

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN LA ALDEA INFANTIL SAN  
NICOLAS, GOBIERNO REGIONAL DE PASCO, 2017**

TESIS

PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**Bach. Daniel PORRAS CRISTOBAL**

**Bach. Leibniz Euler ROQUE TUCTO**

**ASESOR: POMALA BUENDIA, IVAN BRUNO**

PASCO PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN LA ALDEA INFANTIL SAN NICOLAS,  
GOBIERNO REGIONAL DE PASCO, 2017**

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LOS MIEMBROS DEL JURADO

---

Dr. José Luis GUERRERO FEBRES  
PRESIDENTE

---

Dr. Humberto R. YUPANQUI VILLANUEVA  
MIEMBRO

---

Mg. Jesús M. SALAZAR ALCARRAZ  
MIEMBRO

**DEDICATORIA**

A nuestra familia por su apoyo incondicional de amor, paciencia, y aliento en nuestra realización profesional y realización personal, y por guiarnos a encontrar el camino de contribución al desarrollo de la sociedad y organizaciones del país

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos de manera especial a los docentes, que, nos impartieron sus conocimientos y experiencias, y nos guiaron en el saber de la investigación científica, para aportar a la solución de problemas y aprovechar oportunidades de la sociedad.

## INTRODUCCIÓN

Presentamos el presente trabajo de investigación intitulado; “El Liderazgo y su incidencia en la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás, Gobierno Regional de Pasco, 2017”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales, esperando que los resultados contribuyan a entender los problemas del liderazgo y la cultura organizacional en este tipo de organización, y mejorar la conducción eficiente y efectiva de la organización al logro de su mejor desempeño.

La investigación surgió luego de una evaluación exploratoria e identificada la problemática de inadecuado liderazgo directivo, y haber observado una incipiente cultura de organización que le permita a esta entidad lograr un mayor desempeño; y teniendo como principal propósito, conocer las características de aplicación del liderazgo y de la cultura organizacional en esta institución: el objetivo de la investigación fue; Identificar en qué medida el liderazgo incide en el desarrollo de la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco. Asimismo, en la investigación, se logró probar la hipótesis alternativa; El liderazgo (autocrático, democrático y delegador), incide favorablemente en el desarrollo de la cultura organizacional (valores, creencias, conocimientos y formas de pensar), en la Aldea Infantil San Nicolás Gobierno Regional de Pasco, el tipo de investigación fue no experimental, observacional, el nivel de investigación descriptivo; se usó el método deductivo e inductivo, y un diseño de investigación descriptivo correlacional; realizada a una muestra no probabilística de 11 trabajadores de la entidad en estudio.

**Los Tesistas.**

## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
INTRODUCCIÓN .....	5
ÍNDICE .....	6
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	9
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.2.1 Delimitación Espacial.....	12
1.2.2 Delimitación Temporal. ....	13
1.2.3 Delimitación Social. ....	13
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.3.1 PROBLEMA GENERAL.....	13
1.3.1. PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	13
1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	14
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	16
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	16

2.2. BASES TEÓRICAS - CIENTÍFICAS RELACIONADOS CON EL TEMA .	18
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	26
CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	29
3.1. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.1.1. Tipo de Investigación.....	29
3.1.2. Nivel de Investigación.....	29
3.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3.2.1. Método de Investigación.....	30
3.2.2. Diseño de la Investigación.....	30
3.2.3. Universo y Muestra.....	31
3.2.4. Universo de Estudio.....	31
3.2.5. Universo Social.....	31
3.2.6. Unidad de Análisis.....	31
3.2.7. Muestra de la Investigación .....	32
3.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	32
3.3.1. Hipótesis General .....	32
3.3.2. Hipótesis Específicas.....	32
3.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	33
3.5. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES .....	33
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	34
3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	34
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS	

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....	35
4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	35
4.2.1. Análisis del cuestionario .....	36
4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	78
4.3.1. Contrastación de Hipótesis General .....	78
4.3.2. Contrastación de hipótesis Específicas .....	82
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES .....	96
BIBLIOGRAFÍA .....	97
ANEXOS: .....	100

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Según (Cardona & Rey, 2012), el liderazgo es considerado como una de las competencias directivas valiosas por muchas empresas; diferente al modelo líder – subordinado, para desarrollar el liderazgo en toda la organización se requiere de un nuevo modelo de tipo de líder-líder, en el que todos los directivos de la organización compartan la responsabilidad de la misión de la empresa.

Por tanto, el liderazgo se constituye en un factor de cambio y conducción para el alcance de objetivos y metas en las organizaciones, sean estas organizaciones sociales, benéficas, organizaciones públicas, o empresas; por tanto, el liderazgo forma parte de un sistema de gestión y conducción de una organización, se basa en un estilo y una forma de dirigir las organizaciones. Las ciencias de la administración y las ciencias empresariales, en estos últimos años, han ido asumiendo nuevos paradigmas, nuevos estilos de manejo de las organizaciones, basados en la gestión por objetivos, o resultados, la gestión basado en el talento

humano, la gestión de la calidad, la gestión basado en el liderazgo directivo; por tanto, la adopción de un determinado estilo de manejo de las organizaciones depende directamente de las capacidades y habilidades de sus conductores y/o directivos de las organizaciones.

La conducción y dirección de grupos humanos y colaboradores en una organización, es todo un reto y responsabilidad y muy compleja, el mismo que requiere de gente preparada con talento profesional y afectivo, y del uso de un conjunto de herramientas, de la administración y gestión de las organizaciones. La conducción de estos grupos humanos es propio de la formación hoy de “comunidades” de líderes, a lo largo de toda la cadena de mando, esta concepción de liderazgo, es cuando todos los trabajadores de la empresa son llamados a ejercer una influencia “positiva y coordinada”, sobre aquellos miembros de la organización con el que se relacionan (Cardona & Rey, 2012). En este contexto, cabe precisar, que los directivos de las organizaciones públicas u organizaciones empresariales de la región Pasco que, aún no han aprendido dirigir o liderar las organizaciones basados en estos nuevos conceptos, es conveniente preparar a los colaboradores en el desarrollo de capacidades, cualidades y habilidades directivas y liderazgo colaborativo, a fin de conducir a la organización al logro de un adecuado desempeño y mejora en el servicio a los beneficiarios.

La Aldea Infantil, del Gobierno Regional de Pasco, cuenta con un grupo de colaboradores que han asumido un nivel de compromiso con su organización, y que tienen la gran misión de velar por el bienestar educativo, de salud y psicológico de los niños, que carecen de familias

formales, y está conducidas por un administrador; en dicha organización no existe un modelo de liderazgo directivo, definido, toda vez, que tanto el directivo como sus integrantes de las áreas clave no han tenido una formación y capacitación en conducción y liderazgo de organizaciones, ello se traduce en el limitado impacto en la cultura de la organización, de trabajadores que cumplen funciones, con limitado compromiso, en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, restando adecuados niveles de desempeño de los equipos de trabajo y la organización en su conjunto

En la Organización en estudio, no se valora la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso funcional de la organización, creen que es suficiente tener lo necesario para trabajar, y contar con una remuneración, por la labor que realizan. Si el administrador o líder de la Aldea Infantil “San Nicolás”, del Gobierno Regional de Pasco, continúa asumiendo un modelo o estilo de dirección basado líder-subordinado, se continuará generando deficiencias en su sistema de gestión, no generará compromisos de trabajo en sus colaboradores hacia el alcance y logro de sus objetivos y metas, no se logrará alcanzar una autonomía en el trabajo, una colaboración dinámica, y desarrollo de su personal; propios de una cultura organizacional débil y deficitaria, donde el trabajador solo ve horarios fijos, tener un vestuario formal y estar pendiente de castigos, donde no se tendrá en cuenta las fechas especiales para celebrar como la navidad, sin premios al esfuerzo, en suma, cada trabajador y el grupo humano de esta organización no tendrá una coherencia entre sus acciones y su misión, y la organización tendrá

poco interés por el desarrollo personal y fortalecimiento profesional de sus integrantes.

A fin de superar estos problemas, limitaciones y carencias en la conducción de esta organización como es, la Aldea Infantil “San Nicolás”, del Gobierno Regional de Pasco, de falta de liderazgo directivo, que genera una cultura organizacional deficiente de falta de compromiso en el trabajo, se requiere la adopción de un liderazgo directivo basado en la cooperación, y gestión institucional, basado en nuevos paradigmas y modelos de gestión, y fortalecimiento de la cultura organizacional de trabajadores comprometidos en el trabajo, que buscan el bienestar de sus beneficiarios, y de la sociedad. Finalmente, la presente investigación, contribuirá a encontrar un adecuado liderazgo directivo en la organización de estudio que permitirá o incidirá en la mejora de la cultura organizacional.

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a las características de la problemática de investigación, se definió la siguiente delimitación:

### **1.2.1 Delimitación Espacial.**

El espacio geográfico de alcance de la presente investigación fue definido por organización; Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, que se encuentra ubicada a 4,380 msnm, en el distrito de Yanacancha, provincia y región Pasco.

### **1.2.2 Delimitación Temporal.**

El periodo de estudio comprendió 06 meses del mes de octubre del año 2017 al mes de mayo del año 2018; cabe precisar, por periodo de vacaciones de algunos trabajadores, de la organización en estudio no se realizó la investigación en los meses de enero y febrero.

### **1.2.3 Delimitación Social.**

Se consideró a los trabajadores de Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, que a al momento de investigación se encontraron que son 11 trabajadores.

## **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 PROBLEMA GENERAL**

¿En qué medida el liderazgo incide en el desarrollo de la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco?

#### **1.3.1. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo democrático y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás Gobierno Regional del Pasco?
- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo autocrático y cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco?
- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo delegador y la cultura

organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco?

#### **1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

##### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar en qué medida el liderazgo incide en el desarrollo de la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco

##### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la relación entre el liderazgo democrático y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco.
- Identificar la relación entre el liderazgo autocrático y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco.
- Identificar la relación entre el liderazgo Delegador y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás Gobierno Regional de Pasco.

#### **1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se justifica la investigación dado la relevancia del tema de estudio del liderazgo, y la cultura organizacional en una organización favorable como es la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, frente a la misión la búsqueda del bienestar de niños que requieren el desarrollo de su vida personal

social, afectiva, y reinserción a una vida familiar digna; el cual, permitirá contribuir a la gestión de la organización en el marco del desarrollo de la naturaleza de la organización.

Asimismo, es de vital importancia la investigación, dado que a través del uso de instrumentos de investigación y uso del método de la investigación científica nos permitió entender que la adopción de un nuevo modelo de liderazgo cooperativo que coadyuvará a una mayor integración y colaboración de trabajo entre los trabajadores y el mejor logro de metas y objetivos en la organización.

