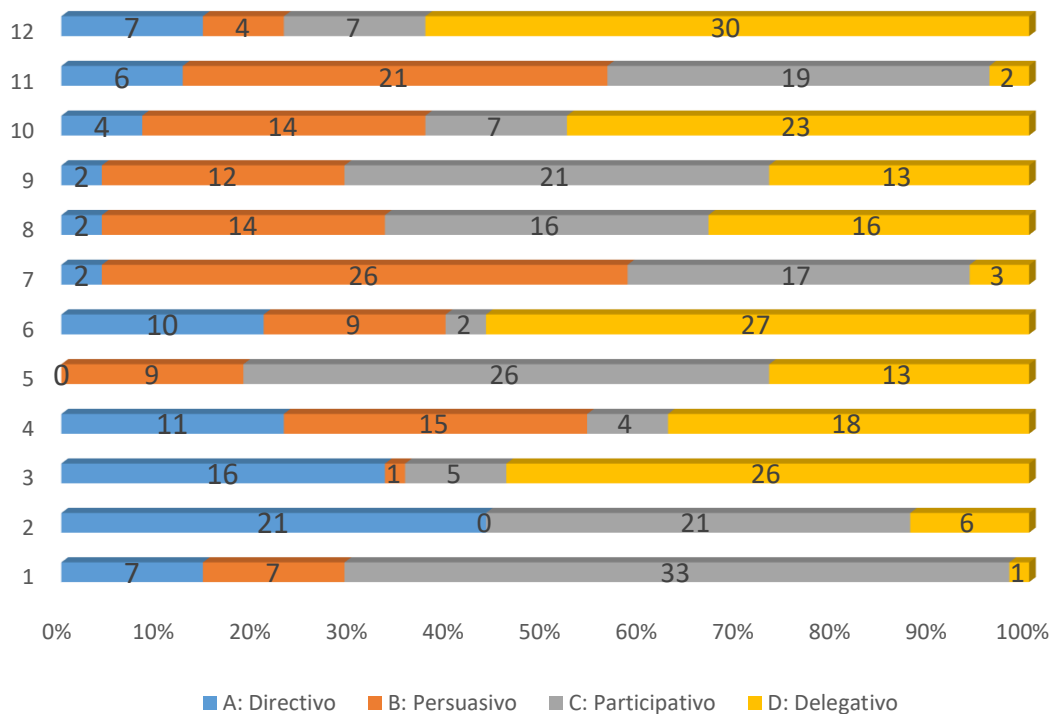


Figura 5.2. Estilos de Liderazgo Situacional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

Podemos apreciar que al realizar el análisis de las medidas de resumen de las tipologías del liderazgo situacional en el grupo de los 10 Regidores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se encontró que el estilo de Liderazgo Participativo, es el que tiene mayor énfasis o dominante, con un valor promedio de 3.75 y una desviación estándar de 3.08, seguido del estilo Delegativo con un valor promedio de 2.75 y una desviación estándar de 2.63 y finalmente en menor énfasis los estilos Persuasivo y Directivo con valores promedios de 1.92 y 1.58 respectivamente. En el mismo orden, para estos estilos de Liderazgo se puede visualizar una desviación estándar de 1.83 y 1.31. (Ver Tabla 10)

Tabla 10. Estadísticos descriptivos de Estilo de Liderazgo Situacional de los Regidores en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

<b>Liderazgo Situacional</b>	Media	Desv. Estándar	Mediana	Mínimo	Máximo
Directivo	1.58	1.31	1.50	0	5
Persuasivo	1.92	1.83	2.00	0	5
<b>Participativo</b>	<b>3.75</b>	3.08	3.50	0	10
Delegativo	2.75	2.63	2.50	0	7

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

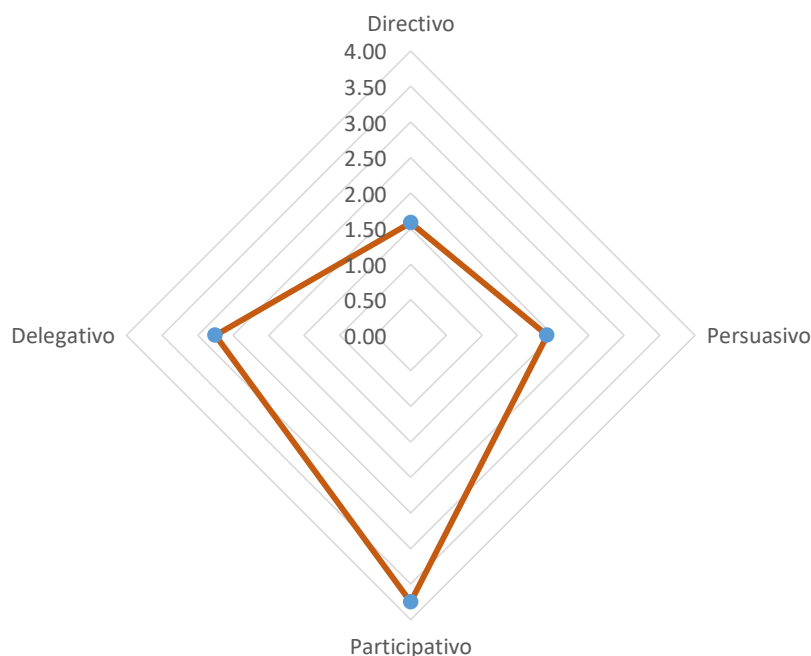


Figura 6. Estilos de Liderazgo Situacional de los Regidores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

Al visualizar las medidas de resumen de las tipologías del liderazgo situacional en el grupo de los 12 Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se encontró que el estilo con mayor énfasis o dominante, es el Participativo, con un valor promedio de 4.08 y una desviación estándar de 2.50, seguido del estilo Delegativo, con un valor promedio de 3.50 y una desviación estándar de 2.54, en tercer lugar tenemos al estilo Persuasivo con un promedio de 2.33 y una desviación estándar de 1.83 y finalmente en menor énfasis el estilo Directivo, con valor promedio de 2.08 y una desviación estándar de 2.07. El mismo comportamiento también se puede visualizar al examinar las Medianas. (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Estadísticos descriptivos de Estilo de Liderazgo Situacional de los Gerentes en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

<b>Liderazgo Situacional</b>	Media	Desv. Estándar	Mediana	Mínimo	Máximo
Directivo	2.08	2.07	2.00	0	7
Persuasivo	2.33	1.83	3.00	0	6
<b>Participativo</b>	<b>4.08</b>	2.50	4.50	0	8
Delegativo	3.50	2.54	3.50	0	7

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

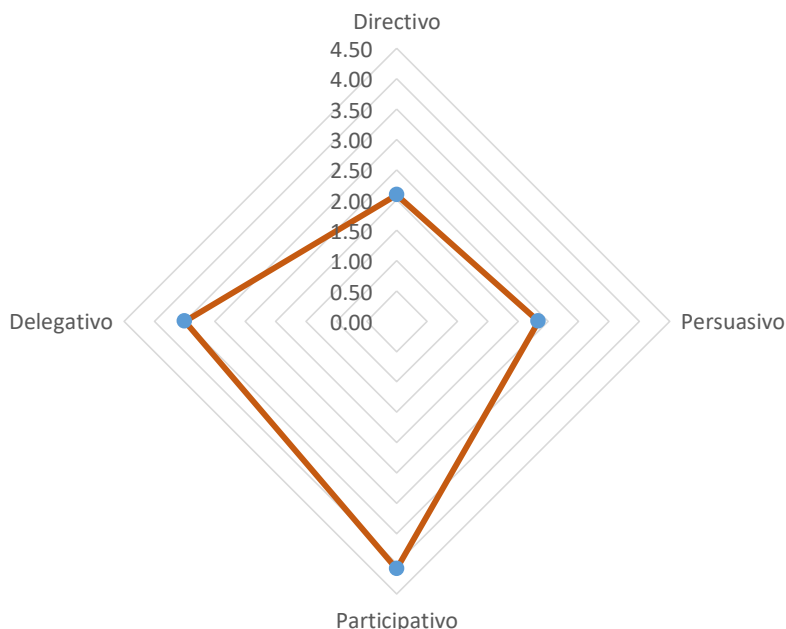


Figura 7. Estilos de Liderazgo Situacional de los Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

Luego de observar las medidas de resumen de las tipologías del liderazgo situacional en el grupo de los 26 sub Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se encontró que el estilo dominante, es el Delegativo, con un valor promedio de 8.58 y una desviación estándar de 5.68, seguido del estilo Participativo con un valor promedio de 7.08 y una desviación estándar de 5.11, en tercer lugar tenemos al estilo Persuasivo con un promedio de 6.67 y una desviación estándar de 4.68 y finalmente en menor énfasis el estilo Directivo con valor promedio de 3.67 y una desviación estándar de 4.01. El mismo comportamiento también se puede visualizar al examinar las Medianas. (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Estadísticos descriptivos de Estilo de Liderazgo Situacional de los Sub Gerentes en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Liderazgo Situacional	Media	Desv. Estándar	Mediana	Mínimo	Máximo
Directivo	3.67	4.01	3.00	0	12
Persuasivo	6.67	4.68	7.50	0	15
Participativo	7.08	5.11	7.00	0	16
<b>Delegativo</b>	<b>8.58</b>	5.68	9.00	1	17

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

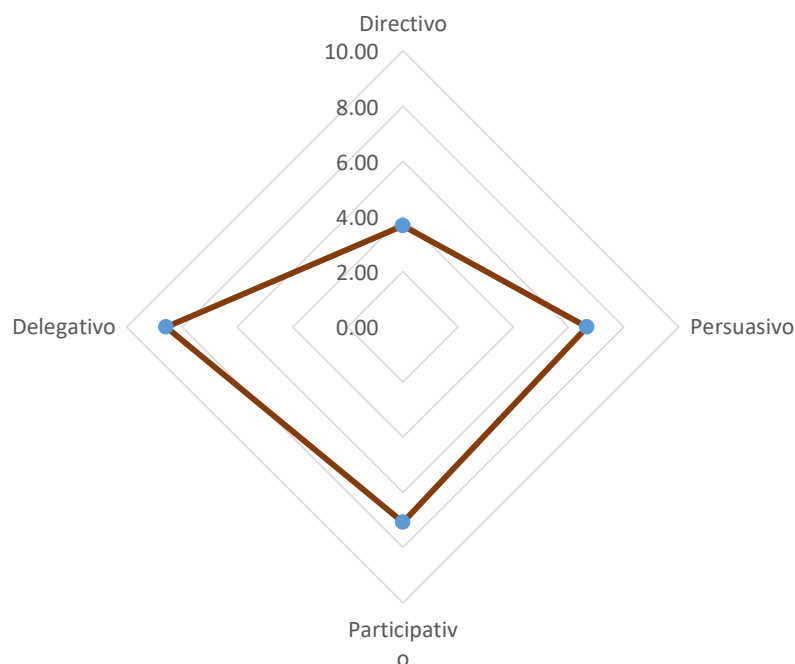


Figura 8. Estilos de Liderazgo Situacional de los Sub Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

Al Analizar los puntajes promedios de forma general se puede afirmar que el tipo de liderazgo situacional predominante en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca es el Participativo ( 14.91), aunque no hay diferencia significativa con el liderazgo Delegativo ( 14.83), pero al analizar las Medianas se pudo establecer la diferencia, con ventaja para el Participativo, luego al observar por tipo de colaborador se puede observar que tanto en los Regidores (3.75) y Gerentes (4.08), el estilo de liderazgo con mayor énfasis también es el Participativo y solo en los Sub Gerentes, se puede visualizar con mayor predominancia el liderazgo Delegativo ( 8.58). (Ver Tabla 13 y Gráfico N° 9)

Tabla 13. Puntajes promedios de Liderazgo según tipo de colaborador en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Liderazgo /Colaborador	Regidores	Gerentes	Sub Gerentes	Total
Directivo	1.58	2.08	3.67	7.33
Persuasivo	1.92	2.33	6.67	10.92
Participativo	<b>3.75</b>	<b>4.08</b>	7.08	<b>14.91</b>
Delegativo	2.75	3.50	<b>8.58</b>	14.83

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

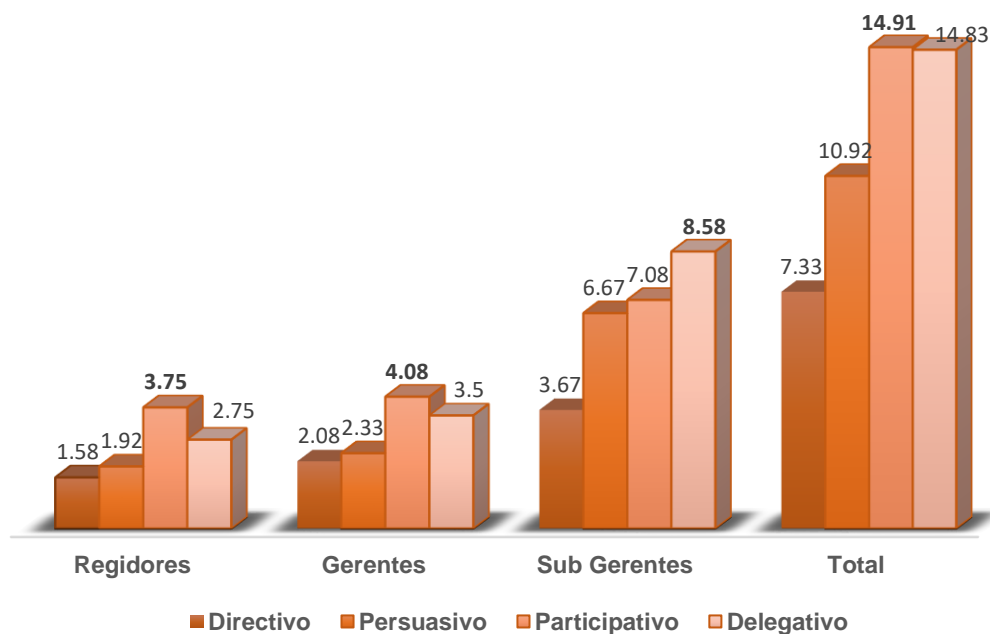


Figura 9. Puntajes promedios de Liderazgo según tipo de colaborador en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.