#### **1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Consideramos que existió limitaciones de tiempo, materiales, y de acceso a la información, asimismo; cabe precisar que, dada la labor de trabajo de los investigadores, se encontró la limitación de disponibilidad de tiempo en la aplicación de instrumentos; del mismo modo, se encontró limitaciones de los integrantes de la organización en estudio, en la obtención de la información, dada las limitaciones de horas de trabajo de los miembros de la Aldea Infantil, sin embargo finalmente, se logró superar estos impases con éxito y se culminó con la investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Un antecedente muy importante para el desarrollo de la presente investigación fue; el trabajo de grado; “El Liderazgo y Cultura organizacional” (Rios, Rubiano, & Chilchilla, 2014), investigación que tuvo como objetivo; Identificar la importancia del Liderazgo para la consecución de una Cultura Organizacional que contribuya en la perdurabilidad de la organización, realizado en la Universidad el Rosario de la ciudad de Colombia; arribándose a las siguientes conclusiones: i) La cultura organizacional bien dirigida promueve el desarrollo perdurable de las organizaciones a través del tiempo., Sin embargo, la mala gerencia de la misma puede ocasionar el deterioro o muerte a la organización; dentro de una organización, se construye identidad y costumbres a partir de los modelos de liderazgo que se instauren dentro de las mismas. Sin embargo, la presencia del mismo estilo con el paso de los años podría ser un error para la perdurabilidad de la organización. ii) La cultura se aborda desde varias perspectivas, pero de la misma manera que el liderazgo tiene una idea central para su entendimiento, en

este caso es, la cultura como ítem diferenciador de identidades, aspecto que se aplica no solo al individuo sino también a la organización. iii) El rol del liderazgo dentro de la organización es tan importante como la necesidad de desarrollo de una cultura dentro de la misma, así la cohesión creada entre líder y cultura organizacional afectaran directamente el funcionamiento global de la organización. iv) El liderazgo bien ejercido sirve como proceso facilitador de las relaciones internas, promueve la interacción del líder con sus empleados y de igual forma la relación que existe entre ellos. v) El liderazgo demanda una actitud transformadora, distribuido ampliamente en la actitud participativa de los empleados que hagan parte de los grupos de trabajo y vi) El liderazgo debe comprometerse a la innovación de procesos que genera un uso productivo del conocimiento dentro de la organización.

Otro antecedente de valor que enmarcó la presente investigación fue el artículo de investigación la relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares (Nader & Castro, 2009), investigación que tuvo como objetivo general determinar si la cultura organizacional y los valores personales y organizacionales influyen sobre los estilos de liderar tanto en líderes militares como en civiles., un estudio realizado con líderes civiles (226) y militares (138), para las relaciones entre las variables se utilizó las ecuaciones estructurales y análisis de contenido (Sosik, 2005; Krishnan, 2001, 2002; Giberson, Resick & Dickson, 2005). Donde los resultados, en general, mostraron cierto nivel de heterogeneidad.

## **2.2. BASES TEÓRICAS - CIENTÍFICAS RELACIONADOS CON EL TEMA**

**Teoría del Liderazgo.** - El liderazgo es más una cuestión de arte que una cuestión de ciencia. Los procesos utilizados son más estéticos que lógicos, derivado principalmente de habitual, 'experiencia' 'interesado' 'íntimo,'. Para Barnard (1938), la coordinación es un acto creativo. responsabilidad ejecutiva también se destacó. Cualquiera que sea la moralidad existe en un individuo llega a ser eficaz en su conducta, y la organización como un colectivo de individuos que cooperan perdura en proporción a la amplitud de la moral por el que se rige. Esta afirmación es sólo para decir que la previsión, los propósitos largos y altos ideales son la base para la persistencia de la cooperación (por ejemplo, “los viejos árboles y plantas viejas mujeres”) (Mahoney, 2003).

**El Liderazgo.** – Según Pinotti, J., El liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002; Yukl & Van Fleet, 1992). Desde este punto de vista el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de la percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los demás (Lord & Maher, 1991). Si una persona es catalogada como líder es posible observar un incremento de la influencia sobre sus seguidores, algo que no ocurre si ocupa una posición de jefe y no es percibido como tal (Kats & Kahn, 1978). Tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998). Las teorías implícitas del liderazgo definen las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados tales y que se espera de ellos (Eden & Leviatan, 1975; Munford, Zaccaro, Harding, Jacobs &

Fleishman, 2000; Wofford & Goodwin, 1994). Numerosas investigaciones experimentales apoyan esta afirmación (Lord, Foti & De Vader, 1984; Lord & Maher, 1991; Phillips & Lord, 1981). Cuando los prototipos son motivados por las conductas del líder los seguidores se comportan como tales. Estos son altamente idiosincrásicos, por lo cual es esperable encontrar diferentes prototipos de líderes en distintos grupos sociales y organizaciones. Las percepciones del liderazgo pueden formarse según dos procesos alternativos. En primer término, reconociendo a un líder cuando existe un ajuste entre las características de la persona y las ideas implícitas de los perceptores y en segundo lugar a partir de los resultados de acontecimientos salientes del líder, es decir de sus éxitos y fracasos – efectividad - (López Zafra, 1998). Por otro lado, los líderes tienen ciertas representaciones acerca de sus seguidores que modelan la relación que establecen con ellos y las posibles acciones en el ejercicio de su rol (Dwek, Chiu & Hong, 1995; Gervy, Chiu, Hong & Dweck, 1999). Es probable encontrar diferencias individuales entre las teorías implícitas de líderes y de seguidores, según el grado de exposición a la cultura organizacional en la que están inmersos. Considerando que la formación de las teorías implícitas que permiten reconocer a los líderes se adquieren a través de la experiencia en un ámbito particular merece destacarse que ciertas habilidades de liderazgo son poco transferibles a contextos diferentes del cual se aprendieron. En un estudio realizado por Lord y Maher (1991) las habilidades de las líderes relacionadas, con la política, el deporte y los ámbitos militares eran las que tenían más dificultades para su transferencia a otros contextos diferentes. Por tratarse mayormente de habilidades específicas, los autores consideraron los ámbitos mencionados poco propicios para el aprendizaje de habilidades genéricas del liderazgo. En suma, la adaptación de un contexto a

otro requiere tiempo y flexibilidad del líder. En un estudio previo (Castro Solano & Casullo, 2003) se evaluaron las concepciones implícitas del liderazgo de población civil y militar (cadetes y oficiales). La población civil en puestos de responsabilidad considera que el líder tiene poder y autoridad reconocidos y que sabe conducir un grupo hacia una meta específica, a diferencia de los militares, quienes en términos generales destacan las características relacionadas con el ascendiente y el carisma. Dentro de este grupo, los estudiantes cadetes consideran las características relacionadas con la consideración individualizada (preocupación e interés por los seguidores) y las conductas ejemplares, mientras que los oficiales destacan más la idoneidad y el conocimiento para el desempeño del cargo (Castro, 2006).

**Estilos de Liderazgo.** - A continuación, mostramos algunos modelos o estilos de liderazgo que se desarrollan en las organizaciones (tomados de La Consultora en Liderazgo Mind Tools, en Recursos Humanos Online -MindTools, 2011): i) *Liderazgo Autocrático.* - que constituye una forma de liderazgo transaccional donde todo el poder se centra en el líder y se ejecuta sobre los empleados. No hay lugar para retroalimentaciones ni sugerencias, a menudo este tipo de liderazgo tiene altos niveles de ausentismo y rotación de personal, es un estilo de liderazgo ideal para trabajos donde no hay calificaciones pues las ventajas del control superan a las desventajas; ii) *Liderazgo Burocrático.* - se ciñe estrictamente a las reglas y a los manuales de la organización. Busca que los empleados sean precisos y exactos. Este estilo se encuentra normalmente cuando hay altos riesgos de seguridad industrial; es decir, cuando se trabaja con maquinaria, sustancias peligrosas o pesos peligrosos, también cuando hay sumas de dinero muy altas; iii) *Liderazgo Carismático.* - Este tipo de liderazgo es donde los líderes inspiran mucho

entusiasmo a sus empleados y conducen a los demás de manera enérgica; sin embargo, este tipo de liderazgo tiende a creer más en las capacidades personales propias que en las de sus equipos. Esto genera inconvenientes en el desarrollo de una organización ya que en el momento en que el líder abandone la misma, los empleados no serán capaces de continuar; iv) *Liderazgo Participativo o Democrático*. - Este tipo de liderazgo se caracteriza por la inclusión de empleados en la toma de decisiones, aumentando la satisfacción por el trabajo hecho y ayudando a desarrollar habilidades en cada empleado. Hace que los seguidores estén motivados, trabajen duro y pueden llegar a dejar las recompensas económicas en un segundo plano. Sin embargo, para que este estilo tenga una adaptación completa toma demasiado tiempo, aunque sus resultados se pueden ver reflejados en la productividad y velocidad de procesos; v) *Liderazgo Laissez-faire*.- Este tipo de liderazgo hace referencia a la expresión francesa “déjalo ser”, es un tipo de liderazgo más flexible en donde los miembros del equipo trabajan por su cuenta, este puede ser efectivo cuando los individuos del equipo tienen experiencia en el campo que laboran y sus líderes hacen constantes monitoreo, sin embargo da espacio a múltiples errores en la comunicación; vi) *Liderazgo Orientado a las Relaciones*.-Este liderazgo está orientado al desarrollo de las personas, está completamente orientado a organizar, soportar y desarrollar el trabajo en equipo, es un estilo participativo, buscando fomentar la colaboración participativa y funciona para el desarrollo correcto de la tarea que posea cada equipo; vii) *Liderazgo Natural*.- Es una auto-asignación dentro de cualquier departamento de la organización que asume las características de un líder para el desarrollo de cualquier actividad a pesar de que este tipo de liderazgo sea de una manera democrática y las decisiones se toman en equipo, sin embargo incentiva a la alta

competencia entre los compañeros de equipo; viii) *Liderazgo Orientado a la Tarea*.- Está orientada a la tarea, se focaliza en que el trabajo se cumpla y puede llegar a asemejarse a un estilo autocrático, es un modo excelente para asignar el trabajo, los roles necesarios, ordenar estructura, planificar, organizar y controlar, pero tienen grandes problemas de motivación y retención de colaboradores; ix) *Liderazgo Transaccional*.- Este estilo de liderazgo se basa en la idea en que el equipo acuerda obedecer completamente al líder haciendo que el término transacción haga referencia al pago a cambio del esfuerzo y aceptación de las tareas asignadas. Normalmente el líder toma el derecho de castigar a quien considere que su trabajo no esté completo; este es un tipo de “management”, pues está enfocado a la ejecución de tareas de corto plazo; x) *Liderazgo Transformacional*. - Estos son considerados los verdaderos líderes pues inspiran a los empleados permanentemente y transmiten su entusiasmo. A diferencia de los carismáticos confían y necesitan de su grupo de trabajo, es por ello que muchas de las organizaciones necesitan del liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional, asegurando que la tarea se haga de manera apropiada mientras se consiguen otras iniciativas y se agrega valor (Rios, Rubiano, & Chilchilla, 2014).

Dado el análisis teórico del modelo, dado los antecedentes teóricos, es conveniente que las organizaciones, adopten adecuados estilos de liderazgo directivo como participativo, colaborativo y democrático, el cual le permitirá una mejor performance a esta organización.

**La Cultura Organizacional** (Gomez & Rodriguez, 2014). – Según Harris & Ogbonna<sup>1</sup>, es un concepto que expresa dos tendencias en la definición del mismo;

---

<sup>1</sup> Harris, L. C. & E. Ogbonna (1998) A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations, *Personnel Review*, Vol. 27, Issue 2.

por una parte están “aquellas investigaciones que conceptúan la cultura en términos de su utilidad, como una variable organizacional o el propósito que sirve en ayudar a los miembros organizacionales a dar sentido a su mundo social y a enfrentar los problemas de adaptación...” y por otra parte “están aquellas investigaciones que describen la cultura primordialmente como una herramienta de investigación social”; Luego de más de diez años de debate cultural hay una riqueza literaria sobre cultura organizacional con muchas visiones teóricas<sup>2</sup> que compiten entre sí en relación al concepto de cultura y a su importancia. Sin embargo, la mayoría de los investigadores utiliza el término de cultura organizacional o corporativa para referirse a los valores, filosofía, mitos y otros conceptos que los miembros de la organización comparten.

**El concepto de cultura organizacional.** - utilizado en las ciencias sociales como la economía, la psicología, la sociología o la administración, tiene su origen y desarrollo en la evolución de la antropología como disciplina científica. Para comprender la profundidad y amplitud de significados que involucra el estudio cultural contemporáneo es de gran utilidad revisar la evolución del concepto a través de aquellos autores que por su contribución teórica y/o metodológica, se les reconoce un rol importante en el desarrollo y panorama actual de la teoría de la cultura en la antropología científica<sup>3</sup>. Paralelamente se revisa la contraparte organizacional del análisis cultural que, explícita o implícitamente, se encuentra en la teoría organizacional y administrativa. La amplia variedad de posiciones teóricas existentes en antropología se traspasa, con mayor ambigüedad aún, al análisis

---

<sup>2</sup> Malinowski, 1976; Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Smircich, 1983; Schein, 1985; Hampden-Turner, 1990; Alvesson, 1993; Schultz, 1994; Gómez, 1997; Moore, 1997.

<sup>3</sup>Un excelente y muy completo trabajo respecto al origen y desarrollo del concepto de cultura y afines es posible encontrar en Harris, M. (1968) *The Rise of Anthropological Theory: A History of Theories of Culture*, New York, Thomas Y. Crowell Company.

cultural del comportamiento humano en contextos organizacionales, lo que hace difícil precisar el contenido esencial de aquello que los diferentes investigadores quieren decir con "*cultura organizacional o corporativa*". Tradicionalmente, el enfoque en el análisis organizacional se centró en los aspectos económicos y administrativos; sin embargo, los cambios que el mundo ha sufrido con posterioridad a la segunda guerra europea de este siglo, han conducido a una visión más social, "humanista", psicológica y cultural del comportamiento organizacional. En los años '50 y '60 la administración por objetivos y resultados (APO) fue la nota dominante en la teoría y práctica administrativa. En los años '60 y '70 el desarrollo organizacional (DO) y la administración del cambio ejercieron gran influencia en la actividad académica y empresarial. En los años '80 y '90 es la cultura organizacional, corporativa o empresarial la que adquiere rol protagónico y juega un papel dominante en el curso del pensamiento administrativo.<sup>4</sup>

#### **La cultura como un instrumento para la satisfacción de necesidades.-**

Utilizando el organismo como analogía, los funcionalistas, seguidores de los planteamientos de B. Malinowski<sup>5</sup>, intentaron explicar el comportamiento social humano argumentando que la sociedad operaba sobre la base de los mismos principios generales que era posible observar en el funcionamiento de los demás organismos vivos. Para Malinowski la cultura se entiende como "el todo integral consistente de implementos y bienes de los consumidores, de charters constitucionales de los diversos agrupamientos sociales, de ideas humanas y de crafts, creencias y costumbres. [La cultura es] un aparato vasto, en parte material,

---

<sup>4</sup>Lessem, R. (1992) *Gestión de la Cultura Corporativa*, Editorial Díaz de Santos S.A., Madrid, pp 3 y siguientes (original, (1990) *Managing Corporate Culture*, Gover Publishing Co. Ltd., Aldershot, Inglaterra)

<sup>5</sup>Malinowski, B. (1944) *A scientific theory of culture and other essays*, Chapel Hill, The University of North Carolina Press, pp 75-85.

en parte humano y en parte espiritual, mediante el cual el hombre es capaz de sobrellevar los problemas concretos y específicos que lo enfrentan. De acuerdo con los postulados del funcionalismo universal de Malinowski, las instituciones sociales y toda manifestación cultural, en última instancia, sirve a los intereses y necesidades de los individuos miembros de una sociedad o tiende a desaparecer. Para Malinowski existe una naturaleza humana universal que se construye en torno a la satisfacción de un conjunto de necesidades fundamentales, donde los mitos, instituciones, hábitos, valores y otros productos culturales, se desarrollan para servir funcionalmente a estas necesidades básicas.

*Los teóricos de la Escuela de las Relaciones Humanas;* argumentaron que los miembros de una organización son seres humanos gregarios orientados en su comportamiento por necesidades de pertenencia y aceptación social. Tanto la interacción social como la afiliación grupal se juzgan necesarias para la satisfacción humana, y consecuentemente, la existencia de armonía en el lugar de trabajo. El centro de atención en el análisis está puesto en el grupo de trabajo y el sistema normativo que emerge de la interacción al interior del mismo. Para que la organización sea eficiente y efectiva es necesario que los sistemas normativos de los grupos sean consistentes con los objetivos organizacionales, es decir, la organización debe tener cohesión interna para ser eficaz. Dentro del mismo marco paradigmático organicista, E. B. Radcliffe-Brown<sup>6</sup>, otro importante antropólogo social inglés, redefine la cultura como un mecanismo de adaptación que los seres humanos desarrollan para ordenar la vida social y sus relaciones con el entorno. Radcliffe-Brown dio vida al concepto de antropología social y su visión era la de una antropología que pudiera descubrir las leyes científicas de la sociedad humana,

---

<sup>6</sup>Radcliffe-Brown, E. B. (1949) Functionalism: A Protest, *American Anthropologist*, 51:320-322.

las regularidades trans-culturales entre “estructura” y “función”. Su análisis re-dirigió el cuestionamiento antropológico hacia las instituciones de la vida humana y hacia el rol que tales instituciones juegan en el mantenimiento y reproducción de la sociedad.

**Niveles de la Cultura Organizacional.** - Los niveles de cultura organizacional se dividen de acuerdo a la notoriedad de sus efectos dentro de la organización, de la siguiente manera: comportamiento explícito, valores y presunciones básicas. (Villafañe, 2004): i) *Nivel de Comportamientos Explícitos.* - Estos son visibles y fácilmente cambiables, pues el acceso a ellos es inmediato, en el entorno físico, tecnológico, resultados organizacionales, normas escritas y las conductas verbales y no verbales., ii) *Valores* .- Estos son comportamientos más o menos consientes ya que su identificación y significado solo se pueden descifrar a través de una observación reflexiva y analítica; es decir, está estructurada en el inconsciente, los ejemplos de este nivel son las normas consuetudinarias y las costumbres., iii) *Presunciones básicas.*- Este nivel es el más profundo de la cultura y sus comportamientos son invisibles, inconscientes y de difícil cambio, pues su naturaleza, a diferencia de los comportamientos explícitos, impide un acceso directo a las mismas. Son presunciones básicas del inconsciente corporativo la relación con el entorno, la naturaleza que tiene la realidad, el tiempo, y el espacio para los empleados de la organización y la naturaleza del género humano en sí.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Estilos de Liderazgo.** - Todos tenemos un estilo natural de liderazgo: democrático, autocrático, delegador, entre otros. ¿Tendremos éxito en nuestra función directiva usando un solo estilo de liderazgo?: Difícilmente, y la razón es la siguiente:

contextos o situaciones diferentes exigen estilos particulares de liderazgo. Asimismo, nuestros colaboradores no son idénticos, tienen diferentes motivaciones y diferente disposición para el trabajo; en consecuencia, se necesita hacer uso de diferentes estilos de liderazgo en función del grado de madurez en el trabajo de nuestros colaboradores. Existe clara evidencia, según estudios realizados, que aquellos directivos que usan diferentes estilos de liderazgo en función de los dos factores precisados son los más efectivos: impactan positivamente en el clima organizacional en el orden del 70% (EUCIM, 2015).

**Liderazgo.** - El liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona –El líder- y sus seguidores. Además, coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones o atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso.

**Cultura Organizacional.** - La cultura organizacional puede perfectamente entenderse como un sistema complejo de representaciones, capacidades y habilidades, que incluye todo lo que los seres humanos aprenden, como miembros de una sociedad, para resolver el problema de satisfacer sus necesidades, expectativas, objetivos, etc., a través de su vinculación mutua. A nivel grupal, la cultura organizacional se puede entender como un sistema de representaciones, capacidades y habilidades, que comparte un grupo de individuos para lograr sus objetivos y metas, actuando como colectivo en el marco de su sociedad específica.

En virtud de que la cultura de la organización puede limitar los esfuerzos renovadores de un líder, el cambio en ella es una parte fundamental del proceso del liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1990). Para Schein (1984), la cultura

organizacional es el patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado como aprendizaje, que le permite lidiar con sus problemas de adaptación externa y de integración interna; para considerarse como cultura, debe haber funcionado adecuadamente y poder ser enseñada a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas que se presenten. Desde la perspectiva de Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2006), la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales, que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad, porque establecen una atmósfera afectiva común, sea ésta positiva o negativa, y un marco cognitivo compartido.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. Tipo de Investigación**

La investigación de enfoque mixto (cuantitativo – cualitativo) (Zampieri, 2014), es de tipo no experimental, observacional, dada la naturaleza de la investigación, en primer lugar la investigación no requirió de experimentación alguno, sino, de la observación para evaluar las características de las variables de estudio; liderazgo y la cultura organizacional.

##### **3.1.2. Nivel de Investigación**

Dada la naturaleza no experimental de la investigación y de sus variables en estudio, le correspondió el nivel de investigación descriptivo; el cual permitió evaluar las características de cada una de las variables en estudio.

## 3.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.2.1. Método de Investigación

**Método Descriptivo.** – el método descriptivo, permitió describir en forma sistemática las variables del liderazgo (democrático, autocrático y delegador), y la cultura de la organización, a nivel de los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco.

**Método Deductivo.** - Este método se utilizó para identificar, y evaluar el problema de investigación desde el análisis de las teorías de las variables de estudios, a partir del cual, precisó, la operacionalización de las variables de estudio y se llegó a las, conclusiones y recomendaciones.

**Método Inductivo.** - Este método permitió estudiar las variables de estudio, las dimensiones, e indicadores en el lugar de los hechos, desde la evidencia empírica, es decir en la institución, a través de la aplicación de los instrumentos de investigación (entrevista - cuestionario), el mismo que nos permitió realizar la contrastación de las hipótesis de la investigación en la realidad.

### 3.2.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación elegido para la presente investigación fue de tipo descriptivo correlacional (Portilla, 2014), la cual se expresa gráficamente como:

Diseño descriptivo correlacional:

G1    X1    C    Y<sub>2</sub>

1)    Precisión del grupo de Estudio

- 2) Observación (evaluación) de la variable X en el grupo de estudio
- 3) Observación (evaluación) de la variable Y en el grupo de estudio

Donde:

X = Liderazgo

Y = Cultura Organizacional.

### **3.2.3. Universo y Muestra**

Dada la naturaleza de la investigación el universo de estudio se conformó por todos los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco”, de los cuales se deduce la determinó la muestra.

### **3.2.4. Universo de Estudio**

Directivos y trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco.

### **3.2.5. Universo Social**

El universo social, se conformó los directivos y trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, que en total suman 11: 1 directivo y 10 colaboradores.

### **3.2.6. Unidad de Análisis**

La unidad de análisis de la investigación se conformó por los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco.

### **3.2.7. Muestra de la Investigación**

La muestra de la presente investigación fue de 11 trabajadores de Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, el mismo que fue elegida de acuerdo a la naturaleza de la organización, a decisión del investigador, toda vez que al momento de la investigación se encontraron trabajando el número de trabajadores indicados en la siguiente muestra.

Donde  $n$  = muestra

$n$  = 11 trabajadores

## **3.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **3.3.1. Hipótesis General**

En liderazgo incide favorablemente en el desarrollo de la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás Gobierno Regional de Pasco

### **3.3.2. Hipótesis Específicas**

H1 Existe una relación significativa entre el liderazgo democrático y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco.

H2 Existe una relación directa entre el liderazgo autocrático y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás Gobierno Regional de Pasco.

H3 Existe una relación adecuada entre el liderazgo delegador y la cultura organizacional de la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco.