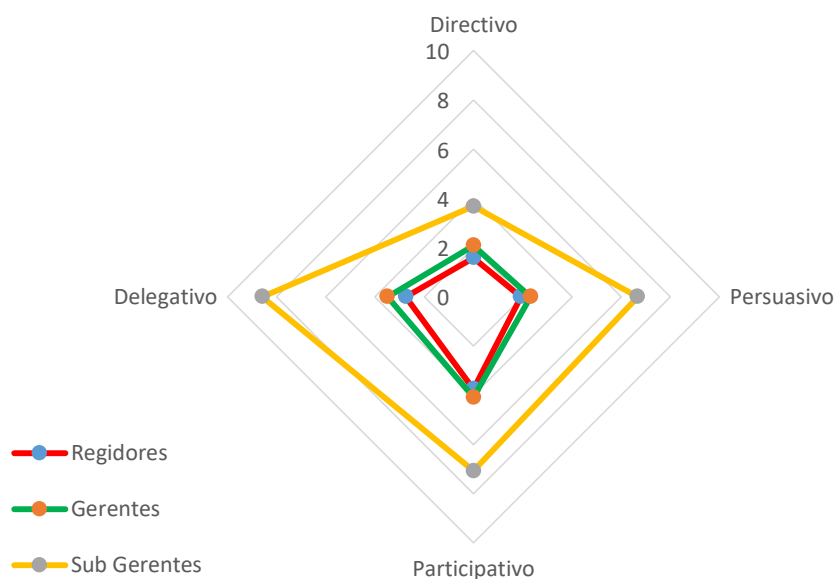


Figura 9.1. Puntajes promedio de Liderazgo según tipo de colaborador en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

### ANOVA Bidireccional: Promedio de Liderazgo Situacional según tipo de Colaboradores

Para contrastar las medias, se estableció, inicialmente la hipótesis, de que los promedios obtenidos por cada tipo de colaborador son los mismos. Si es así, la pertinencia a un tipo de trabajador no es un factor que determine el tipo de Liderazgo situacional.

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$$H_1 = \text{Al menos una media es diferente}$$

**Regla de decisión:** Rechazar  $H_0$ , si  $p - \text{value} < \alpha$  ( $\alpha = 0.05$ ).

Tabla 14. ANOVA Bidireccional: Promedio de Liderazgo Situacional según tipo de Colaboradores en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

#### Análisis de Varianza para Promedio

##### Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Colaborador	2	38.02	19.010	9.39	0.006
Error	9	18.22	2.024		
Total	11	56.24			

**Decisión:** Como  $P - \text{Value} = 0.006 < \alpha = 0.05$ , se Rechaza la  $H_0$ , por lo tanto, sí existen diferencias estadísticamente significativas entre los promedios obtenidos para los tipos de liderazgo situacional, según el tipo de colaborador.

---

## Comparación múltiple de promedios con el método de Tukey

---

Grouping Information Using the Tukey Method and 95% Confidence

Colaborador	N	Mean	Grouping
3	4	6.50	A
2	4	2.998	B
1	4	2.500	B

Means that do not share a letter are significantly different.

Luego de realizar la comparación múltiple de promedios con el método de Tukey, se puede afirmar que el tipo de colaborador 3 (Sub Gerentes), es el que determina la diferencia, y por referencias anteriores se puede ver que presenta el liderazgo Delegativo, frente a los tipos de colaboradores 1 (regidores) y 2 (Gerentes), que presentan el tipo de liderazgo Participativo.

### 4.1.2. Análisis Descriptivo – Variable Cultura Organizacional

Al estudiar la Cultura Organizacional actual de los 48 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ésta puede ser del tipo Clan, Adhocrática, Mercado o Jerárquica, se observó con mayor predominancia el tipo Jerárquica, presentando una media de 29.70, con una desviación estándar de 4.69, seguido del tipo Mercado, con una media de 22.74 y una desviación estándar de 7.13, luego la tipo Clan, con una media de 27.07 y una desviación estándar de 7.60 y finalmente con menor énfasis, la tipo Adhocrática, con una media de 20.49 y una desviación estándar de 4.37; con lo cual queda demostrado que el tipo de cultura organizacional, predominante en la MPC, es la Jerárquica (Ver Tabla 15).

Tabla 15. Estadísticos descriptivos de la Cultura Organizacional actual de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

	Media	Desviación. Estándar	Mínimo	Máximo
<b>Cultura Organizacional</b>				
Clan	27.07	7.60	19.06	40.94
Adhocrática	20.49	4.37	14.90	26.25
Mercado	22.74	7.13	18.54	36.98
Jerárquica	<b>29.70</b>	4.69	21.98	33.96

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

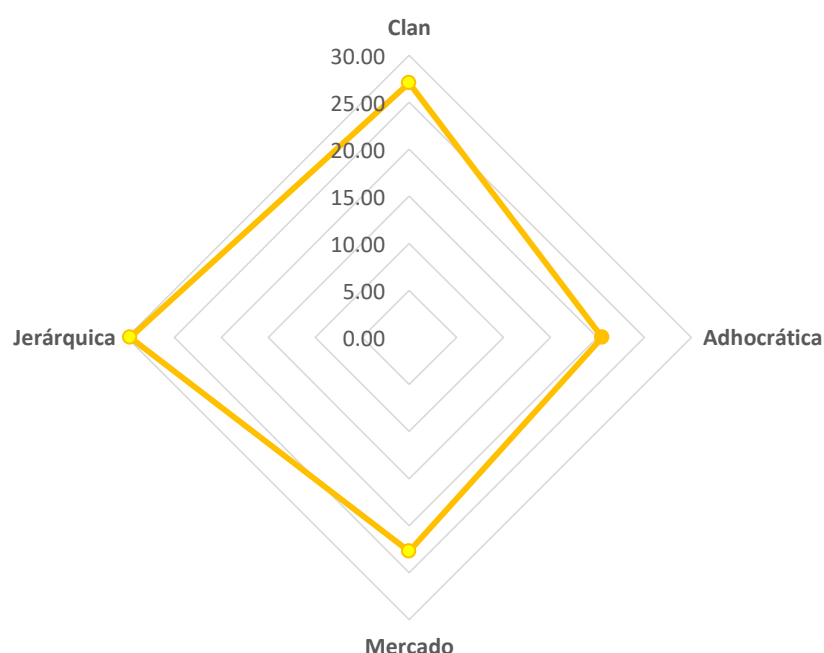


Figura 10. Cultura Organizacional actual de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

Se aprecia que de las medidas de resumen de la Cultura Organizacional actual, en el grupo de los 10 Regidores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se encontró que la tipología predominante es la de tipo Mercado, con un valor promedio de 27 y una desviación estándar de 3.48, seguido del tipo Jerárquica con un promedio de 25.25 y una desviación estándar de 5.33 y finalmente en menor énfasis los tipos Clan y Adhocrática con valores promedios de 24.92 y 23 respectivamente. En el mismo orden, para estas tipologías de cultura, se puede visualizar una desviación estándar de 4.77 y 10.26 (Ver Tabla 16).

Tabla 16. Estadísticos descriptivos de la Cultura Organizacional actual de los Regidores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

	Media	Desviación. Estándar	Mínimo	Máximo
<b>Cultura Organizacional</b>				
Clan	24.92	4.77	17.50	30.00
Adhocrática	23.00	10.26	12.50	40.00
Mercado	<b>27.00</b>	3.48	20.50	30.00
Jerárquica	25.25	5.33	17.50	31.50

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

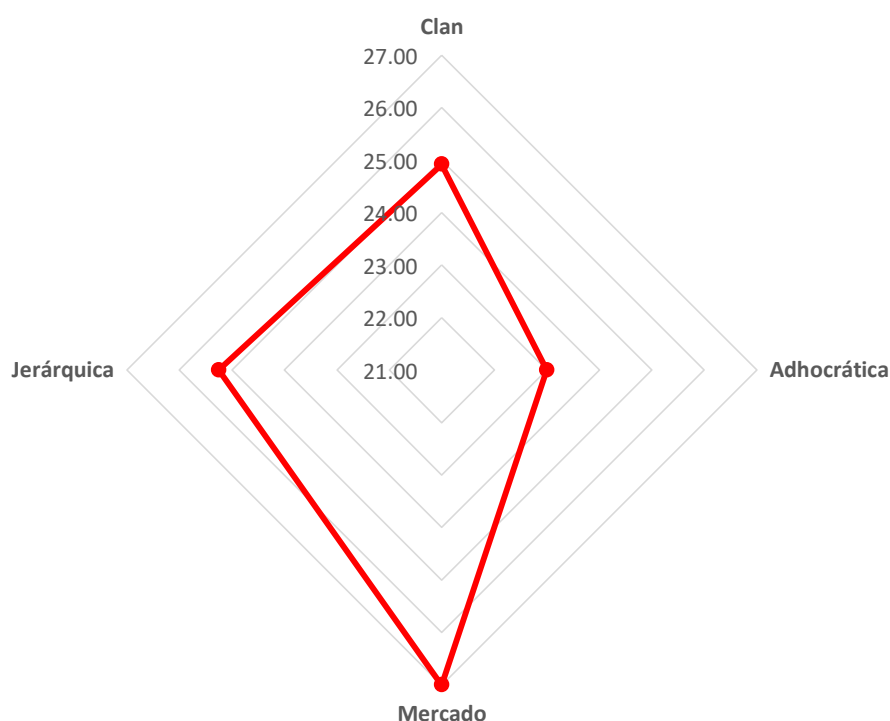


Figura 11. Cultura Organizacional actual de los Regidores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

Al analizar al grupo de los 12 Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se encontró que la tipología de cultura organizacional actual, con más énfasis o tendencia es la Jerárquica, con un valor promedio de 37.29 y una desviación estándar de 13.06, seguido del tipo Clan con un promedio de 27.01 y una desviación estándar de 11.72, entre las tipologías con menor énfasis tenemos a las de Mercado con un promedio de 18.82 , desviación estándar de 9.66 y la Adhocrática con valor promedio de 17.08 y una desviación estándar de 4.77 (Ver Tabla 17).

Tabla 17. Estadísticos descriptivos de la Cultura Organizacional actual de los Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

	Media	Desviación. Estándar	Mínimo	Máximo
<b>Cultura Organizacional</b>				
Clan	27.01	11.72	19.58	47.92
Adhocrática	17.08	4.77	11.67	23.33
Mercado	18.82	9.66	8.75	36.25
Jerárquica	<b>37.29</b>	13.06	20.83	56.25

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

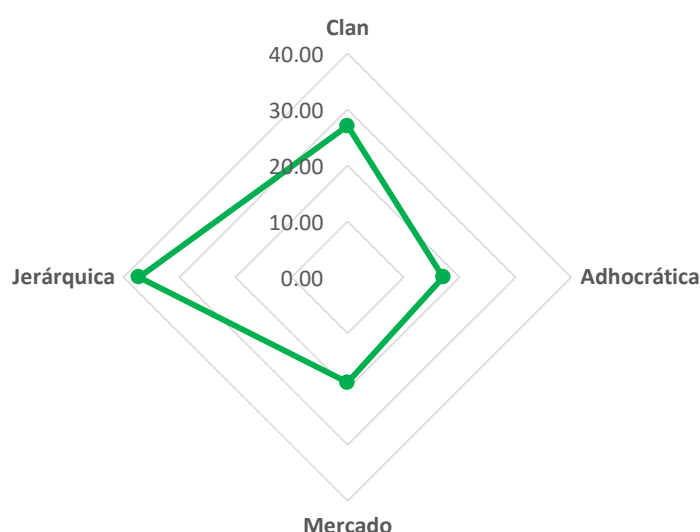


Figura 12. Cultura Organizacional actual de los Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

Después de observar al grupo de los 26 sub gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se encontró que la tipología de cultura organizacional actual, con más realce o énfasis es la Jerárquica, con un valor de Mediana de 28.46 y una desviación estándar de 6.79, seguido de muy cerca por la del tipo Clan con una Mediana de 28.17 y una desviación estándar de 8.80; entre las tipologías que presentan una menor énfasis tenemos a las de Mercado con una Mediana de 20.58, desviación estándar de 9.27 y la Adhocrática con valor de Mediana de 19.33 y una desviación estándar de 4.18. Inicialmente se analizaron los promedios, con lo cual se llega a la conclusión que las tipologías con más énfasis son la Jerárquica y la Clan, al presentarse esta igualdad es que se opta por trabajar con Medianas, que son medidas de resumen que no se encuentran afectadas por valores extremos. (Ver Tabla 18).