### **3.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

Variable Independiente X = Liderazgo

Variable Dependiente Y = Cultura Organizacional

### **3.5. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES**

Variable Independiente X = Liderazgo

**X = Liderazgo**

Indicadores:

X1 = Liderazgo democrático

X2 = Liderazgo autocrático

X3 = Liderazgo delegador

Variable Dependiente Y = Cultura Organizacional

**Y = Cultura Organizacional**

Indicadores:

Y1 = Cultura del conocimiento

Y2 = Creencias organizacionales

Y3 = Compromiso con la organización y valores

### **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La técnica para la recolección de datos. - Se realizó a través de una Encuesta; que se aplicó por los trabajadores de la Aldea infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, para el cual se requirió de capacitación, a los encuestadores y familiarización con los trabajadores de la organización.

El Instrumento que se utilizó fue el cuestionario, el cual fue elaborado en base a las variables de la investigación; asimismo, se tuvo que utilizar el dialogo previo cara a cara con el entrevistado para ganar su confianza; asimismo, cabe indicar se utilizó la Escala de Likert, que sirvió como medición de las respuestas del entrevistado.

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

La información fue analizada y presentada de la siguiente forma: A través del uso de computadoras, el Microsoft Office: Word, Excel, sirvieron para presentar los cuadros, gráficos; y el análisis estadístico, de la investigación y para la interpretación de los datos y contrastación de hipótesis se utilizó en paquete estadístico SPSS versión 22.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

La investigación de tipo descriptivo y de diseño descriptivo correlacional, se realizó de acuerdo al siguiente procedimiento de trabajo de campo: i) Se redactó el instrumento de la investigación (cuestionario), ii) se socializó el instrumento en la unidad de análisis, iii) Se aplicó el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, iv) Se tabulo, analizó e interpretó los resultados obtenidos producto del trabajo de campo; y finalmente v) Se utilizó los resultados de análisis del trabajo de campo para realizar la contrastación o prueba de las hipótesis.

#### **4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS**

Después del proceso de relección de datos, se procedió al análisis de la información, y en seguida se presenta, analiza e interpreta los resultados obtenidos de acuerdo al cuestionario y es como sigue:

## 4.2.1. Análisis Estadístico de Datos y Confiabilidad

### 4.2.1.1. Datos estadísticos válidos

Evaluada los elementos de la muestra, luego del proceso de selección de datos, se procedió al análisis de los casos válidos de cada unidad de análisis, y se encontró 11 casos válidos, tal como se muestra en la Tabla N° 01 siguiente:

Tabla N° 01

#### Número de casos procesados válidos

Ítem		N	%
Casos	Válido	11	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	11	100,0

Fuente: resultados de la investigación

### 4.2.1.2. Confiabilidad de los Datos

De acuerdo a la aplicación de la confiabilidad de la investigación se encontró un Alfa de Cronbach de 0.893, en la prueba de aplicación del instrumento de investigación (cuestionario), resultado favorable, que permitió continuar la investigación; ver la Tabla N° 02.

Tabla N° 02

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	21

Fuente: resultados de la investigación

## 4.2.2. Análisis del cuestionario

### 4.2.2.1 Liderazgo Democrático

#### 4.2.2.1.1 Se consulta a los niveles inferiores permitiendo la participación y delegación entre sus miembros

A la afirmación: Las decisiones del Jefe considera la opinión formal de los subordinados, y si existe un nivel de delegación de la autoridad del cargo; las respuestas se muestran en la Tabla N° 03:

Tabla N° 03

**Decisiones del Jefe - opinión formal de los subordinados y el nivel de delegación de la autoridad respecto al cargo.**

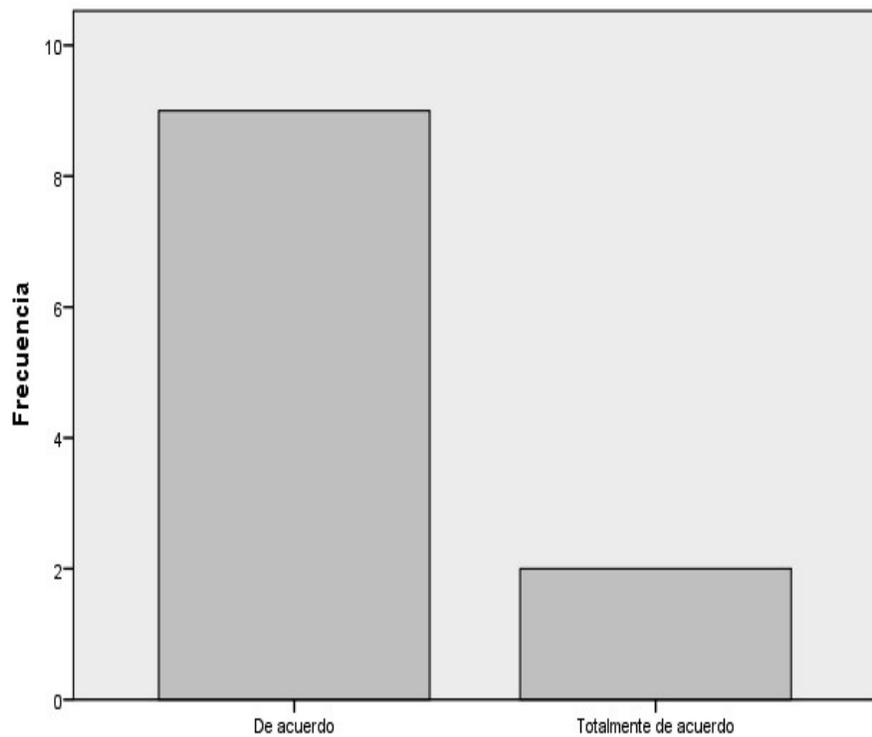
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V De acuerdo	9	81,8	81,8	81,8
á li Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	100,0
d o Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

Interpretación:

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 82% considera o está de acuerdo que existe que la autoridad de la entidad se delega el cargo, y el 18% que afirma o está plenamente o totalmente de acuerdo con tal afirmación, tal como se muestra en el Histograma N° 01.

Histograma N° 01



**Las decisiones del Jefe considera la opinión formal de los subordinados, existiendo un nivel de delegación de la autoridad del cargo.**

#### **4.2.2.1.2 Se facilita el flujo de comunicación en todos los sentidos de la organización (vertical y horizontal)**

A la afirmación: Las comunicaciones son interactivas entre el jefe y trabajadores en todos los niveles de la organización; las respuestas se muestran en la Tabla N° 04:

Tabla N° 04

**Comunicaciones entre el jefe y subordinado son interactivas y/o recíprocas y/o trabajadores de los distintos niveles de la organización**

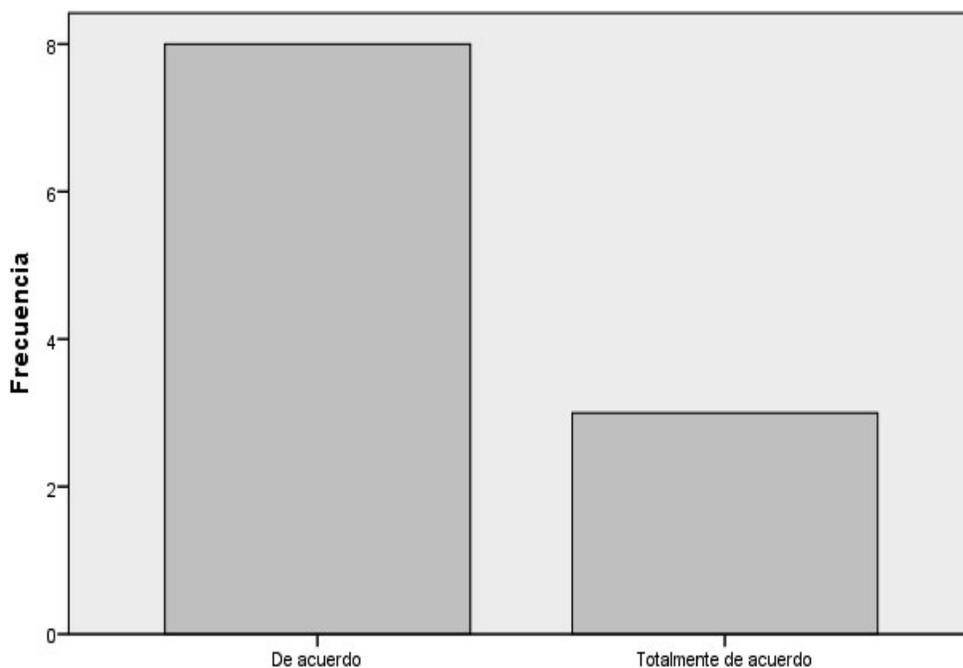
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V De acuerdo	8	72,7	72,7	72,7
ál id Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	100,0
o Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

#### Interpretación:

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 73%. considera o están de acuerdo, que las comunicaciones entre el jefe y subordinado son interactivas y/o recíprocas y/o trabajadores de los distintos niveles de la organización, el 27% está totalmente de acuerdo que existen tales comunicaciones favorables entre jefes y subordinados; tal como se muestra en el Histograma N° 02.

Histograma N° 02



**Las comunicaciones entre el jefe y subordinado son interactivas y/o recíprocas entre el jefe y subordinados, y trabajadores de los distintos niveles de la organización**

Fuente: resultados de la investigación

#### **4.2.2.1.3 Confianza en las personas y sus relaciones - la organización busca facilitar el desarrollo de la organización sana**

A la afirmación: El directivo confía en las capacidades, habilidades y competencias de sus trabajadores, generando un ambiente de trabajo armonioso de buenas relaciones. las respuestas se muestran en la Tabla N° 05:

Tabla N° 05

**Confianza en las capacidades, habilidades y competencias de los trabajadores, generando un ambiente de trabajo armonioso de buenas relaciones.**

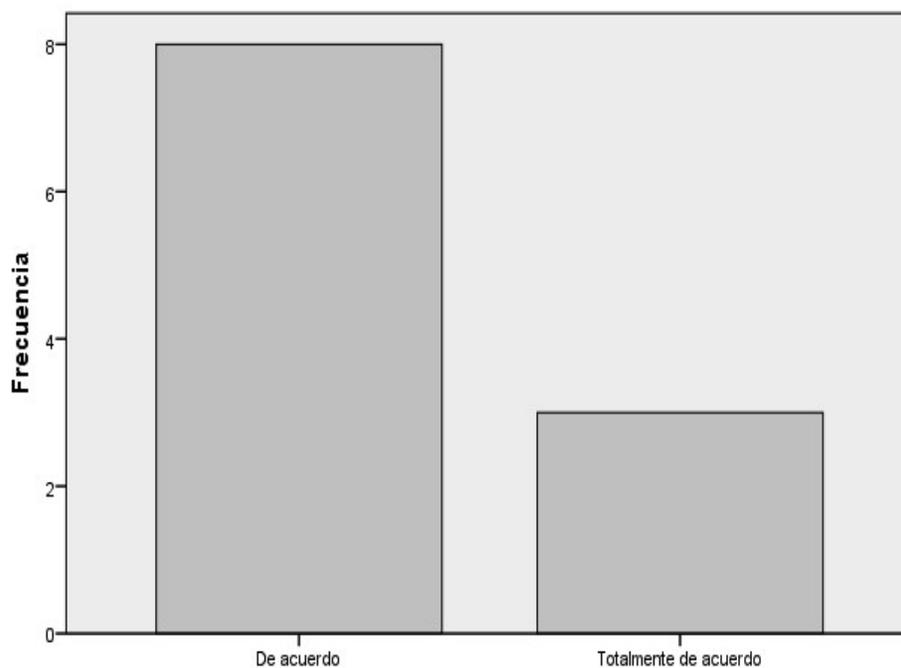
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
v De acuerdo	8	72,7	72,7	72,7
á l Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	100,0
i d Total	11	100,0	100,0	
o				

Fuente: resultados de la investigación

#### Interpretación:

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 73%. están de acuerdo, que los directivos confían en las capacidades, habilidades y competencias de los trabajadores, generando un ambiente armonioso de buenas relaciones, y el 27% está totalmente de acuerdo con la confianza de los directivos en este factor, tal como se muestra en el Histograma N° 03

Histograma N° 03



**El directivo confía en las capacidades, habilidades y competencias de sus trabajadores, generando un ambiente de trabajo armonioso de buenas relaciones.**

Fuente: resultados de la investigación

#### **4.2.2.1.4 Recompensas materiales; salario, y otros**

A la afirmación: La institución cuenta con una política de incentivos económicos, a un nivel de productividad laboral favorable de sus trabajadores; no considera castigos o penas, las respuestas se muestran en la Tabla N° 06:

Tabla N° 06

**Política de incentivos económicos a nivel institucional, a un nivel de productividad laboral favorable de sus trabajadores; no considera castigos o penas.**

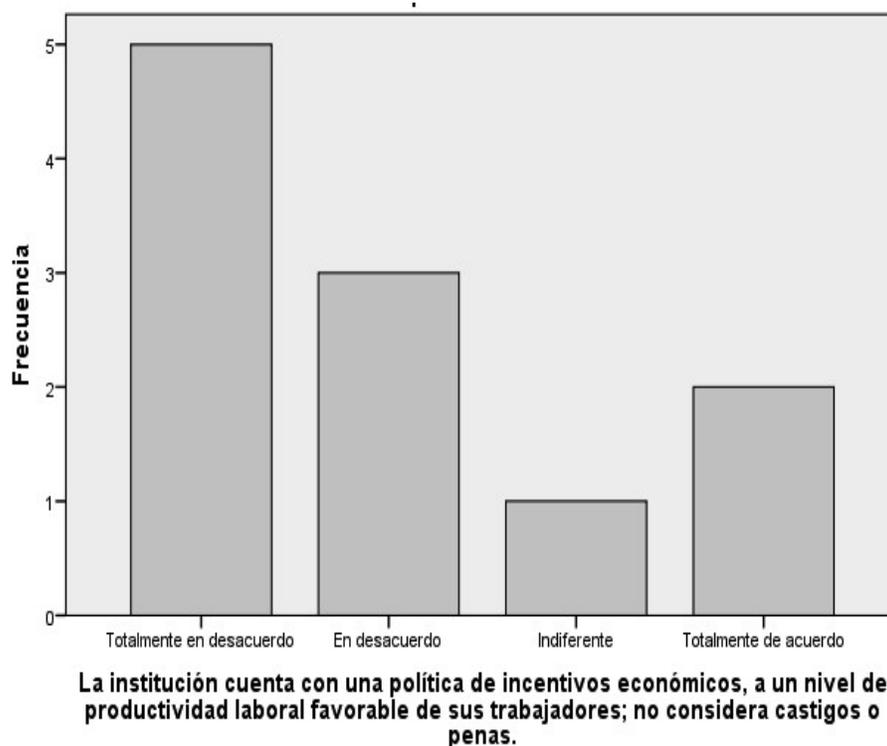
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V á l i d o	5	45,5	45,5	45,5
li	3	27,3	27,3	72,7
d	1	9,1	9,1	81,8
o	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

#### Interpretación:

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 74% están entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, que a nivel institucional existe una política de incentivos económicos a nivel institucional a un nivel de productividad favorable de los trabajadores, no considerando castigos ni penas, y solo el 18% está totalmente de acuerdo con estas políticas de incentivos a nivel institucional, tal como se muestra en el Histograma N° 04

Histograma N° 04



Fuente: resultados de la investigación

#### 4.2.2.2 Liderazgo Autocrático (Autoritario)

##### 4.2.2.2.1 Centralizado en el directivo (alta dirección)

A la afirmación: La autoridad de la institución está centralizado en un solo jefe; las respuestas se muestran en la Tabla N° 07:

Tabla N° 07

**La autoridad de la institución está centralizado en un solo jefe**

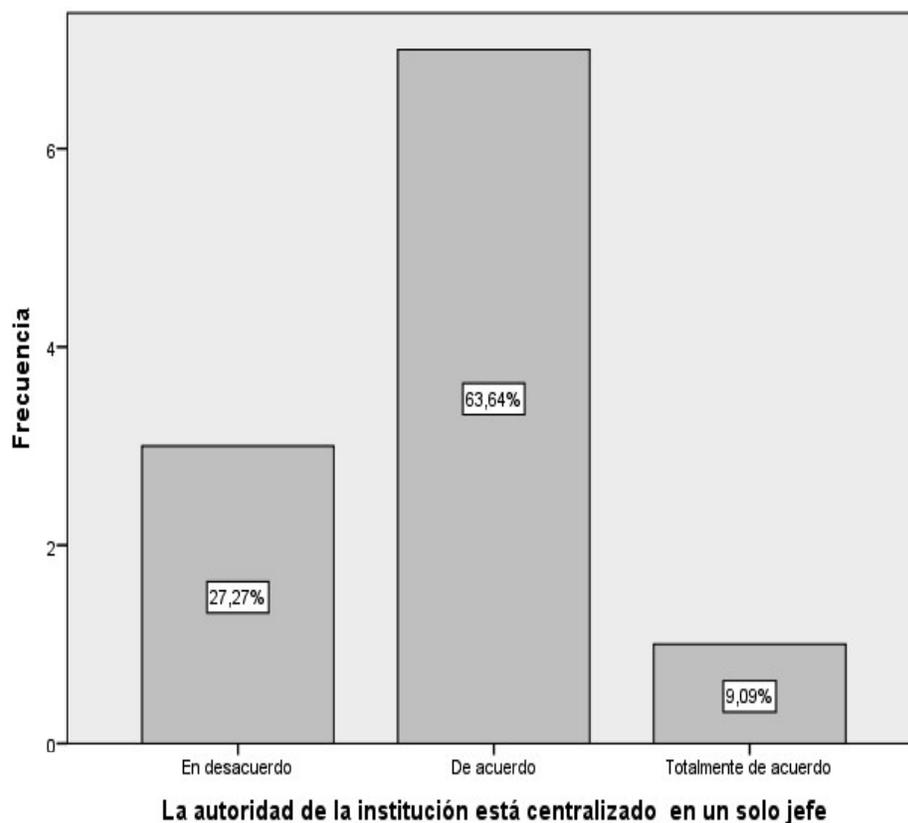
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V En desacuerdo	3	27,3	27,3	27,3
á l De acuerdo	7	63,6	63,6	90,9
i d Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	100,0
o Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

**Interpretación:**

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 73%. están entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, que a nivel de esta organización consideran que la autoridad y conducción de esta entidad está centralizada en un solo jefe; y solo el 27 %, está totalmente en desacuerdo con esta afirmación, tal como se muestra en el Histograma N° 05

Histograma N° 05



Fuente: resultados de la investigación

#### **4.2.2.2 Comunicaciones verticales descendentes cargado de órdenes**

A la afirmación: La comunicación entre el jefe y subordinados es siempre descendente de arriba hacia abajo, donde todas las órdenes se cumplen, tal como se establecen; las respuestas se muestran en la Tabla N° 08:

Tabla N° 08

**La comunicación entre el jefe y subordinados es siempre descendente de arriba hacia abajo, donde todas las órdenes se cumplen, tal como se establecen.**

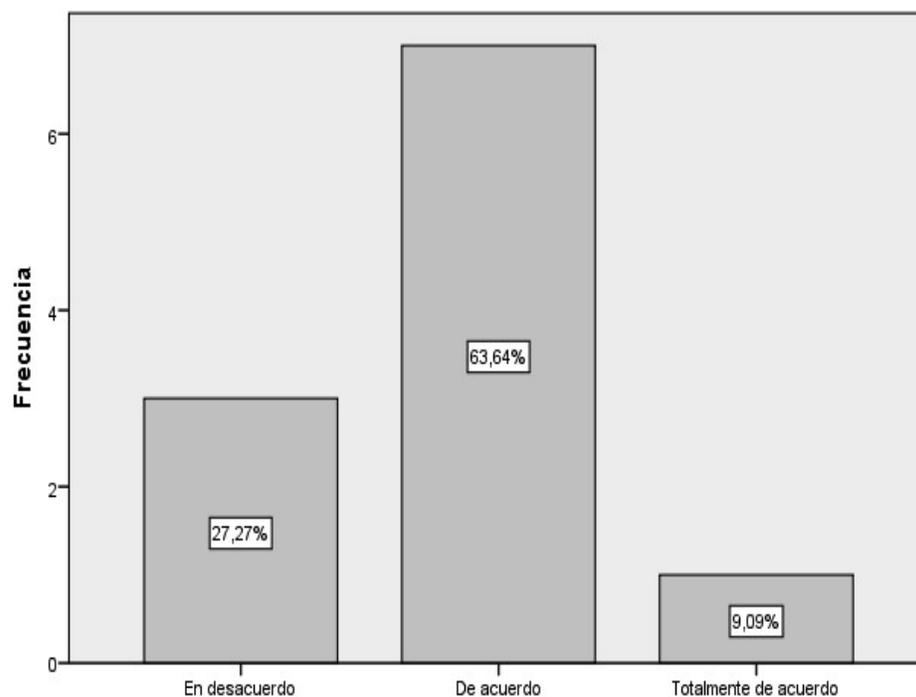
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V En desacuerdo	3	27,3	27,3	27,3
ál De acuerdo	7	63,6	63,6	90,9
id Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	100,0
o Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

#### Interpretación:

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 73%. están entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, que la comunicación entre el jefe y subordinados es vertical de arriba hacia abajo, donde las órdenes se cumplen como se establecen; y el 27 %, restante no lo considera así, tal como se muestra en el Histograma N° 06

Histograma N° 06



**La comunicación entre el jefe y subordinados es siempre descendente de arriba hacia abajo, donde todas las órdenes se cumplen, tal como se establecen.**

#### **4.2.2.2.3 La organización informal es vedada y considerada perjudicial; donde los cargos y tareas limitan a las personas**

A la afirmación: El ejercicio de la autoridad en la entidad, es de carácter informal, carente de instrumentos de gestión institucional adecuados, con cargos no muy pertinentes a la naturaleza de la organización, se muestran en las respuestas en la Tabla N° 09:

Tabla N° 09

**El ejercicio de la autoridad en la entidad, es de carácter informal, carente de instrumentos de gestión institucional adecuados, con cargos no muy pertinentes a la naturaleza de la organización**

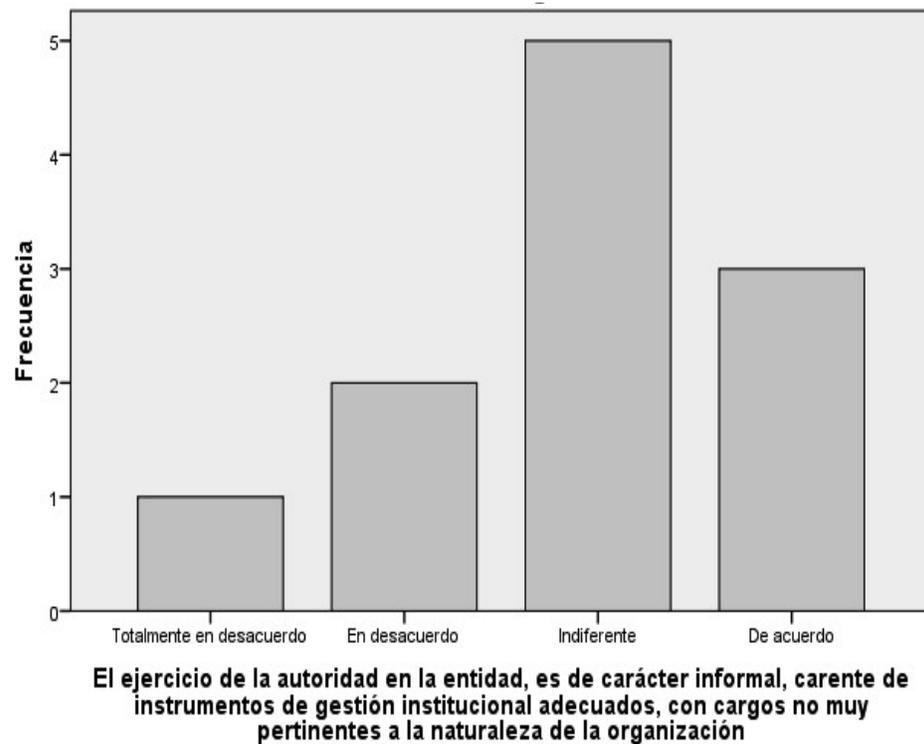
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V á l i d o Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	9,1
En desacuerdo	2	18,2	18,2	27,3
Indiferente	5	45,5	45,5	72,7
De acuerdo	3	27,3	27,3	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

#### Interpretación:

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 46%. Es indiferente a la afirmación, que el ejercicio de la autoridad en la entidad sea realice de carácter informal y carente de instrumentos de gestión adecuados; y alrededor del 27% que está entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, tal como se muestra en el Histograma N° 07.