Tabla 18. Estadísticos descriptivos de la Cultura Organizacional actual de los Sub Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Cultura Organizacional	Media	Desviación. Estándar	Mediana	Mínimo	Máximo
Clan	27.92	8.80	28.17	15.38	41.92
Adhocrática	21.09	4.18	19.33	16.54	27.69
Mercado	22.92	9.27	20.58	15.19	40.96
Jerárquica	27.92	6.79	<b>28.46</b>	18.85	35.38

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

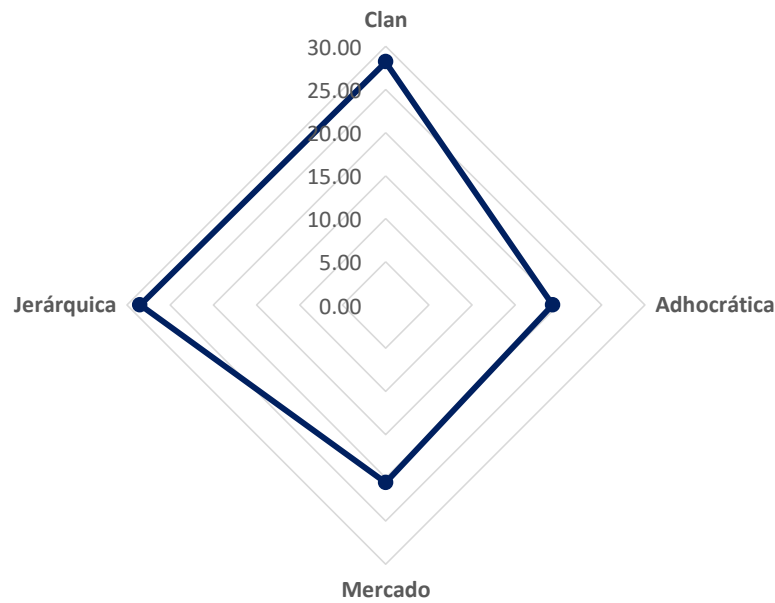


Figura N° 13. *Cultura Organizacional actual de los Sub Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca*  
En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

En la Tabla 19, se analiza la Cultura Organizacional preferida de los 48 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, donde se observó con mayor predominancia a la tipo Clan, con media de 31.75, con una desviación estándar de 7.37, seguido de la tipo Mercado, con una media de 25.62 y una desviación estándar de 3.27, luego la tipo Jerárquica, con una media de 21.87 y una desviación estándar de 6.03 y finalmente con menor énfasis, la tipo Adhocrática, con una media de 20.75 y una desviación estándar de 5.96; con lo cual queda demostrado que el tipo de cultura organizacional preferida, predominante en la MPC, es la tipo Clan.(Ver Tabla 19).

Tabla 19. Estadísticos descriptivos de la Cultura Organizacional preferida de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

	Media	Desviación. Estándar	Mínimo	Máximo
<b>Cultura Organizacional</b>				
Clan	<b>31.75</b>	7.37	24.90	43.44
Adhocrática	20.75	5.96	14.06	30.83
Mercado	25.62	3.27	19.58	28.96
Jerárquica	21.87	6.03	10.94	26.56

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

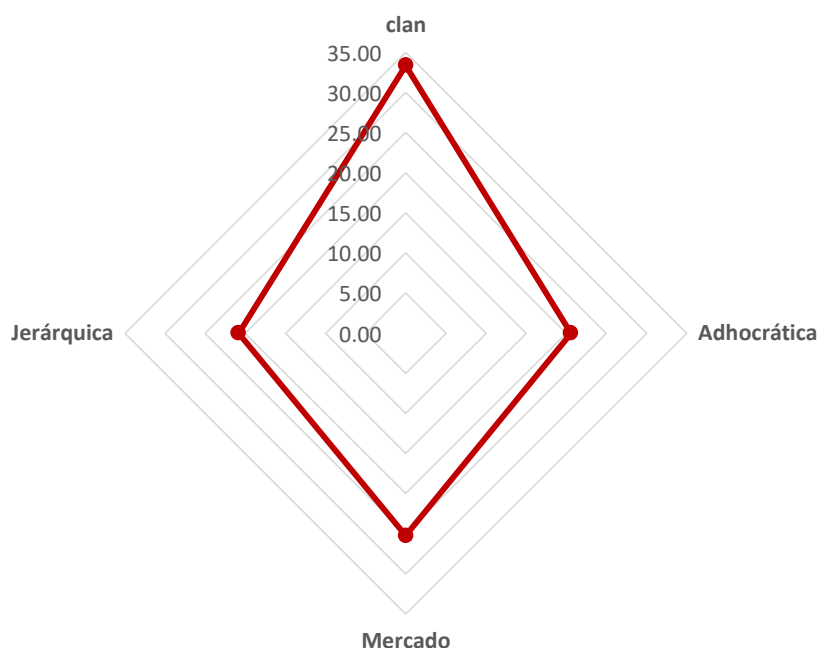


Figura 14. Cultura Organizacional preferida de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

Al revisar la Cultura Organizacional preferida de los 10 Regidores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se observó con mayor predominancia a la tipo Mercado, con media de 27.17, con una desviación estándar de 5.60, seguido de la tipo Jerárquica, con una media de 25.67 y una desviación estándar de 8.08, luego la tipo Clan, con una media de 24.92 y una desviación estándar de 4.73 y finalmente con menor énfasis, la tipo Adhocrática, con una media de 22.25 y una desviación estándar de 6.38; con lo cual queda demostrado que el tipo de cultura organizacional preferida, predominante en los Regidores de la MPC, es la tipo Mercado.(Ver Tabla 20).

Tabla 20. Estadísticos descriptivos de la Cultura Organizacional preferida de los Regidores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

	Media	Desviación. Estándar	Mínimo	Máximo
<b>Cultura Organizacional</b>				
Clan	24.92	4.73	19.00	30.50
Adhocrática	22.25	6.38	15.50	34.00
Mercado	<b>27.17</b>	5.60	19.50	36.50
Jerárquica	25.67	8.08	16.00	35.00

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

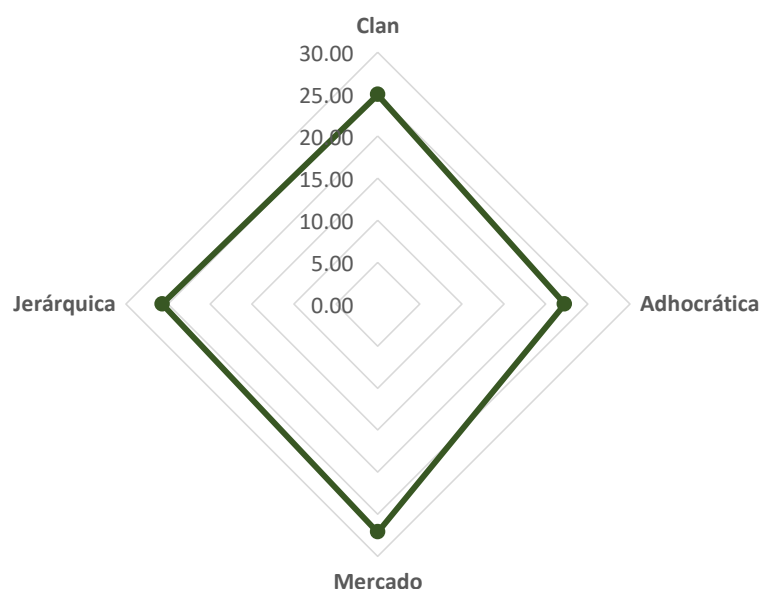


Figura 15. Cultura Organizacional preferida de los Regidores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

Al revisar la Cultura Organizacional preferida de los 12 Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se observó con mayor predominancia la presencia del tipo Clan, con media de 34.03, con una desviación estándar de 8.44, seguido de la tipo Mercado, con una media de 25.14 y una desviación estándar de 5.65, luego la tipo Jerárquica, con una media de 21.11 y una desviación estándar de 11.81 y finalmente con menor énfasis, la tipo Adhocrática, con una media de 19.72 y una desviación estándar de 6.25; con lo cual queda demostrado que el tipo de cultura organizacional preferida, predominante en los Gerentes de la MPC, es la tipo Clan (Ver Tabla 21).

Tabla 21. Estadísticos descriptivos de la Cultura Organizacional preferida de los Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

	Media	Desviación. Estándar	Mínimo	Máximo
<b>Cultura Organizacional</b>				
Clan	<b>34.03</b>	8.44	20.42	43.33
Adhocrática	19.72	6.25	12.50	31.25
Mercado	25.14	5.65	17.08	33.33
Jerárquica	21.11	11.81	7.08	38.33

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017



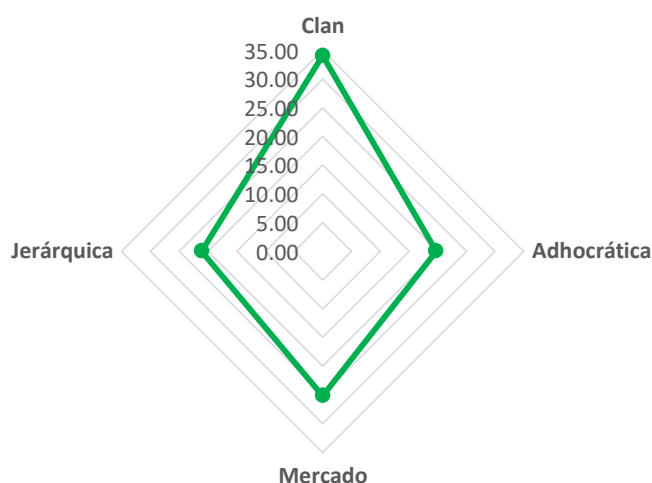


Figura 16. *Cultura Organizacional preferida de los Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.* En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

En la Tabla 22, se observa que la Cultura Organizacional preferida de los 26 Sub Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, con mayor énfasis es la del tipo Clan, con media de 36.31, con una desviación estándar de 10.23, le sigue la tipo Mercado, con una media de 24.55 y una desviación estándar de 4.50, luego la tipo Adhocrática, con una media de 20.29 y una desviación estándar de 6.51 y finalmente con menor énfasis, la tipo Jerárquica, con una media de 18.85 y una desviación estándar de 4.91; con lo cual queda demostrado que el tipo de cultura organizacional preferida, predominante en los Sub Gerentes de la MPC, es la tipo Clan. Al revisar sus Medianas se puede corroborar el mismo comportamiento dado que la Mediana más alta es para la tipología Clan con un valor de 36.63, le sigue la de Mercado (24.04), luego la Jerárquica (20.00) y finalmente la Adhocrática (19.71).

Tabla 22. Estadísticos descriptivos de la Cultura Organizacional preferida de los Sub Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

	Media	Desviación. Estándar	Mediana	Mínimo	Máximo
<b>Cultura Organizacional</b>					
Clan	<b>36.31</b>	10.23	<b>36.63</b>	23.85	49.23
Adhocrática	20.29	6.51	19.71	12.69	29.42
Mercado	24.55	4.50	24.04	18.08	31.15
Jerárquica	18.85	4.91	20.00	10.77	24.62

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

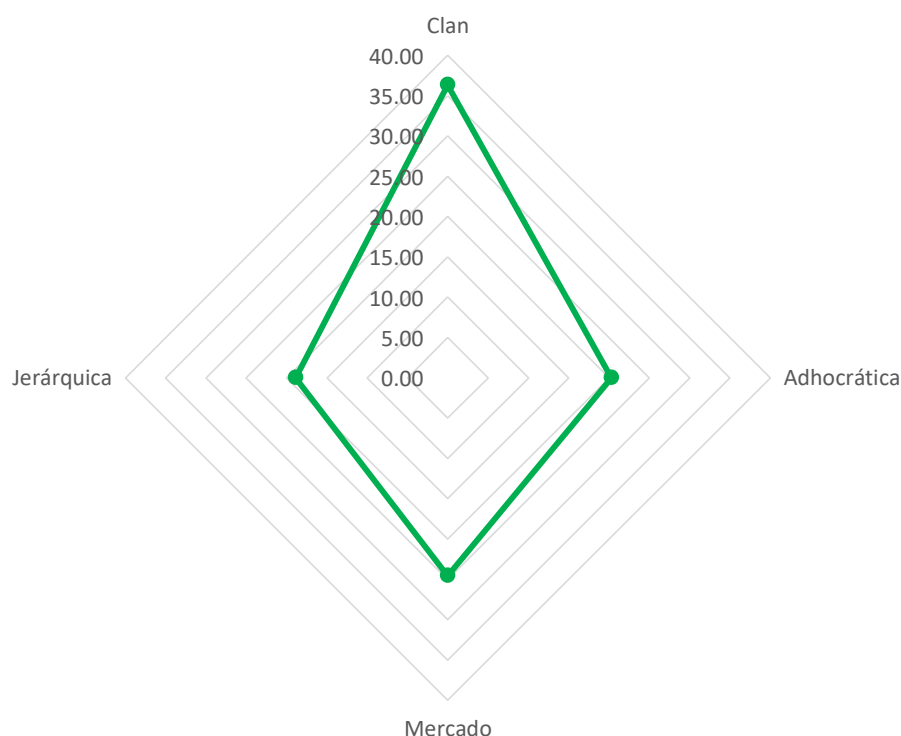


Figura 17. Cultura Organizacional preferida de los Sub Gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

Al Analizar los puntajes de forma general se puede visualizar que el tipo de Cultura Organizacional actual, predominante en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca es la Jerárquica (29.70), luego al observar por tipo de colaborador se puede verificar que los Regidores (27.00), presentaban una tendencia a la cultura organizacional de Mercado y en tanto los Gerentes (37.29) y Sub Gerentes (28.46), tenían un énfasis por la cultura Jerárquica. (Ver Tabla 23 y Gráfico N° 18. También Gráfico N° 18.1)

Tabla 23. Puntajes de Cultura Organizacional Actual según tipo de colaborador en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Cultura /Colaborador	Regidores*	Gerentes*	Sub Gerentes**	Total
Clan	24.92	27.01	28.17	27.07
Adhocrática	23.00	17.08	19.33	20.49
Mercado	<b>27.00</b>	18.82	20.58	22.74
Jerárquica	25.25	<b>37.29</b>	<b>28.46</b>	<b>29.70</b>

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017  
 \*/ Puntaje Promedio \*\*/ Puntaje de Mediana

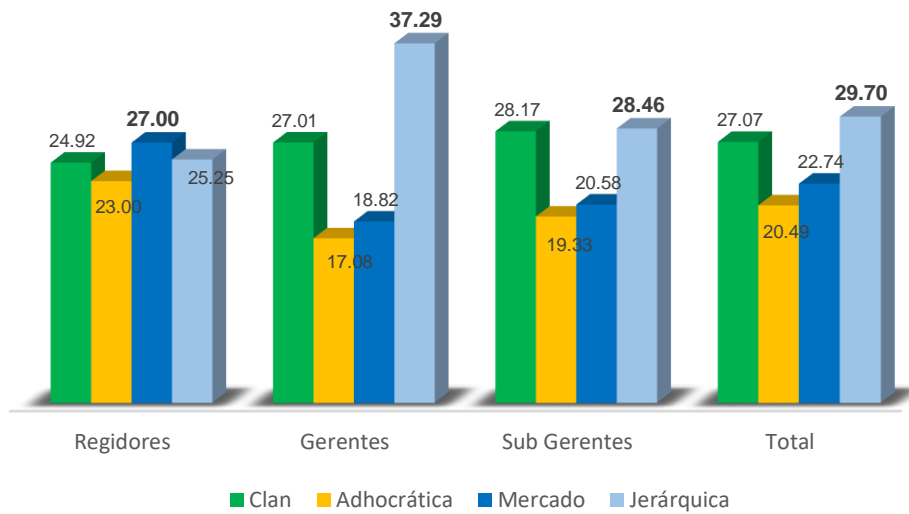


Figura 18. Puntajes de Cultura Organizacional Actual, según tipo de colaborador en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