Histograma N° 07



Fuente: resultados de la investigación

#### **4.2.2.2.4 El liderazgo se desarrolla con énfasis en los castigos y medidas disciplinarias; en obediencia a reglamentos, con limitadas recompensas.**

A la afirmación: El liderazgo directivo es de carácter autocrático, con énfasis en castigos y medidas disciplinarias, de respeto y obediencia a los reglamentos, con limitados incentivos económicos ni psicológicos, las respuestas se muestran en la Tabla N° 10:

Tabla N° 10

**El liderazgo directivo es de carácter autocrático, con énfasis en castigos y medidas disciplinarias, de respeto y obediencia a los Reglamentos, con limitados incentivos económicos ni psicológicos**

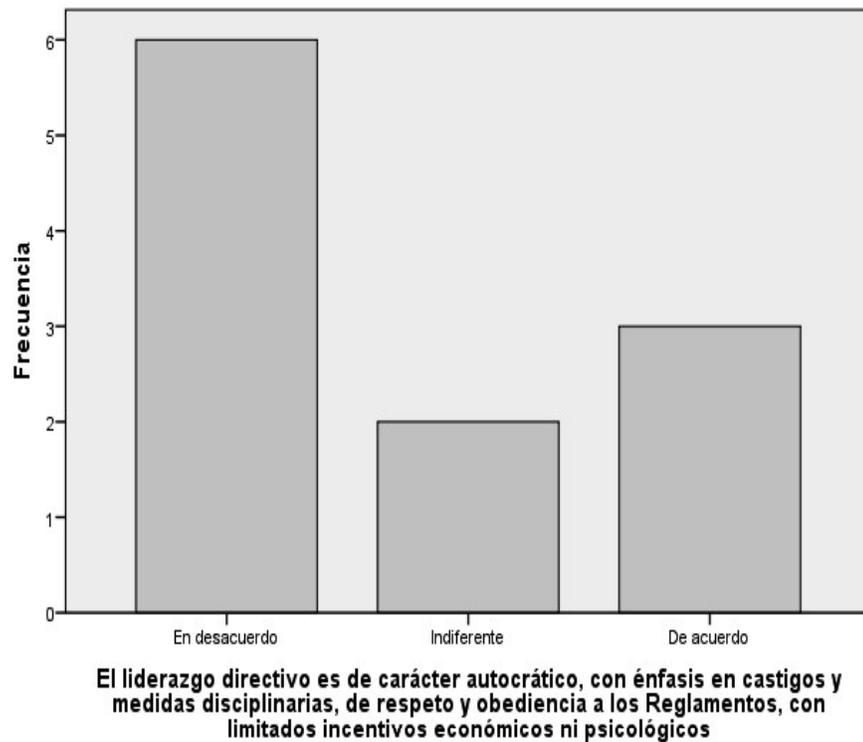
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	54,5	54,5	54,5
	Indiferente	2	18,2	18,2	72,7
	De acuerdo	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

#### Interpretación:

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil "San Nicolás" del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 73%, está en desacuerdo que el liderazgo directivo es de carácter autocrático, con énfasis en castigos y medidas disciplinarias, de respeto y obediencia a los reglamentos con limitados incentivos económicos y psicológicos y el 27% está de acuerdo de tal afirmación, tal como se muestra en el Histograma N° 08.

Histograma N° 08



Fuente: resultado de la investigación

#### 4.2.2.3 Liderazgo Delegador (Participativo)

##### 4.2.2.3.1 Centralizado en el directivo (alta dirección)

A la afirmación: el liderazgo es centralizado en la administración, permitiendo una pequeña delegación de carácter rutinario; las respuestas se muestran en la Tabla N° 11:

Tabla N° 11

**Se delega las funciones por lo general de rutina**

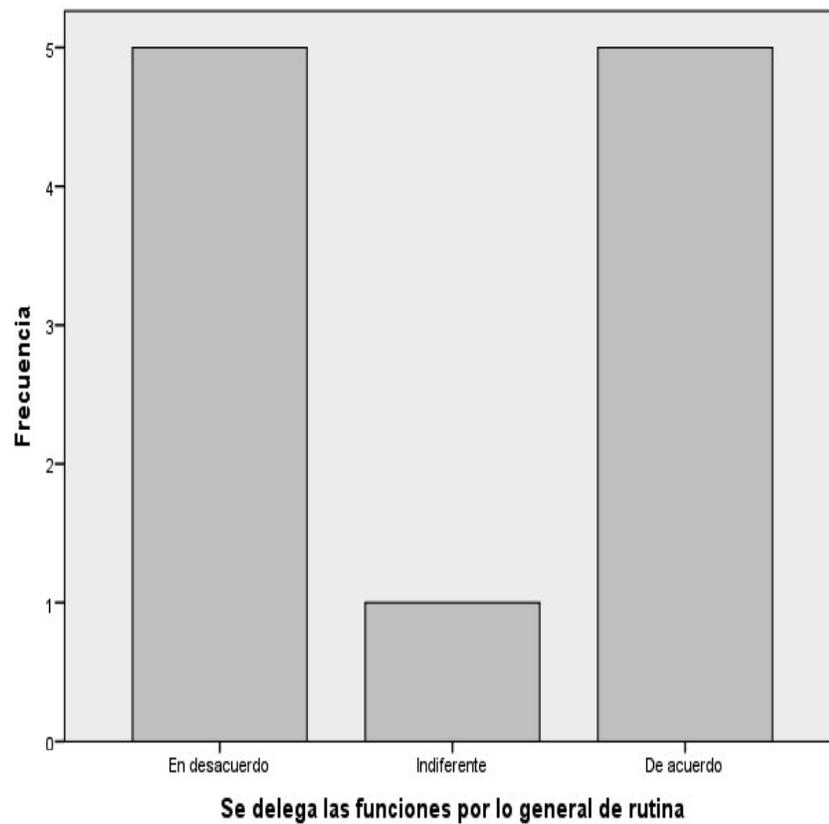
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	5	45,5	45,5	45,5
Indiferente	1	9,1	9,1	54,5
De acuerdo	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

**Interpretación:**

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 46%., está de acuerdo que el liderazgo está centrado en la administración, permitiendo solo la delegación de carácter rutinario; y el 9% está en desacuerdo con tal afirmación, como se muestra en el Histograma N° 09.

Histograma N° 09



Fuente: resultados de la investigación

#### **4.2.2.3.2 Sistemas de Comunicación Eficientes, son fundamentales para el éxito de la organización**

A la afirmación: La comunicación en la institución es dinámica, fluida y eficiente en todos los niveles jerárquicos; las respuestas se muestran en la Tabla N° 12:

Tabla N° 12

**La comunicación en la institución es dinámica, fluida y eficiente en todos los niveles jerárquicos**

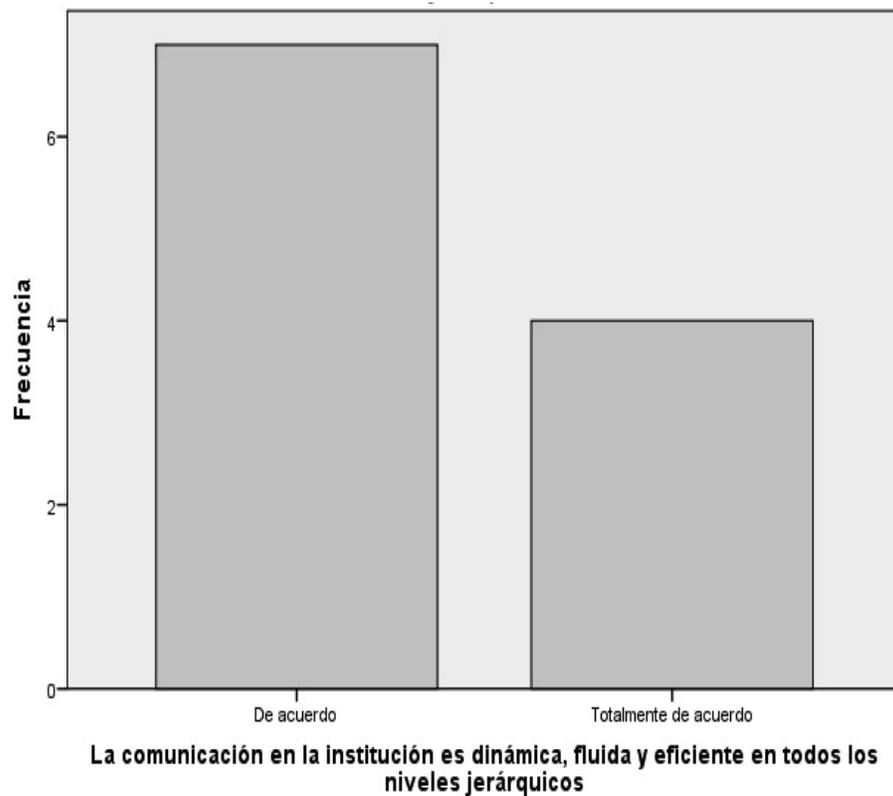
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V De acuerdo	7	63,6	63,6	63,6
á Totalmente de acuerdo	4	36,4	36,4	100,0
d Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

**Interpretación:**

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que el 100%, está entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, que la comunicación en la institución es dinámica, fluida y eficiente en todos los niveles jerárquicos, como se muestra en el Histograma N° 10.

Histograma N° 10



Fuente: resultados de la investigación

#### **4.2.2.3.3 Trabajo en Equipo y formación de grupos sobre la confianza mutua, participación y compromiso grupal intenso**

A la afirmación: La organización ha aprendido a trabajar en grupo y equipos, sobre la base de la confianza y compromiso; las respuestas se muestran en la Tabla N° 13:

Tabla N° 13

**La organización ha aprendido a trabajar en grupo y equipos, sobre la base de la confianza y compromiso.**

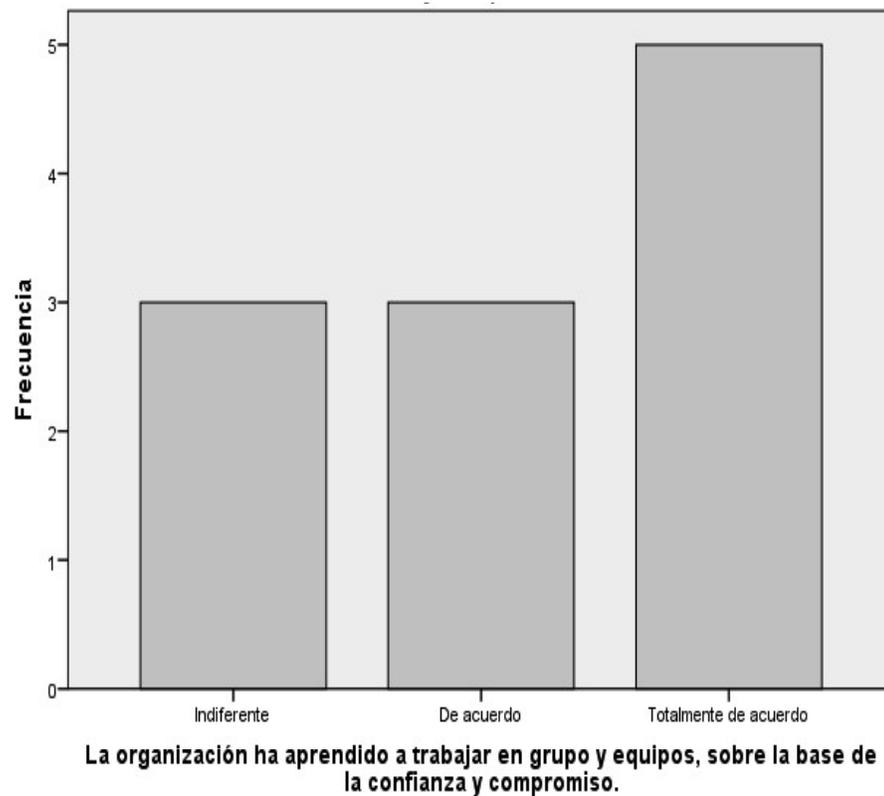
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V Indiferente	3	27,3	27,3	27,3
á De acuerdo	3	27,3	27,3	54,5
li Totalmente de acuerdo	5	45,5	45,5	100,0
o Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

#### Interpretación:

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 73%, de los trabajadores esta entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, que la organización ha aprendido a trabajar en grupos y equipos sobre la base de confianza y compromiso, como se muestra en el Histograma N° 11.

Histograma N° 11



#### 4.2.2.3.4 Énfasis en las Recompensas Sociales

A la afirmación: La institución prioriza con énfasis las recompensas sociales; permisos por cumpleaños, reuniones sociales de integración familiar; las respuestas se muestran en la Tabla N° 14:

Tabla N° 14

**Se prioriza con énfasis las recompensas sociales; permisos por cumpleaños, reuniones sociales de integración familiar, etc.**

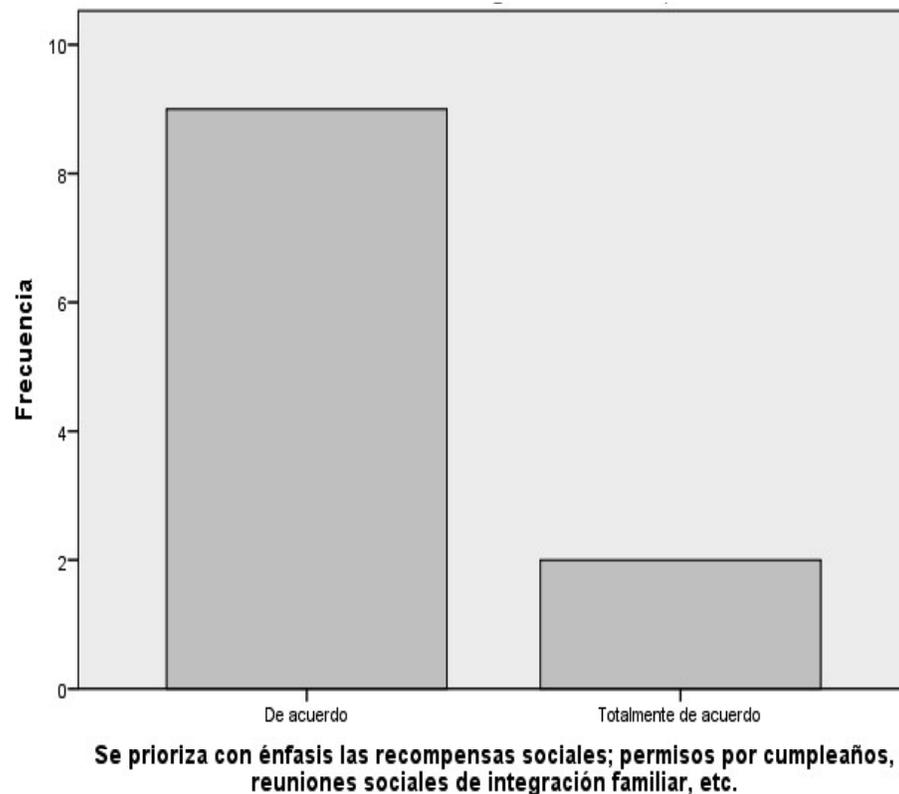
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	81,8	81,8	81,8
	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

**Interpretación:**

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 100%, de los trabajadores esta entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, que la organización prioriza, las recompensas sociales, permisos por cumpleaños, reuniones sociales de integración familiar, como se muestra en el Histograma N° 12.

Histograma N° 12



Fuente: resultados de la investigación

#### 4.2.3.1 Cultura Organizacional

##### 4.2.3.1.1 Valora la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso

A la afirmación: La institución valora los aportes a la innovación en el servicio, el trabajo en equipo y los resultados logrados; las respuestas se muestran en la Tabla N° 15:

Tabla N° 15

**En la institución se valora los aportes de innovación en el servicio, el trabajo en equipo y los resultados logrados.**

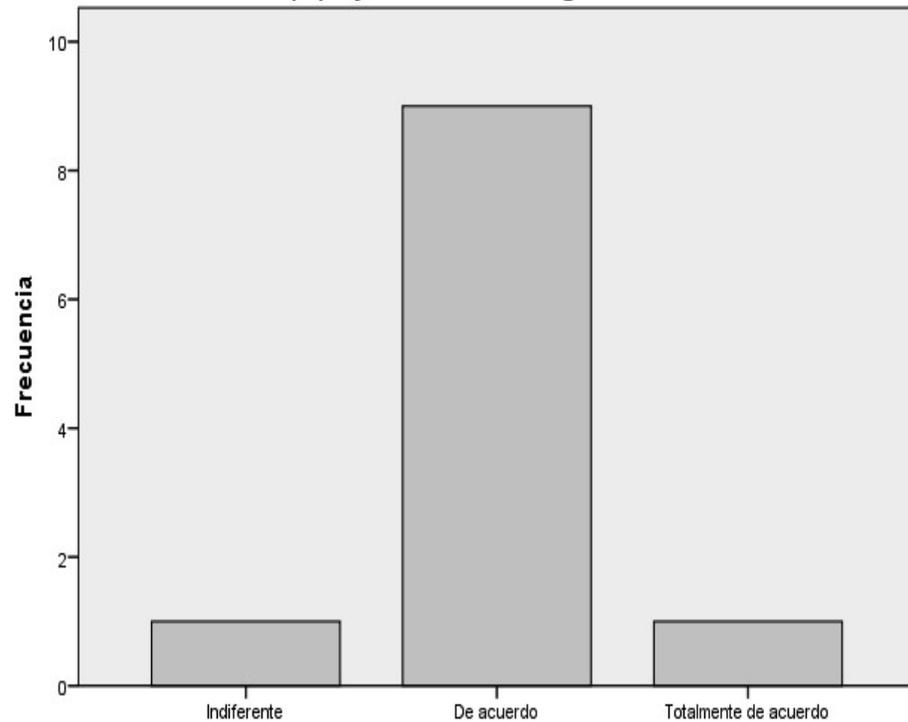
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	1	9,1	9,1	9,1
De acuerdo	9	81,8	81,8	90,9
Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

#### Interpretación:

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 91%, de los trabajadores esta entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, que la institución se valora los aportes de innovación en el servicio, trabajo en equipo y los resultados logrados, como se muestra en el Histograma N° 13.

Histograma N° 13



**En la institución se valora los aportes de innovación en el servicio, el trabajo en equipo y los resultados logrados.**

Fuente: resultados de la investigación

#### **4.2.3.2 Comparte conocimientos y experiencias en la toma de decisiones de la organización**

A la afirmación: En la solución de problemas y toma de decisiones compartimos nuestros conocimientos y experiencias en la organización; las respuestas se muestran en la Tabla N° 16:

Tabla N° 16

**En la solución de problemas y toma de decisiones compartimos nuestros conocimientos  
y experiencias en la organización**

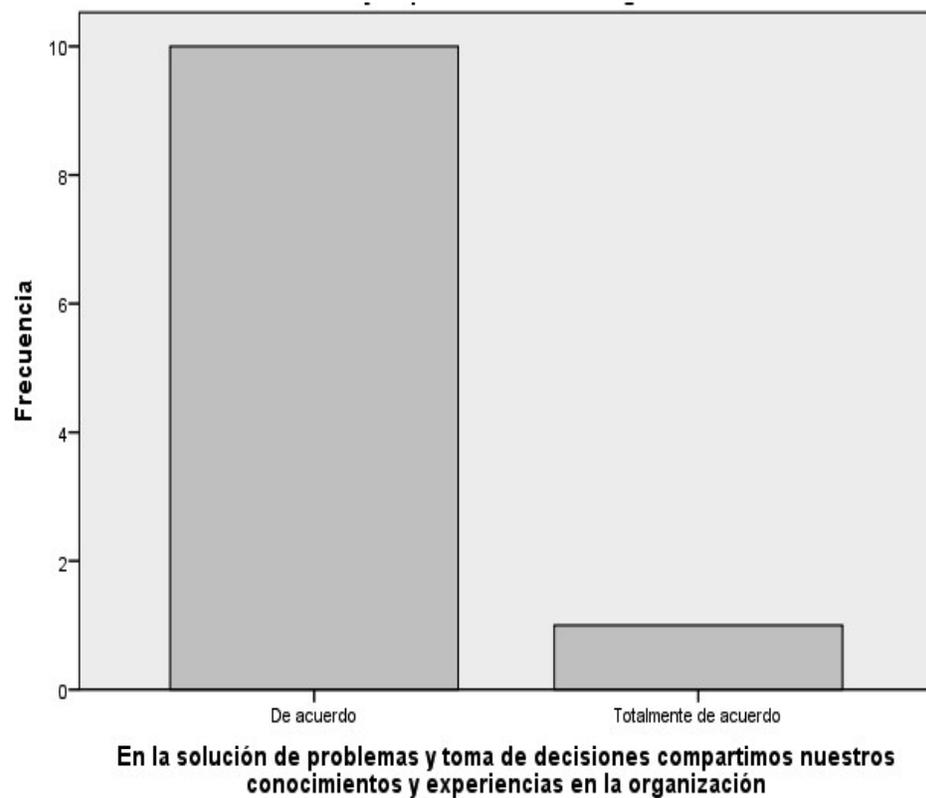
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V De acuerdo	10	90,9	90,9	90,9
á li Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	100,0
d o Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

**Interpretación:**

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 100%, de los trabajadores esta entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, que la institución en la solución de problemas y toma de decisiones compartes sus conocimientos y experiencias, como se muestra en el Histograma N° 14.