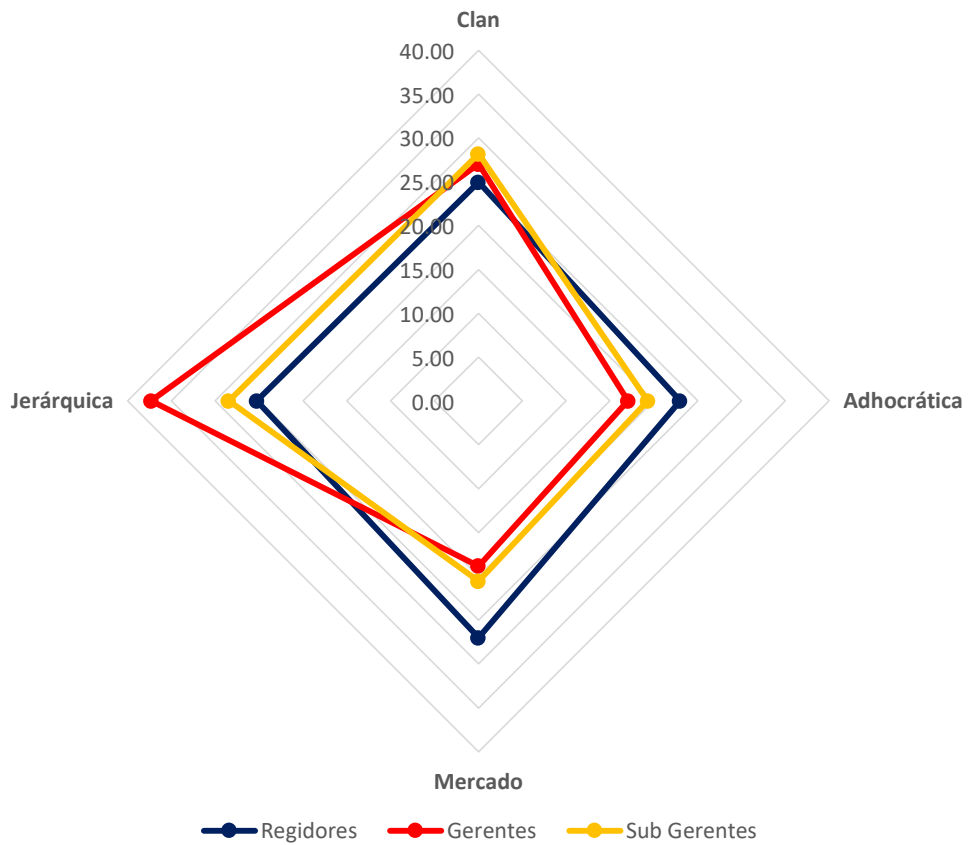


Gráfico N° 18.1: Puntajes de Cultura Organizacional Actual según tipo de colaborador en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

En la Tabla 24, se visualizan los puntajes generales del tipo de Cultura Organizacional preferida predominante en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, siendo ésta, la tipo Clan (31.75), luego al observar por tipo de colaborador se puede verificar que los Regidores (27.17), presentaban una tendencia a la cultura organizacional de Mercado y en tanto los Gerentes (34.03) y Sub Gerentes (36.31), tenían una tendencia por la cultura tipo Clan.(Ver Tabla 24 y Gráfico N° 19. También Gráfico N° 19.1)

Tabla 24. Puntajes de Cultura Organizacional preferida, según tipo de colaborador en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Cultura /Colaborador	Regidores	Gerentes	Sub Gerentes	Total
Clan	24.92	<b>34.03</b>	<b>36.31</b>	<b>31.75</b>
Adhocrática	22.25	19.72	20.29	20.75
Mercado	<b>27.17</b>	25.14	24.55	25.62
Jerárquica	25.67	21.11	18.85	21.88

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

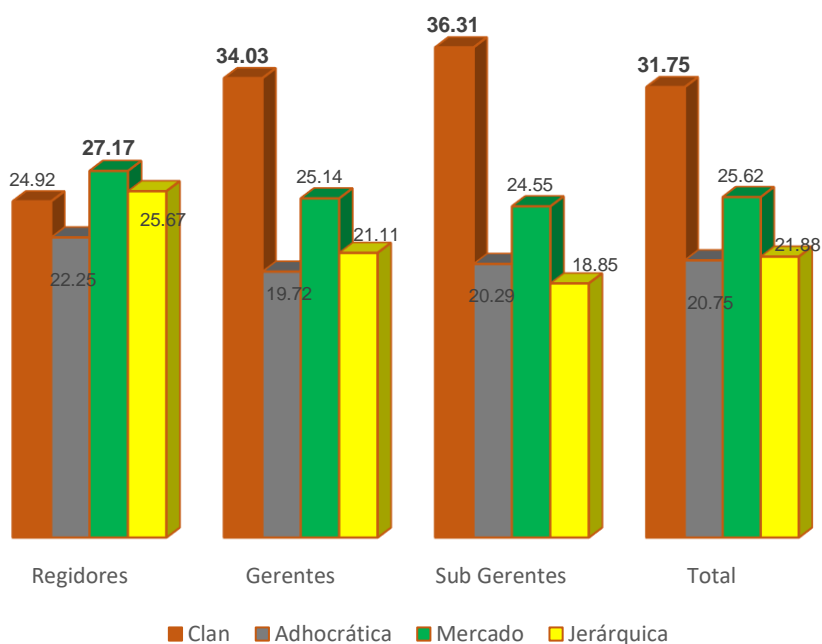


Figura 19. Cultura Organizacional preferida, según tipo de colaborador en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

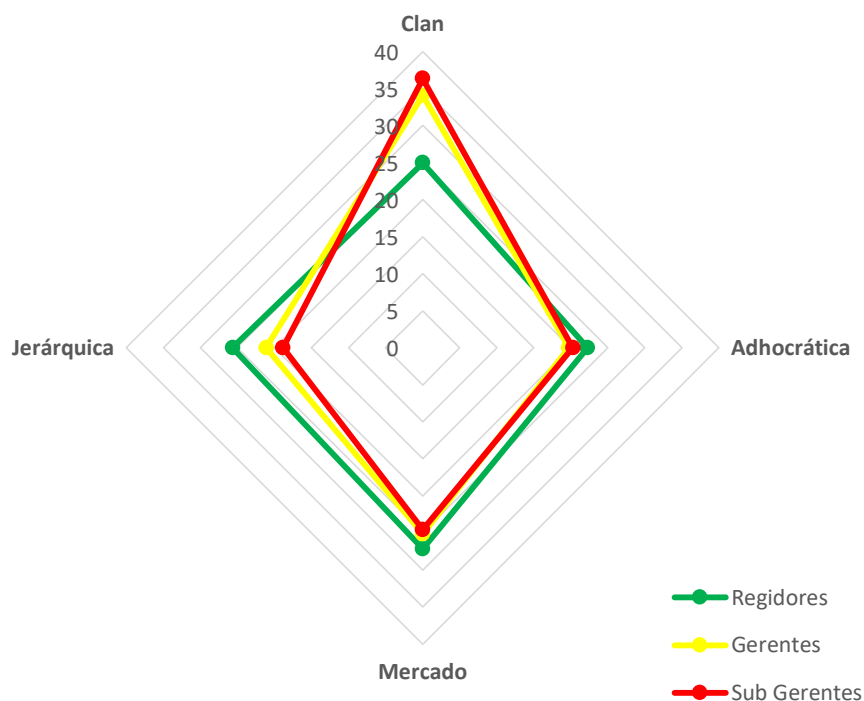


Figura 19.1. Cultura Organizacional preferida, según tipo de colaborador en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

En la Tabla 25, se aprecia la cultura organizacional actual y preferida, de los 48 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, donde la cultura actual tiende a la Jerárquica (29.70), siendo la preferida la cultura tipo Clan (31.75). (Ver Gráfico 20). Los Regidores actualmente tienen tendencia a una cultura organizacional de Mercado (27.00), pero también preferirían quedarse en ésta misma categoría (27.17); lo que no sucede con los Gerentes y Sub Gerentes que actualmente presentan una tendencia hacia una cultura Jerárquica, pero su preferida es la tipo Clan.( Ver Gráficos 20.1, 20.2 y 20.3).

Tabla 25. Puntajes de Cultura Organizacional actual y preferida, según tipo de colaborador en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Cultura /Colaborador	Regidores		Gerentes		Sub Gerentes*		Total	
	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida
Clan	24.92	24.92	27.01	<b>34.03</b>	28.17	<b>36.63</b>	27.07	<b>31.75</b>
Adhocrática	23.00	22.25	17.08	19.72	19.33	19.71	20.49	20.75
Mercado	<b>27.00</b>	<b>27.17</b>	18.82	25.14	20.58	24.04	22.74	25.62
Jerárquica	25.25	25.67	<b>37.29</b>	21.11	<b>28.46</b>	20.00	<b>29.70</b>	21.88

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017  
\*/ Puntuación de Mediana

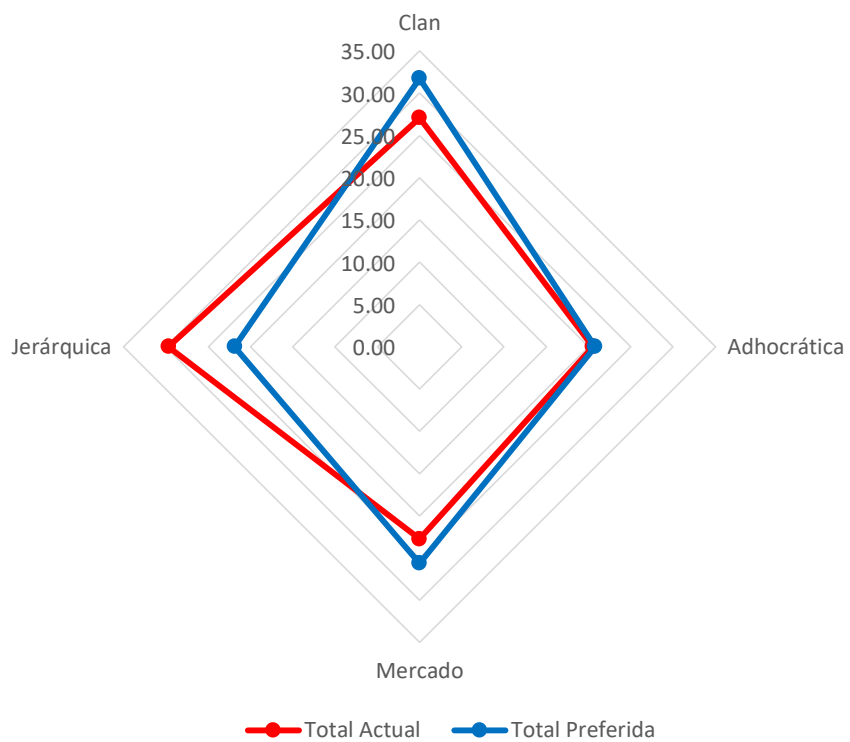


Figura 20. *Cultura Organizacional actual y preferida, de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.* En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

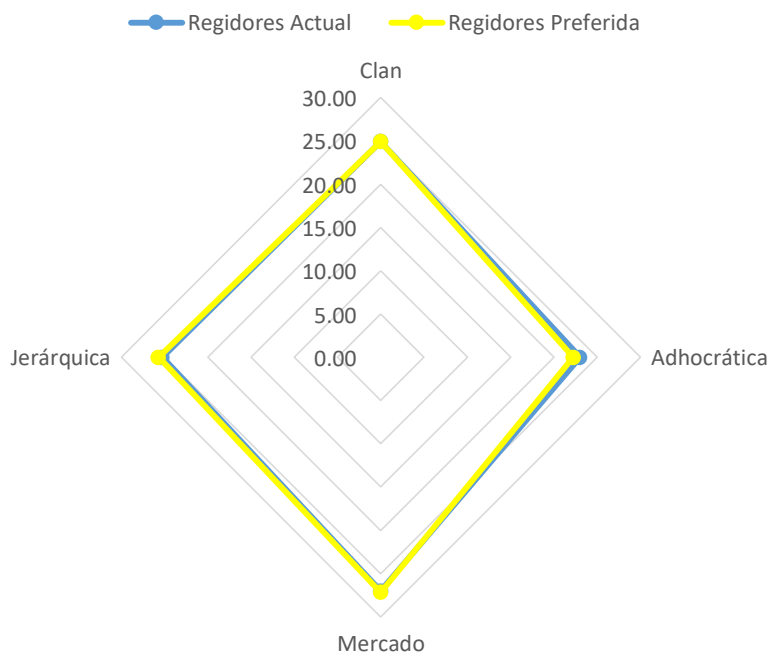


Figura 20.1. *Cultura Organizacional actual y preferida, de los Regidores en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.* En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

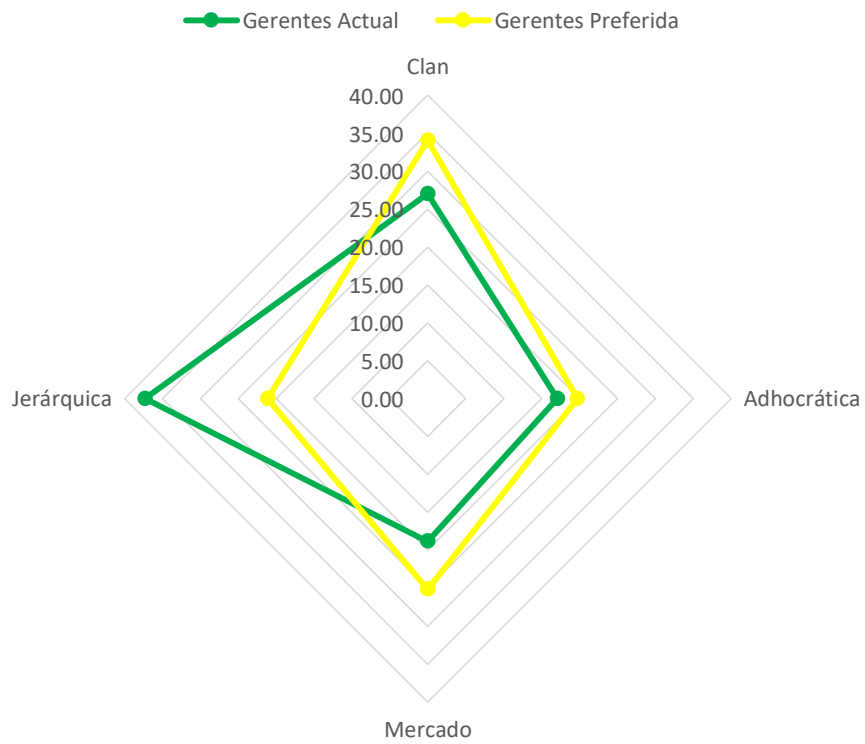


Figura 20.2. *Cultura Organizacional actual y preferida, de los Gerentes en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.* En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

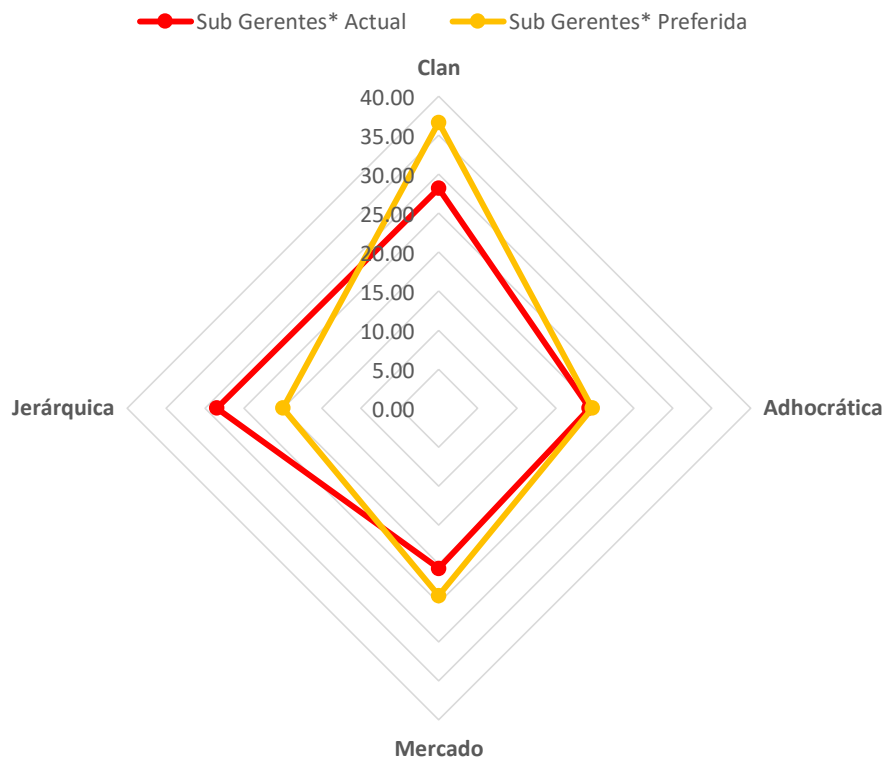


Figura 20.3. *Cultura Organizacional actual y preferida, de los Sub Gerentes en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.* En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

## ANOVA Bidireccional: Promedio de Cultura Organizacional Actual según tipo de Colaboradores

Para contrastar las medias, se establecerá inicialmente la hipótesis de que los promedios obtenidos por cada tipo de colaborador es el mismo. Si es así, la pertinencia a un tipo de trabajador no es un factor que determine el tipo de Cultura Organizacional.

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$$H_1 = \text{Al menos una media es diferente}$$

**Regla de decisión:** Rechazar  $H_0$ , si  $P - \text{value} < \alpha$  ( $\alpha = 0.05$ ).

Tabla 26. ANOVA Bidireccional: Promedio de Cultura Organizacional **Actual** según tipo de Colaboradores en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

### Análisis de Varianza para Promedio

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Columna 1	4	100.17	25.0425	2.687225
Columna 2	4	100.2	25.05	85.331
Columna 3	4	96.54	24.135	23.57096667

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	2.21445	2	1.107225	0.03	<b>0.97</b>	4.23
Dentro de los grupos	334.767575	9	37.1963972			
Total	336.982025	11				

Como  $P - \text{Value} = 0.97 > \alpha = 0.05$ , por lo tanto se Acepta la  $H_0$ , así se indica que no existen diferencias significativas entre los promedios obtenidos para los tipos de cultura organizacional actual, según el tipo de colaborador.



## ANOVA Bidireccional: Promedio de Cultura Organizacional Preferida según tipo de Colaboradores

Para contrastar las medias, se establecerá inicialmente la hipótesis de que los promedios obtenidos por cada tipo de colaborador es el mismo. Si es así, la pertinencia a un tipo de trabajador no es un factor que determine el tipo de Cultura Organizacional.

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$$H_1 = \text{Al menos una media es diferente}$$

**Regla de decisión:** Rechazar  $H_0$ , si  $P - \text{valué} < \alpha$  ( $\alpha = 0.05$ ).

Tabla 27. ANOVA Bidireccional: Promedio de Cultura Organizacional **Preferida** según tipo de Colaboradores en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

<b>Análisis de Varianza para Promedio.</b>							
Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza			
Columna 1	4	100.01	25.0025	4.242225			
Columna 2	4	100	25	41.52366667			
Columna 3	4	100	25	62.7084			

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	1.6667E-05	2	8.3333E-06	0.00	<b>1.00</b>	4.256494729
Dentro de los grupos	325.422875	9	36.1580972			
Total	325.422892	11				

Como  $P - \text{Value} = 1.0 > \alpha = 0.05$ , por lo tanto se Acepta la  $H_0$ , así se indica que no existen diferencias significativas entre los promedios obtenidos para los tipos de cultura organizacional actual, según el tipo de colaborador.

#### 4.1.3. Análisis de regresión liderazgo situacional y cultura organizacional

Al Analizar el coeficiente de correlación para el presente estudio debemos tener presente que i) un valor cercano o igual a 0 indica respectivamente poca o ninguna relación lineal entre las variables, ii) Cuanto más se acerque en valor absoluto a 1 mayor será el grado de asociación lineal entre las variables, un coeficiente igual a 1 en valor absoluto indica una dependencia lineal exacta entre las variables, iii) Un coeficiente positivo indica asociación lineal positiva, es decir, tienden a variar en el mismo sentido, y iv) un coeficiente negativo indica asociación lineal negativa, es decir, tienden a variar en sentido opuesto. La tabla 27, indica que el coeficiente de correlación entre las variables de la hipótesis es 0.93, el cual se acerca de 1; por lo tanto, se concluye que sí existe un grado de asociación lineal entre las variables liderazgo situacional y cultura organizacional.

Tabla 28. Análisis de regresión de los promedios totales de liderazgo situacional y cultura Organizacional

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.9265
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.8583
R <sup>2</sup> ajustado	0.5250
Error típico	5.3901
Observaciones	4.0000

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

La tabla 28 muestra que el coeficiente de determinación es 0.8583. Esto significa que el 86% de la variación en la variable dependiente (cultura organizacional), se explican por una fuerte influencia de la variable independiente (Liderazgo Situacional). Este resultado también permiten afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y alta entre liderazgo Situacional y Cultura Organizacional, con valores de  $r_s = 0,9265$ ,  $p = 0.01$ .

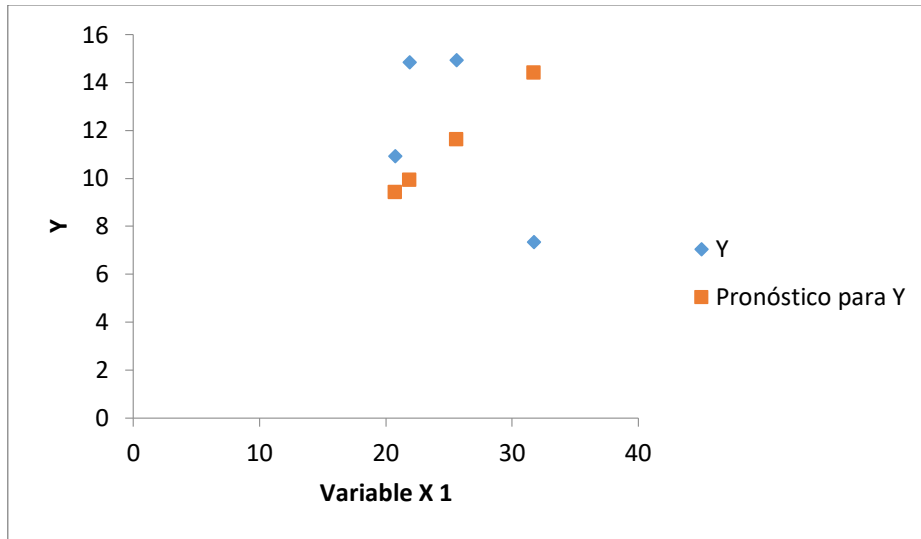


Figura 21. Curva de regresión ajustada de variables. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

Tabla 29. Análisis de varianza de los promedios totales de liderazgo situacional y cultura organizacional

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	528.0522562	528.0522562	18.175264	0.050858965
Residuos	3	87.16004382	29.05334794		
Total	4	615.2123			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Variable X 1	0.4530	0.1062	4.2632	0.0237	0.1148	0.7911	0.1148	0.7911

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

Tabla 30. Análisis de los residuales de los promedios totales de liderazgo situacional y cultura organizacional

Observación	Pronóstico para Y	Residuos	Residuos estándares
1	14.38134564	-7.051345639	-1.51057843
2	9.39883219	1.52116781	0.325873018
3	11.60472678	3.30527322	0.708073988
4	9.910672208	4.919327792	1.053845724

Fuente: Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

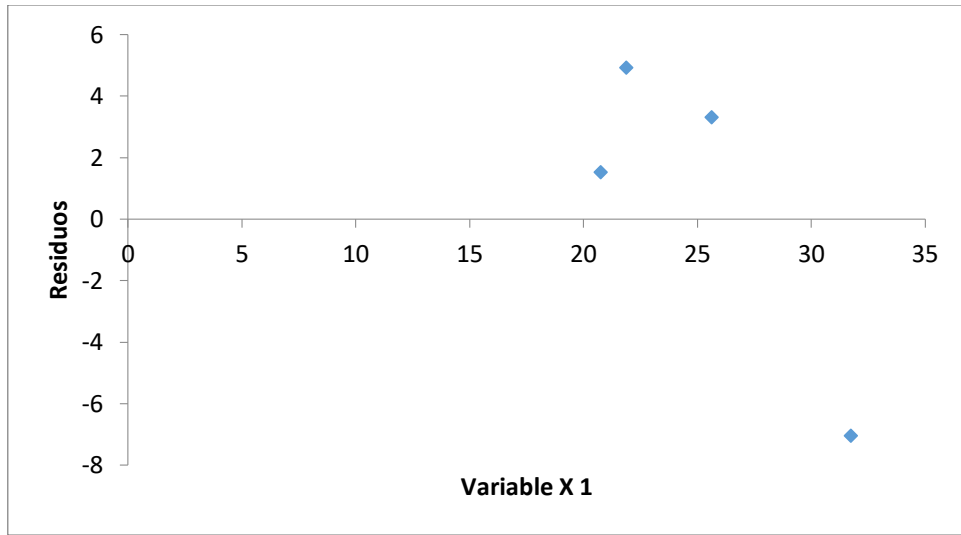


Figura 22. Análisis de los residuales. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

Tabla 31. Resultados de datos de probabilidad de los promedios totales de liderazgo situacional y cultura organizacional

<i>Percentil</i>	<i>Y</i>
12.5	7.33
37.5	10.92
62.5	14.83
87.5	14.91

Nota. Datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017

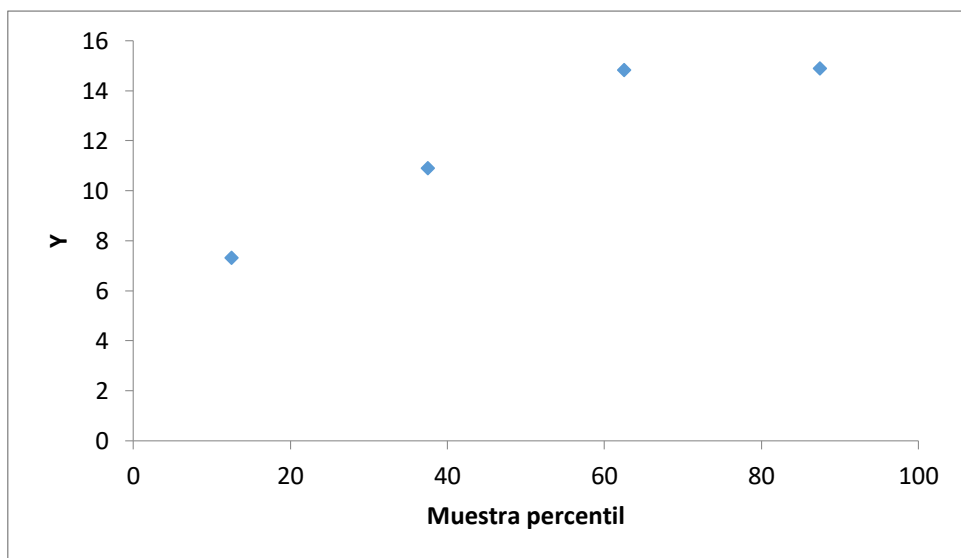


Figura 23. Probabilidad de las variables. En base a los datos de Test de Liderazgo Situacional y Cultura organizacional- MPC.2017.

## 4.2. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, periodo 2017.

En este sentido, es importante indicar que los estudios de liderazgo datan de 1915 y hasta el periodo 2011 se han encontrado 23 581, y el 80,6 % han sido publicados durante los últimos once años, lo cual podría indicar que el interés por estudiar el liderazgo con rigor científico es algo que se hace recientemente y que muestra un desarrollo importante y un interés creciente (Contreras et al, 2016).

El estudio del liderazgo situacional pone de manifiesto la importancia de la comunicación como una de las habilidades más importantes para el líder a fin de generar procesos efectivos, en los que se genere una cultura incluyente que les permita desarrollarse en el trabajo (Contreras et al, 2016).

El liderazgo se ha convertido en un elemento fundamental en la legitimación de las estructuras de autoridad y también en una fuente enorme de potencial creativo para el proceso político en su conjunto. Esto es particularmente cierto para las democracias, hoy ya consolidadas, de España y de la Argentina. (Natera, 2001; citado en Aníbal Coronel, 2015, p. 14), también se entiende al liderazgo como la habilidad para influir en determinadas personas y conseguir el desarrollo de la organización a través del cumplimiento de sus objetivos (Robbins, 1996).

Daza Herrera (2015), señala que un cambio en la mentalidad y en la manera que se forman y educan los líderes en las entidades públicas dependen de la aplicabilidad del modelo de liderazgo llevando al servidor público a cumplir sus actividades y quehaceres de forma comprometida y coherente cumpliendo las normas y procedimientos establecidos en la organización, no dejando de lado es obligación del líder o directivo actuar dentro del marco legal que está establecido por ley.

Los resultados encontrados para el **primer objetivo** identificar los estilos de liderazgo situacional predominante en todos los niveles de la municipalidad es el ***liderazgo de tipo participativo*** con una mediana 16.5 (Ver Tabla 09), con este resultado podemos señalar que los directivos de la municipalidad provincial de Cajamarca; son líderes que comunican sus expectativas respecto a los resultados, motivan a los trabajadores para que resuelvan sus problemas e interactúan frecuentemente a fin de lograr los resultados y objetivos deseados (Cucchi y Grassi, 2016). Cuando se realiza el análisis por cada uno de los estratos o segmentos propuestos en el estudio encontramos que los subgerentes tienen un estilo muy diferente al de los regidores y gerentes, puesto que ellos se definen como ***liderazgo del tipo delegativo*** con una desviación estándar del 5.68 y una mediana de 9.0; lo que implica que estos directivos proporcionan a los trabajadores definiciones generales de sus tareas, permiten que estructuren y definan el trabajo de manera autónoma, poca interacción sólo comunican objetivos/expectativas de la organización; además permiten en su ámbito, que los trabajadores tomen decisiones y resuelvan los problemas de manera autónoma (Cucchi y Grassi, 2016). Según el método de Tukey se puede concluir que el tipo de colaborador 3 (Sub Gerentes), es el que **determina la diferencia** y por referencias anteriores se puede ver que presenta el liderazgo **Delegativo**, frente a los tipos de colaboradores 1 ( regidores) y 2 (Gerentes), que presentan el tipo de liderazgo Participativo.

La cultura tiene un rol educativo y cohesionador en las organizaciones, además son las maneras de pensar, de sentir que tiene relación con las costumbres, los ritos internos y los valores compartidos (Ramón, et al, 2013). Por otro lado, una fuerte cultura organizacional proporciona a los empleados un conocimiento claro de las metas y objetivos de la organización (Robbins y Judge, 2009). También la cultura controla al directivo más de lo que el directivo controla a la cultura, a través de los sistemas, procedimientos, reglas que rigen las percepciones, ideas y sentimientos del directivo (Schein, 1988).

Los resultados encontrados para el **segundo objetivo**, que fue identificar las características de la cultura organizacional, muestran que la cultura predominante

en todos los niveles de la municipalidad es la *cultura tipo jerárquico* con una media de 29.70 (Ver Tabla 15), seguido de una cultura tipo clan con una media 27.90 lo que actualmente perciben los colaboradores. También el estudio recogió información en relación a la cultura que los trabajadores prefieren encontrándose resultados totalmente diferentes, se prefiere una cultura tipo clan 31.75 seguido de una cultura tipo mercado 25.62 (ver tabla 18). Álvarez Salazar et al (2017) señala que no existe igualdad en la percepción de la cultura actual con la cultura deseada.

La cultura actual presenta una orientación hacia el tipo Mercado, mientras que la cultura deseada en toda la organización tiende hacia la de tipo Clan. Sepúlveda (2004), indica que los resultados de su estudio permiten determinar en la situación actual, la existencia de una cultura dominante tipo jerárquica 42.6 % y en la situación preferida una cultura dominante tipo clan 38,4 %. Además, Sepúlveda añade que este tipo de cultura (clan) las organizaciones se perciben como lugares armoniosos para desarrollar las actividades cotidianas y donde todos los trabajadores colaboran entre sí. También Ortiz, indica que la cultura tipo jerárquica sobre sale en las dimensiones liderazgo organizacional, administración de los empleados y cohesión organizacional, mientras que la cultura tipo clan lo hace en las dimensiones características dominantes de la organización y criterio de éxito (Ortiz García, 2016, pp. 223-224).

Los resultados encontrados para el **tercer objetivo** establecer con datos empíricos la relación que genera el liderazgo situacional en la cultura organizacional de los directivos y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca como organización pública. Se establece que el coeficiente de determinación señala que el 86% de los resultados determinan que existe una fuerte influencia de la variable independiente Liderazgo Situacional hacia la variable dependiente cultura organizacional (ver tabla 28), es decir; que dichos resultados también permiten señalar que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y alta entre liderazgo Situacional y Cultura Organizacional, con valores de  $r_s = 0,5250$ ,  $p \leq 0.01$ . En este sentido, Ojeda Hidalgo et al. (2016, p. 28) señala que la cultura jerárquica los líderes efectivos poseen una elevada capacidad de organizar,

controlar, monitorear, administrar, coordinar y mantener eficiencia. En cambio en la cultura tipo clan, los líderes más efectivos son aquellos que desarrollan figuras paternas, promueven el trabajo en equipo, actúan como facilitadores y mentores, promoviendo apoyo y soporte emocional. Por otro lado Cameron y Quinn (1999) indican que los líderes más efectivos han desarrollado competencias y capacidades que les permiten tener éxito en cada uno de los cuadrantes; Robbins (1996) señala que la **motivación** – *teoría que sustenta la investigación* - como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.



**CAPÍTULO V**  
**PLAN DE MEJORA**

## 5.1. ANTECEDENTES.

Ibeas (2013) sostiene que la estrategia fundamental de una organización en el mercado es lograr una buena reputación e imagen; esto implica que toda empresa debe mejorar continuamente sus relaciones con sus clientes internos y externos tratando de fortalecer sus capacidades directivas – liderazgo – y por ende mejorar su cultura organizacional.

Las organizaciones hoy en día carecen de talentos con competencias y capacidades que se ajusten al perfil de cada puesto de trabajo, lo que implica que los directivos carezcan de herramientas para dirigir sus equipos de trabajo, y establezcan propuestas de cambios en la organización; esto se debe a dos factores a) comportamientos de tarea y b) comportamientos de relación que los directivos deben conocer para llegar al nivel de maduración que ayude a la mejora de la gestión de la organización.

El plan de mejora propone acciones enmarcadas dentro de los lineamientos estratégicos establecidos por la municipalidad en su plan estratégico, los mismos que se enmarcan dentro de sus políticas institucionales propuestos por la alta dirección de la municipalidad y son:

1. Impulsar un clima empresarial y comercial favorable al desarrollo económico local sostenible.
2. Institucionalizar el sistema de planeamiento estratégico como herramienta de buen gobierno.

En ese sentido, el plan de mejora propuesto para el presente estudio se enfoca en acciones y actividades alineadas a fortalecer las conductas o comportamiento de los colaboradores de la entidad, alineados a los dos ejes de la estrategia municipal. Para alinear las conductas humanas del personal, el estudio plantea los siguientes objetivos:

- a. Fortalecer el liderazgo situacional **alineándolo al estilo S4 Delegativo**, que es el tipo de líder esperado para la organización puesto que se enmarca en un

nivel de madurez M4, nivel que considera las experiencias y conductas que todo líder debe mostrar en el desempeño de sus funciones como capacidad, seguridad y disposición.

- b. Fortalecer la cultura organizacional **alineándola al tipo clan**, que es el tipo de cultura preferido por los colaboradores y es un tipo de cultura que preserva el trabajo en equipo, fortalece los valores institucionales y ve a la organización como una familia.

Finalmente, en la figura 24 se observa el modelo planteado para fortalecer la relación liderazgo situacional y la cultura organizacional, que busca impactar de manera significativa en la actitud y compromiso de los colaboradores de la municipalidad provincial de Cajamarca.

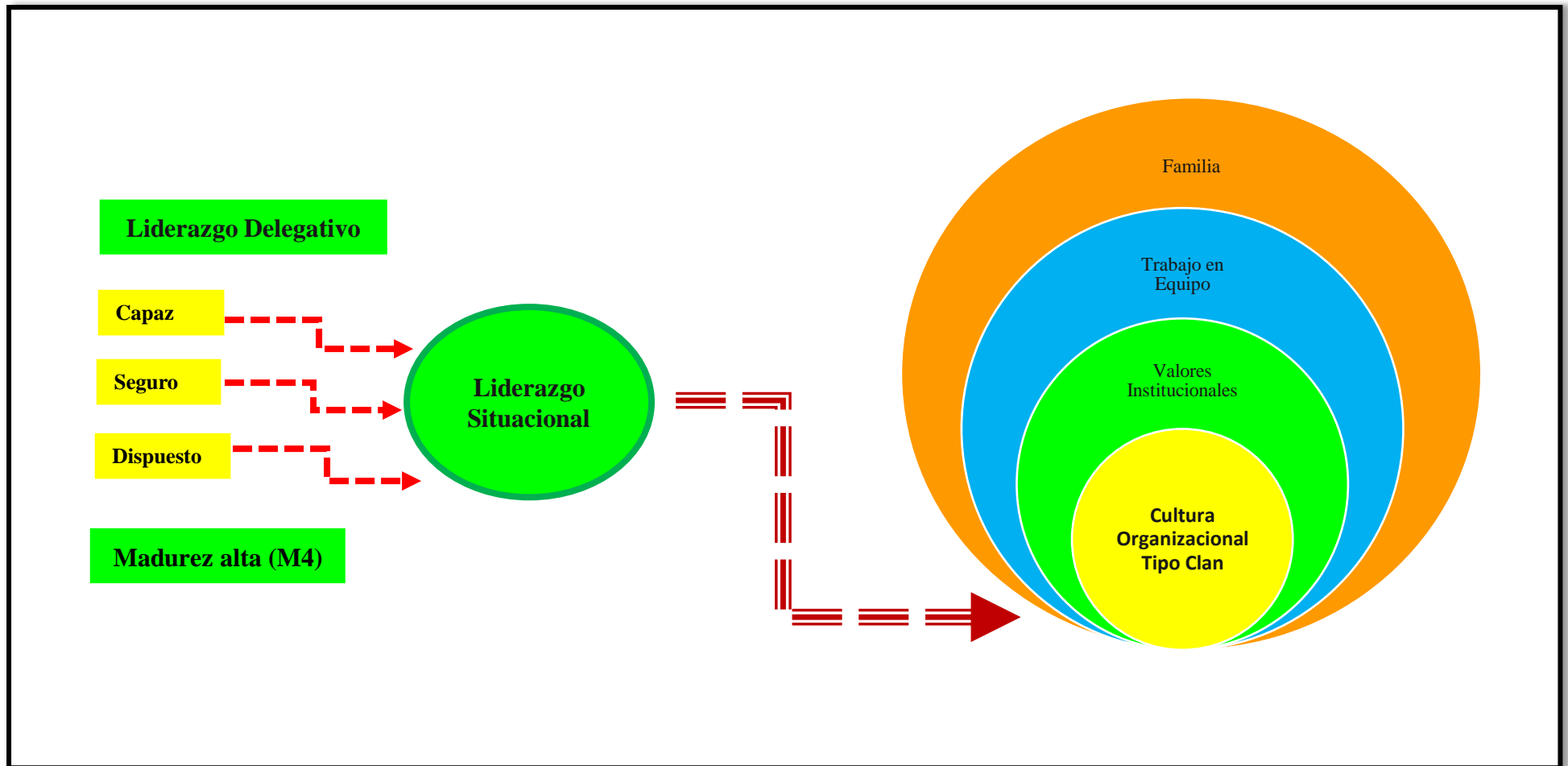


Figura 24. Modelo que explica la relación entre las variables Liderazgo Situacional tipo Persuasivo y Cultura Organizacional tipo Clan, adaptado de Hersey y Blanchard (1998) y Cameron y Quinn (2006).

Tabla 32.

Plan de Mejora – Liderazgo Situacional

Acción	Meta	Indicador	Recursos	Plazo tiempo
Objetivo:	Fortalecer las competencias personales e interpersonales de los directivos de la Municipalidad, incidiendo en el desarrollo integral del ser humano – conductas, emociones y capacidad reflexiva.			
<p>Curso básico de coaching, para reforzar el estilo de liderazgo situacional orientado a fortalecer el tipo persuasivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las organizaciones como sistemas.</li> <li>- Liderazgo estratégico.</li> <li>- Coaching para el desarrollo de equipos</li> </ul>	<p>100% de directivos asisten a las sesiones</p> <p>45 % de directivos mejoran sus estilos de liderazgo hacia el tipo persuasivo</p>	<p>Nº de directivos que asisten a las sesiones.</p> <p>Puntaje del Test LEAD aplicado a los directivos</p>	<p>Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de sesiones de aprendizaje</li> <li>- Elaboración de material</li> <li>- Aplicación del test</li> </ul>	<p>- 24 horas efectivas de capacitación ( 3 sesiones de 8 horas cada)</p>
<p>Curso básico Liderazgo para la Gestión Pública orientado a mejorar sus conocimientos y competencias directivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El liderazgo y diseño de la carrera pública</li> </ul>	<p>100% de directivos asisten a las sesiones</p> <p>60 % de directivos mejoran sus estilos de liderazgo hacia el tipo persuasivo.</p>	<p>Nº de directivos que asisten a las sesiones.</p> <p>Puntaje del Test LEAD aplicado a los directivos</p>	<p>Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de sesiones de aprendizaje</li> <li>- Elaboración de material</li> <li>- Aplicación del test</li> </ul>	<p>- 40 horas efectivas de capacitación ( 5 sesiones de 8 horas cada)</p>

<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestión de crisis y negociación</li><li>- Gerencia estratégica y toma de decisiones.</li><li>- Gestión del cambio.</li><li>- Liderazgo público.</li></ul>				
---	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia, 2018.

Tabla 33.

Plan de Mejora – Cultura Organizacional Actual

Acción	Meta	Indicador	Plan de Mejora – Cultura Organizacional Actual Recursos	Plazo tiempo
Objetivo:	Fortalecer competencias directivas de los funcionarios municipales en la formulación y ejecución de estrategias de planificación.			
<p>Curso control interno y gestión de resultados orientado a mejorar las capacidades normativas de los directivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control interno.</li> <li>- Gestión de procesos.</li> <li>- Gestión para resultados.</li> <li>- Gestión de riesgos.</li> </ul>	<p>100% de directivos asisten a las sesiones</p> <p>60 % de directivos mejoran sus estilos de jerárquicos de la cultura organizacional</p>	<p>Nº de directivos que asisten a las sesiones.</p> <p>Puntaje del Test OCAI aplicado a los directivos</p>	<p>Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de sesiones de aprendizaje</li> <li>- Elaboración de material</li> <li>- Aplicación del test</li> </ul>	<p>- 32 horas efectivas de capacitación (4 sesiones de 8 horas cada)</p>
<p>Curso básico Planeamiento estratégico para el sector público.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas públicas.</li> </ul>	<p>100% de directivos asisten a las sesiones</p> <p>60 % de directivos mejoran sus estilos de</p>	<p>Nº de directivos que asisten a las sesiones.</p> <p>Puntaje del Test OCAI aplicado a los directivos</p>	<p>Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de sesiones de aprendizaje</li> <li>- Elaboración de material</li> <li>- Aplicación del test</li> </ul>	<p>- 40 horas efectivas de capacitación ( 2 sesiones de 8 horas cada y 1 sesión de 16 horas)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión pública.</li> <li>- Planeamiento estratégico: análisis prospectivo, planificación de escenarios y dirección estratégica.</li> </ul>	<p>jerárquicos de la cultura organizacional</p>			
--	---	--	--	--

Nota. Elaboración propia, 2018.



Tabla 34.

Plan de Mejora – Cultura Organizacional Preferida

Acción	Meta	Indicador	Recursos	Plazo tiempo
Objetivo:	Fortalecer las competencias personales e interpersonales de los directivos de la Municipalidad, incidiendo en la actitud de servicio, respeto, compromiso institucional y solución de problemas propios del desarrollo de la función pública.			
<p>Curso la ética en la función pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El ámbito de la ética en el Estado.</li> <li>- Ética y función pública.</li> <li>- Ética y prevención de la corrupción.</li> </ul>	<p>100% de directivos asisten a las sesiones</p> <p>60 % de directivos mejoran sus estilos de cultura organizacional tipo clan.</p>	<p>N° de directivos que asisten a las sesiones.</p> <p>Puntaje del Test OCAI aplicado a los directivos</p>	<p>Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de sesiones de aprendizaje</li> <li>- Elaboración de material</li> <li>- Aplicación del test</li> </ul>	<p>- 24 horas efectivas de capacitación ( 3 sesiones de 8 horas cada)</p>
<p>Curso delitos recurrentes en la Administración Pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría del delito: teoría, elementos y grados del delito. Participación delictiva.</li> <li>- Delitos recurrentes: colusión, peculado y</li> </ul>	<p>100% de directivos asisten a las sesiones</p> <p>60 % de directivos mejoran sus estilos de cultura organizacional tipo clan.</p>	<p>N° de directivos que asisten a las sesiones.</p> <p>Puntaje del Test LEAD aplicado a los directivos</p>	<p>Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de sesiones de aprendizaje</li> <li>- Elaboración de material</li> <li>- Aplicación del test</li> </ul>	<p>- 48 horas efectivas de capacitación ( 6 sesiones de 8 horas cada)</p>

negociación incompatible.				
<p>Curso inteligencia emocional, los directivos públicos deben manejar y controlar sus emociones en el desarrollo de sus funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inteligencia emocional</li> <li>- Manejo de las emociones</li> <li>- Automatización y empatía</li> <li>- Inteligencia emocional en el trabajo en equipo.</li> </ul>	<p>100% de directivos asisten a las sesiones</p> <p>60 % de directivos mejoran sus estilos de cultura organizacional tipo clan.</p>	<p>Nº de directivos que asisten a las sesiones.</p> <p>Puntaje del Test LEAD aplicado a los directivos</p>	<p>Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de sesiones de aprendizaje</li> <li>- Elaboración de material</li> <li>- Aplicación del test</li> </ul>	<p>- 32 horas efectivas de capacitación ( 4 sesiones de 8 horas cada)</p>

Nota. Elaboración propia, 2018.

**CAPÍTULO VI.**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## CONCLUSIONES

1. Con relación al primer objetivo la investigación permite concluir que los directivos y funcionarios de la municipalidad provincial de Cajamarca prefieren un estilo de liderazgo tipo *participativo* con un promedio (14.91), seguido del tipo de liderazgo delegativo (14.83) ver tabla 13. En concordancia a lo planteado por Hersey y Blanchard se concluye que los colaboradores de la municipalidad toman sus decisiones mediante la interacción frecuente con sus trabajadores con una comunicación bidireccional.

Una de las responsabilidades del líder o jefe es favorecer y fortalecer el desarrollo profesional de sus trabajadores, su madurez y autonomía; de manera que él pudiera dedicarse a actividades más «estratégicas» en la organización. Es decir, que el líder o jefe que sabe «dirigir» debe adoptar su estilo en función del nivel de madurez de estos. A fin ayudar el desarrollo profesional del trabajador: de manera idónea, desde el momento de la contratación (M1) hasta el de la autonomía completa (M4).

Los colaboradores - Sub. Gerentes - están más relacionados o identificados con el estilo tipo Delegativo (estilo 4), la explicación está sustentada porque dichos trabajadores de municipalidad son empleados de carrera, con muchos años de experiencia ejerciendo la función pública, mientras con los Gerentes y Regidores no cuentan con la misma experiencia.

2. Con relación al segundo objetivo la investigación permite concluir que los directivos y funcionarios de la municipalidad provincial de Cajamarca prefieren una cultura organizacional **actual** orientada al tipo *jerarquizada* (29.70) seguida de una cultura tipo *clan* (27.07) ver tabla 23. En lo planteado por Cameron y Quinn se determinó que los colaboradores de la municipalidad desarrollan sus actividades y sus relaciones al interior de su organización respetando las normas, reglas y procedimientos, donde se establecen qué y cómo hacer sus labores, en el sentido, que el Estado impone el control y la estabilidad en los procedimientos administrativos.

Además, la investigación concluye que la cultura organizacional **preferida** por directivos y funcionarios de la municipalidad provincial de Cajamarca se orienta al tipo *clan* (31.75) seguida de una cultura tipo *mercado* (25.62) ver tabla 24. Es pertinente indicar que las Municipalidad provinciales o distritales desde su creación han sido y son un espacio estructural y formal para trabajar, en el entendido que los colaboradores deben respetar las normas y procedimientos implantados desde el Estado, donde los directivos y funcionarios deben cumplir las directivas y normas para alcanzar los objetivos institucionales. En el presente estudio se concluye que existe una fuerte inclinación hacia la **cultura tipo Clan**, es decir, que los colaboradores buscan o anhelan ese grado de paternalismo entre directivos y funcionarios a fin de mantener una organización cohesionada, con políticas claras destinadas a mantener estabilidad laboral de sus colaboradores. Esta tendencia hacia una cultura tipo clan está dada por la teoría del temor y el celo al cambio por parte de los colaboradores (Sepúlveda, 2004), según mi experiencia en el sector público y corroborando lo planteado anteriormente indico que los colaboradores de la municipalidad se inclinan hacia este tipo de cultura por temor a una eventual inestabilidad laboral frente a un cambio de gobierno o política local.

3. Con relación al tercer objetivo la investigación permite concluir que el coeficiente de determinación señala que el 0.8583 de variación en la cultura organizacional es explicada por influencia de del Liderazgo Situacional (ver tabla 28). Además, como se encontró que valor de  $r_s = 0,5250$ , y el valor de  $p \leq 0.01$ , se debe señalar que existe una correlación estadística altamente significativa, positiva y alta entre liderazgo Situacional y Cultura Organizacional.

## SUGERENCIAS

1. Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Cajamarca promover un cambio en el conocimiento y actitudes de sus colaboradores al interior de la organización relacionado con el tipo de liderazgo situacional orientado al **tipo persuasivo**, lo que implica la necesidad y el compromiso de la administración pública en adoptarla, debiendo primeramente revisar la normatividad vigente y ver su aplicabilidad con la Gerencia de Recursos Humanos, mediante el análisis del comportamiento de relaciones y tareas, para que los líderes o directivos y subordinados puedan alcanzar un nivel de madurez adecuado para la organización que va del M1 al M4 que es el ideal, según lo propuesto en el plan de mejora (ver tabla 32). haciendo recordar que es a través del líder que se puede influir el cambio de la cultura o comportamiento organizacional.
2. Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Cajamarca también mejorar la actitud de sus colaboradores en el interior de su organización relacionado con la **cultura actual** orientado al **tipo jerárquica**, lo que implica fortalecer el respecto por las normas, reglas y procedimientos dentro de la organización; a su vez conlleva al compromiso de la administración pública en adoptarla, y ver su aplicabilidad con la Gerencia de Recursos Humanos mediante, según lo propuesto en el plan de mejora (ver tabla 33). Además, se recomienda que la municipalidad adopte la cultura **organizacional preferida** por los colaboradores orientada al **tipo clan** buscando fortalecer el grado de paternalismo y mantener una organización cohesionada con políticas de gobierno internas claras y lograr la estabilidad laboral y normativa, según lo propuesto en el plan de mejora (ver tabla 34).
3. Se recomienda a la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, a través de su Escuela de Pos Grado incluya en sus líneas de investigación temas relacionados al liderazgo y cultura organizacional a fin de determinar y comprender los procesos que afectan a los líderes, los seguidores y de las organizaciones tanto públicas como privadas en nuestra región.

## REFERENCIAS

- Alvarado Alvarado, K., Tatiana Parodi Zuazo, G., Ruiz Moncayo, Y. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada*. Universidad del Pacífico. Escuela de Postgrado.
- Álvarez Salazar, M.; Aylas García, F.; Villafana Mendoza, L.; Villafuerte Angles, L. (2017). *Cultura Empresarial en una Muestra del Sector Agroindustrial en Arequipa, Ica y La Libertad*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Álvarez Valverde, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de letras y ciencias humanas, Escuela de comunicación social
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT (Perú). Lambayeque.
- Aníbal Coronel, A. (2015). *Estilos de liderazgo político democrático: Argentina y España en perspectiva comparada*. Memoria para optar al grado de doctor. Universidad Complutense de Madrid.
- Arévalo, D., Padilla, C. (2016). Medición de la Confiabilidad del Aprendizaje del Programa RStudio Mediante Alfa de Cronbach. *Revista Politécnica* 37 (2). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Guayaquil, Ecuador.
- Baquero Pecino, C., Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de psicología*, 16 (2), 167-175.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Benavides Coronado, E. M., Delgado Alonso, L. (2004). *Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia*. Sociedad de Ergonomistas de México, A.C. Universidad de Guanajuato Memorias del VI Congreso Internacional de Ergonomía Págs. del 26 al 29 de mayo, 180-190.
- Betancourt y Marval. (2006). Estilos de liderazgo situacional y la satisfacción de necesidades interpersonales en equipos de trabajo. Universidad Católica Andrés Bello - Caracas.

- Betancur Gómez, F. M. (2010) *Influencia de los líderes en la cultura de los sistemas de gestión*. Revista Interamericana de *Psicología Ocupacional* 29(, 74-82.
- Blas Torrejón, C.; Gutiérrez Luque, C. M.; Jara Orozco, M. P.; Julián Pizarro, M. C. (2017). *El liderazgo situacional como herramienta de gestión para mejorar el desempeño y crear valor en las medianas empresas de Lima*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Bójorquez, J., López, L., Hernández, M., y Jiménez, E. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso de Software Minitab. *Innovation in Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity*, 1-9.
- Cameron K. S.; Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. California, USA. The Jossey-Bass Business & Management Series, John Wiley & Sons, Inc
- Castro Solano, A.; Lupano Perugini, M. L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología* 85, 89 -109.
- Celina Oviedo, H.; Campo-Arias; A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría* 34 (4), 572-580.
- Contreras, F., Barbosa, D., Piñeros, R. (2016). *Liderazgo, antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo: Implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Escuela de Administración.
- Cucchi, C., Grassi, M. (2016). *El arte de dirigir*. Editorial De Vecchi.
- Cummings, T. G., y Worley, C. G. (2001). *Organizational development and adjustment*. 7ª ed. Mason: South-Western College Publishing.
- Chamorro Miranda, D. J. (2005). *Factores determinantes del estilo de Liderazgo del director-a*. Universidad Complutense de Madrid Facultad de Educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.
- Chávez Martínez, J. de J.; Ibarra Michel, J. P (2016). *Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad*. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín 18 (1), 138 – 158.



- Chávez Rimache, J. C., Cigüeñas Espinel, M. I., Martensen Muñoz, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*. Universidad del Pacífico. Escuela de Postgrado.
- Chiang Vega, M. M.; Salazar Botello, M.; Gómez Fuentealba, N. (2014). Estilo de liderazgo y creencias organizacionales en la satisfacción laboral de la administración pública de Chile. *Revista Cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (93), 103-122
- Daza Herrera, Y., A. (2015). Liderazgo en la gestión pública. Unaciencia: *Revista de Estudios e Investigaciones Corporación Universitaria Adventista*.
- De La Cruz Leyva, S. M., Ramírez Moreno, R. A., (2016). *Liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de atención al cliente claro oficina Trujillo*. Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas Escuela Profesional de Administración.
- Del Castillo Torres, L. M. (2017). *Identificación del estilo de liderazgo de los directivos de una transnacional de seguros*. Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de Humanidades.
- Díaz Acevedo, N. B.; De la Garza Carranza, T.; Ojeda Hidalgo, J. F. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en la administración pública en la Región Laja – Bajío. *Revista Panorama Administrativo* Año 4, (8), 111-123.
- Frassa, J. (2010) *Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo*. Departamento de Sociología. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Dirección y Organización (44), 74-85.
- Gelanzé Sevilla, F. (2014). *La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión*. ANUARIO. Volumen 37, ISSN 1316-5852.
- Hernández Sampieri, R.; Méndez Valencia, S.; Contreras Soto, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* (59), 229-257.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos y Bapista Lucio, Pilar (1997). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill interamericana de México.
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? En *Harvard Business Review, América Latina*, 1-11.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Ibeas González, C. (2013). *Plan de mejora en la organización y planificación de la empresa dedicada a las tecnologías de la información*. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Iglesias, R. (2013). *Perfil de la cultura y estilos de liderazgo de las organizaciones del sector público del Paraguay*. Secretaria de la Función Pública – Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education. Quinta Edición. Pág. 920.
- Marcela Gómez, D.; Sarsosa Prowesk, K (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico* 9(17), 57–68.
- Martínez Ramos, P. J.; Ollivier Fierro, J. O.; Escobedo Cisneros, H. C. (2013). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. Año 2. No. 3. Recuperado de <https://recai.uaemex.mx/article/view/8951>
- Morales P., R. C. (2009). *Estilo de liderazgo y la productividad de las empresas de alimentos y bebidas del sector manufacturero Barquisimeto Estado Lara*. Universidad Centro Occidental.
- Nader, M.; Castro Solano, A. (2009). *Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares*. Facultad de Psicología Universidad de Barcelona Anuario de Psicología, vol. 40, Nº 2, 237-254.
- Navarro, C. (2005). *El Alcalde como Líder de la Administración Pública Local. Las realidades europeas y española en contraste*. VII Congreso Español de Ciencia política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno.
- Ojeda Hidalgo, J. F.; Méndez Valencia, S.; Hernández Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. TELOS, *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín* (18), 17 – 38.

- Olivares Farías, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8(3)72-91.
- Ortiz García, J. (2016). *Caracterización de "Cultura Organizacional" de una unidad productora de alimentos lácteos y derivados ubicada en la ciudad de Coatepec, Veracruz, México*. Universidad de Granada.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la facultad de Ingeniería* (12), 63-73.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica una propuesta integradora. *Interciencia* (31), 570- 576.
- Pedraja-Rejas, L.; Rodríguez-Ponce, E. (2008). *Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas* 33(9), 651-657.
- Rabelo Neiva, Elaine.; Ros García, María., y das Graças Torres da Paz, María. (2004). Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional. En *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 20 (1), 9-30.
- Rahman S. (2001). Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Quality Management* (12), 201-210.
- Ramón Llulluy, M., Vilcapoma Chambergo, J., Jaime Valdez, J. (2013) *Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la facultad de ciencias de la comunicación*, 113-122. Recuperado de <http://revistas.uncp.edu.pe/index.php/prospectiva/article/download/301/268>
- Rivas G., M. y Samra A., A. (2006). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico divino niño c.a.* Universidad de Oriente de Venezuela. Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas. Departamento de Administración.
- Rivera González, L. F. (2016). *Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica*. Programa de Psicología Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud Universidad del Rosario.
- Robbins S., (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México.

- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. 07a Edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13a ed. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Fernández, A. (1993). La cultura en las organizaciones públicas y privadas. En *Psicothema* 5, Suplem.1., 237-260.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* 12(22), 67-92.
- Rodríguez-Ponce E. (2007). Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: Un estudio empírico en instituciones públicas. *Multidisciplinary Business Review* 1(1), 26-35. Recuperado de <http://www.asfae.cl/journalmbr/images/stories/pdf/Pedraja%20et%20al%20Vol%201.pdf>
- Rojas Soriano, R. (2013) *Guía para realizar investigaciones sociales*. Impreso en México. Plaza y Valdés, S. A. de C.V
- Sánchez Gómez, M. I. (2010). *Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato*. Universidad Autónoma de Querétaro Facultad de Contaduría y Administración.
- Sánchez Santa-Bárbara, Emilio. (2000). *Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo*. *Psicothema* 12 (3), 435 – 439.
- Sánchez Santa-Bárbara, Emilio; y Rodríguez Fernández, Andrés. (2010). *40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 42, 29 – 39.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial, el liderazgo*. Una visión dinámica. Impreso en España. Primera Edición.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., y Cook, W. (1974). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. 8ª ed. Madrid, España: RIALP.
- Sepúlveda Laurence, F. (2004). *El modelo competing values framework (cvf) y el diagnóstico de la cultura organizacional*. Universidad de Concepción, Chile.
- Tarapuez E., Osorio Ceballos, H., Parra Hernández, R. (2015). Liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío - (Colombia). *Sinapsis* (7), 202-217.

- Toca Torres, C. E.; Carrillo Rodríguez, J. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. Artículo de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM.
- Villarreal Solís, M. D.; Patricia Martínez Herrera, P. (2009). Caracterización de la Cultura Empresarial en la Pyme Fabricante de Muebles de la Ciudad de Durango. *Civilizar* 9 (17), 117-136.
- Wilber, K. (2005). *Breve historia de todas las cosas*. Barcelona, España. Editorial Kiarós. Recuperado de <http://www.josepmariacarbo.cat/themes/demo/assets/docs/Wilber-Ken-Breve-historia-de-todas-las-cosas..pdf>
- XII Congreso Internacional de Administración (2015). *“La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes”* Siglo XXI – Cambio de paradigmas en la Administración El fin de la Administración Científica (Taylor, Fayol, Mayo) y el inicio de una Administración Humanista (Drucker, Zamagni). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 al 13 de noviembre.

## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas/ instrumentos
¿Cómo se relaciona el liderazgo situacional con la cultura organizacional de los directivos y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca?	<p><b>OG.</b> Determinar la relación entre estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, periodo 2017.</p> <p><b>OE1.</b> Identificar los estilos de <i>liderazgo situacional</i> en la Municipalidad Provincial de Cajamarca como organización pública a partir de la aplicación</p>	Existe una relación directa entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Lo cual implica que, a mayor presencia del estilo de liderazgo situacional, la presencia de la cultura organizacional en los funcionarios de municipalidad provincial de Cajamarca, estará presente en mayor intensidad.	Estilo de liderazgo situacional.	Comportamiento de tarea	Fijar metas Organizar Dirigir Controlar	Encuestas
				Comportamiento de relación	Ordenar Comunicar Retroalimentar Intercambiar	Encuestas
			Cultura Organizacional	Clan: relaciones de tipo familiar, tradición, autodirección.	Característica dominante / Estilo de liderazgo / Estilo gerencial / Cohesión organizacional / Énfasis en la estrategia /	Encuestas

<p>del (Leader Effectiveness and Adaptability Description) - Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder.</p> <p><b>OE2.</b> Determinar las características de la <i>cultura organizacional</i> en la Municipalidad Provincial de Cajamarca como organización pública a partir de la aplicación del OCAI – instrumento de valoración de la cultura organizacional.</p> <p><b>OE3.</b> Establecer con datos empíricos la relación que genera el liderazgo situacional</p>					Criterio de éxito	
				Adhocracia: innovación toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía.	Característica dominante / Estilo de liderazgo / Estilo gerencial / Cohesión organizacional / Énfasis en la estrategia / Criterio de éxito	Encuestas
				Mercado: participación, estabilidad financiera, poca cohesión.	Característica dominante / Estilo de liderazgo / Estilo gerencial / Cohesión organizacional / Énfasis en la estrategia / Criterio de éxito	Encuestas
				Jerarquizada: énfasis en las	Característica dominante / Estilo	Encuestas



	en la cultura organizacional de los directivos y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca como organización pública.			reglas, toma de decisiones, jerarquías.	de liderazgo / Estilo gerencial / Cohesión organizacional / Énfasis en la estrategia / Criterio de éxito	
--	---	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo. 2: TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL

### Instrucciones

Suponga que Usted está involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones. Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que Usted podría iniciar. Lea cuidadosamente cada ítem. Piense acerca de lo que Usted haría en cada circunstancia. Luego, encierre en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que Usted piensa que describe en forma más cercana su comportamiento en la situación presentada. Encierre en un círculo sólo una elección.

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS
1. Sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente.	A. Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
	B. Estar disponible para la discusión, pero no presionar por involucrarse.
	C. Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.
	D. No intervenir intencionalmente.
2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.	A. Establecer una interacción amistosa, pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
	B. Tomar una acción no definida.
	C. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	D. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
3. Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.	A. Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.
	B. Dejar que el grupo resuelva el problema.
	C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
	D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.
4. Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial	A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo.

de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.	B. Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
	C. Permitir que el grupo formule sus propias directrices.
	D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio.
5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.	A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
	B. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
	C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
	D. Permitir el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.
6. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.	A. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	B. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
	C. No intervenir intencionalmente.
	D. Lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero ver que se cumplan los objetivos.
7. Usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.	A. Definir el cambio y supervisar adecuadamente.
	B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio, pero permitir que los miembros organicen la implementación.
	C. Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados, pero mantener el control de su implementación.
	D. Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.
8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.	A. Dejar al grupo solo.
	B. Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.
	C. Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.
	D. Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo.
9. Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un	A. Dejar que el grupo resuelva sus problemas.
	B. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.

cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.	C. Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente.
	D. Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.
10. Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.	A. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares, pero sin tomar el control.
	B. Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente.
	C. Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.
	D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los nuevos estándares.
11. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.	A. Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.
	B. Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
	C. Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.
	D. Continuar dejando al grupo solo.
12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.	A. Intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.
	B. Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.
	C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
	D. Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.

### Anexo 3. TEST CULTURA ORGANIZACIONAL

Conteste las siguientes 6 preguntas acerca de la Cultura Organizacional. Ud. puede utilizar los datos provistos en estos ítems para hacer un diagnóstico acerca de la cultura de su propia organización y compararla con la percepción que posea de otras culturas.

Cada uno de estos ítems contiene 4 descripciones de Organizaciones. Distribuya 100 puntos entre las cuatro sentencias, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas.

Cada ítem debe totalizar los 100 puntos.

En la pregunta 1, por ejemplo, si la organización A es muy similar a la suya, la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, Ud. podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente disímiles a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.

<b>1.</b>	<b>Características dominantes</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
<b>A</b>	La organización es un lugar muy personal, afectivo. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.		
<b>B</b>	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Los trabajadores están dispuestos a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.		
<b>C</b>	La organización está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.		
<b>D</b>	La organización es muy estructurada y formalizado. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.		

<b>2</b>	<b>Liderazgo Organizacional</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
<b>A</b>	El líder de la organización es generalmente considerado como ejemplo, un facilitador o se encarga de guiar.		
<b>B</b>	El líder de la organización es generalmente considerado como un visionario empresarial, un innovador o tomador de riesgo.		
<b>C</b>	El líder de la organización es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente que orienta a los resultados.		
<b>D</b>	El líder de la organización es generalmente considerado como un ejemplo de organización, su eficiencia se caracteriza por la confianza mutua con el grupo de trabajo.		

<b>3</b>	<b>Estilo Gerencial</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
<b>A</b>	El estilo de gestión de la organización está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
<b>B</b>	El estilo de gestión de la organización está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.		
<b>C</b>	El estilo de gestión de la organización está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.		
<b>D</b>	El estilo de gestión de la organización está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y estabilidad en la relación laboral.		

<b>4</b>	<b>Cohesión Organizacional</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
<b>A</b>	El factor de cohesión de la organización es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta organización.		
<b>B</b>	El factor de cohesión de la organización se focaliza en la innovación y el desarrollo, estando a la vanguardia en la región.		
<b>C</b>	El factor de cohesión está dado por el énfasis puesto en la formación y el logro de las metas.		
<b>D</b>	El factor de cohesión está constituido por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante.		

<b>5</b>	<b>Énfasis en la estrategia</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
<b>A</b>	La organización hace hincapié en el desarrollo humano, alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
<b>B</b>	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos, probar cosas nuevas y la prospección son valoradas.		
<b>C</b>	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
<b>D</b>	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, control y el buen funcionamiento son importantes.		

<b>6</b>	<b>Criterios de éxito</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
<b>A</b>	La organización define al éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados e interés por la gente.		
<b>B</b>	La organización define al éxito sobre la base de la tenencia de servicio único o más adecuado.		
<b>C</b>	La organización define al éxito sobre la base de la eficiencia, entrega de servicios básicos adecuados.		
<b>D</b>	La organización define al éxito sobre la base de la satisfacción de los servicios en el mercado. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.		