Histograma N° 14



**4.2.3.3 Se integra a la organización formal (estructura), que se orienta al cliente y asume un comportamiento de aprendizaje individual y en equipo.**

A la afirmación: Nuestra organización formal está integrada y tiene un orden (estructura), la misma que está orientada a nuestros beneficiarios, y trabajamos para su bienestar en forma individual y en equipo; las respuestas se muestran en la Tabla N° 17:

Tabla N° 17

**Nuestra organización formal está integrada y tiene un orden (estructura), la misma que está orientada a nuestros beneficiarios, y trabajamos para su bienestar en forma individual y en equipo**

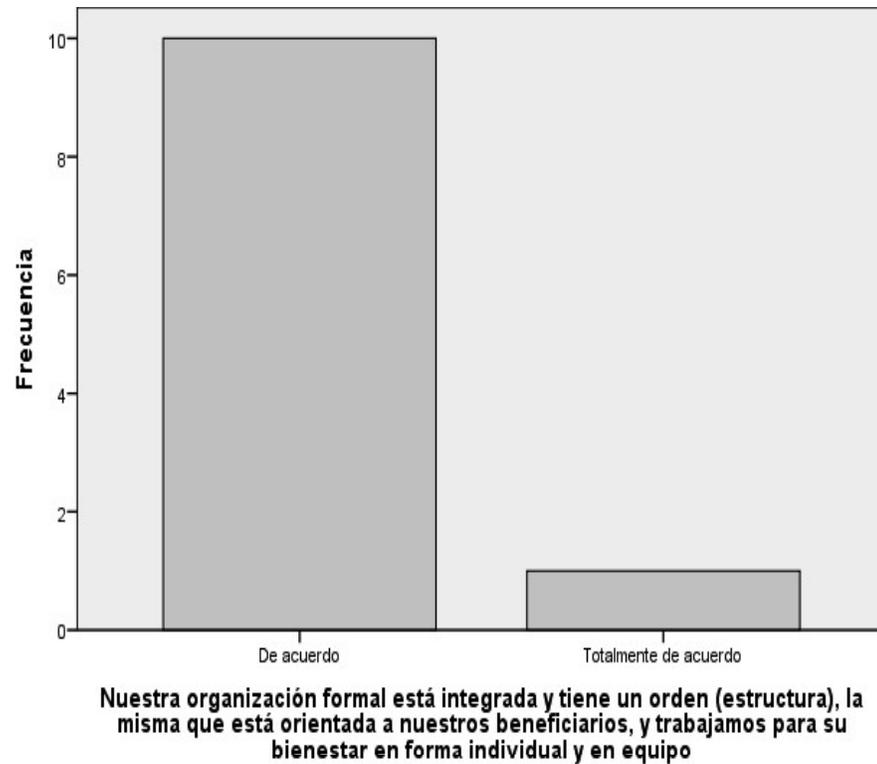
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	10	90,9	90,9	90,9
Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

#### Interpretación:

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 100%, de los trabajadores esta entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, que la institución muestra una organización formal integrada y un orden en su estructura; la misma que está orientada a los beneficiarios y trabajan para alcanzar el bienestar individual y en equipos, como se muestra en el Histograma N° 15.

Histograma N° 15



Fuente: resultados de la investigación

#### 4.2.3.2 Creencias Organizacionales

##### 4.2.3.2.1 Perciben cierto grado de autonomía y colaboración y desarrollo personal (humano)

A la afirmación: Nuestros colaboradores cuentan con alto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal (humano); las respuestas se muestran en la Tabla N° 18:

Tabla N° 18

**Nuestros colaboradores cuentan con alto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal (humano)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V De acuerdo	9	81,8	81,8	81,8
á Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	100,0
li Total	11	100,0	100,0	
d				
o				

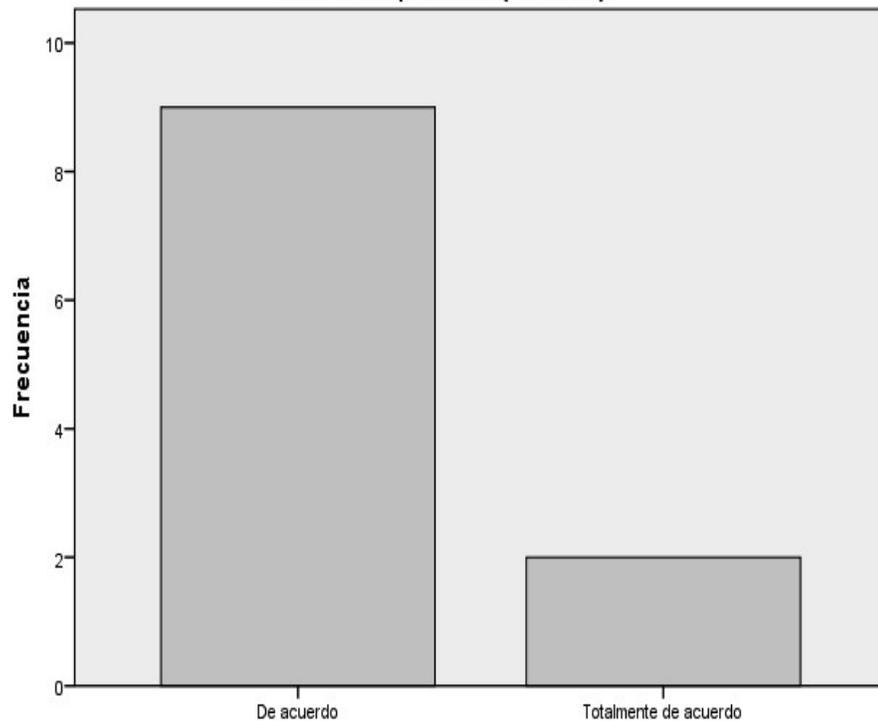
Fuente: resultados de la investigación

**Interpretación:**

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 100%, de los trabajadores esta entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, que en la institución, nuestros colaboradores con alto grado de autonomía, colaboración y desarrollo del personal, como se muestra en el Histograma N° 16.

## Histograma N° 16

**Nuestros colaboradores cuentan con alto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal (humano)**



**Nuestros colaboradores cuentan con alto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal (humano)**

Fuente: Resultados de la investigación

#### **4.2.3.2.2 Inspira un alto nivel de confianza en el trabajo colaborativo y/o participativo**

A la afirmación: Nuestra organización inspira un alto nivel de confianza en el trabajo colaborativo y participativo; las respuestas se muestran en la Tabla N° 19:

Tabla N° 19

**Nuestra organización inspira un alto nivel de confianza en el trabajo colaborativo y participativo**

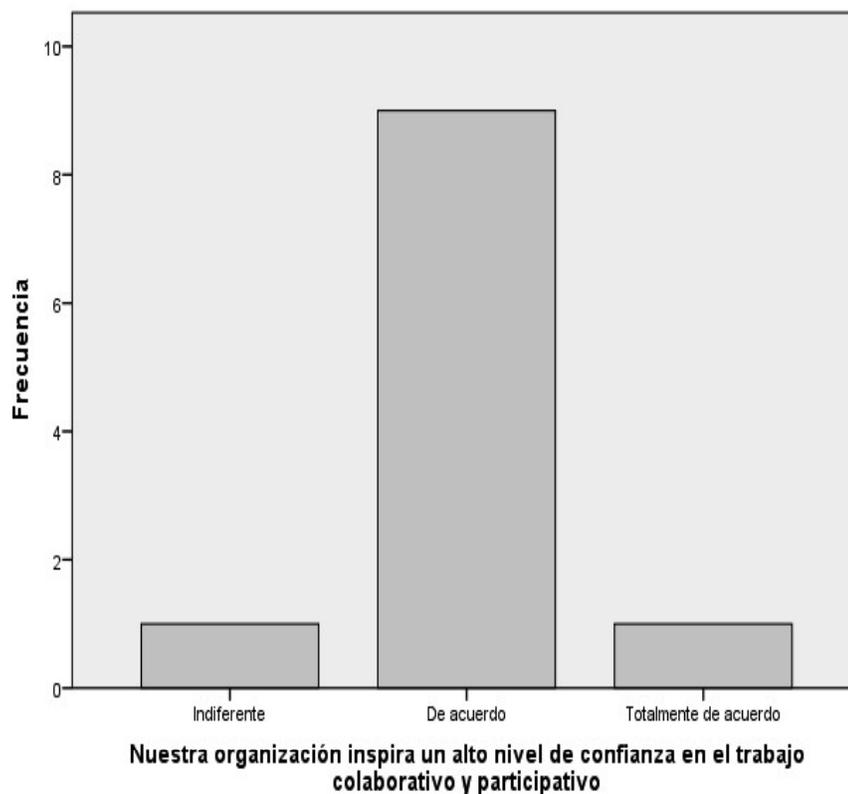
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V á li d o  Indiferente	1	9,1	9,1	9,1
De acuerdo	9	81,8	81,8	90,9
Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

**Interpretación:**

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 91%, de los trabajadores esta entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, que, la institución, inspira un alto grado de confianza en el trabajo colaborativo y participativo; como se muestra en el Histograma N° 17.

Histograma N° 17



Fuente: resultados de la investigación

#### **4.2.3.2.3 Tiene horarios fijos, vestuario formal y castigos ante una falta**

A la afirmación: Tenemos horarios fijos, nuestro personal cuenta con un vestuario formal, y consideramos castigos ante una falta; las respuestas se muestran en la Tabla N° 20:

Tabla N° 20

**Tenemos horarios fijos, nuestro personal cuenta con un vestuario formal, y consideramos castigos ante una falta**

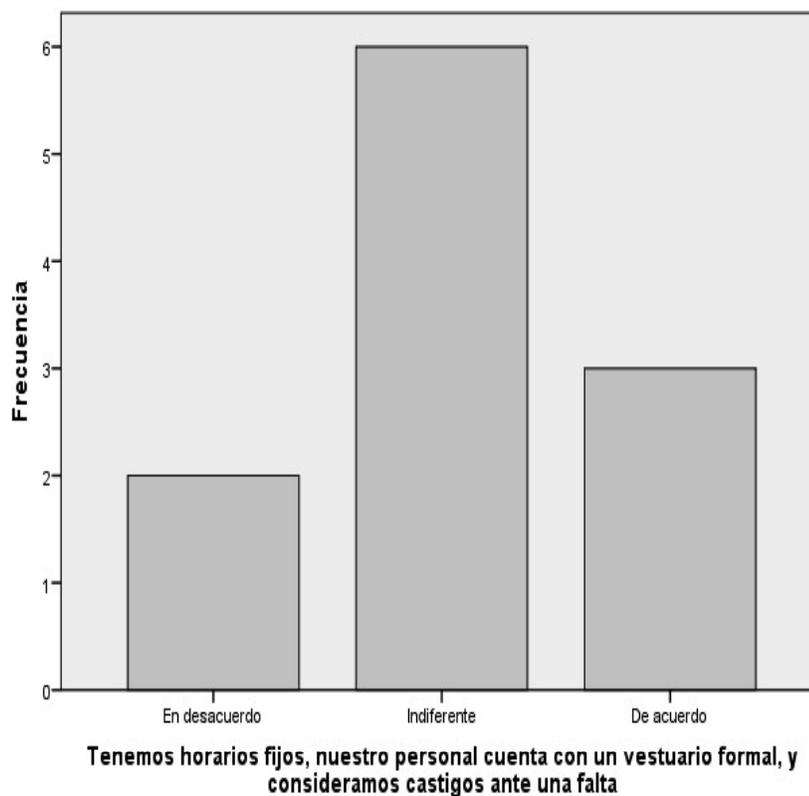
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V En desacuerdo	2	18,2	18,2	18,2
á Indiferente	6	54,5	54,5	72,7
li De acuerdo	3	27,3	27,3	100,0
o Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

**Interpretación:**

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que solamente el 27%, de los trabajadores está de acuerdo de tener horarios fijos, usar una vestimenta formal y considera el castigo ante una falta y frente al 54% mostró una indiferencia neutral en sus respuestas; como se muestra en el Histograma N° 18.

Histograma N° 18



Fuente: resultados de la investigación

#### 4.2.4.3 Compromiso con la Organización y Valores

##### 4.2.4.3.1 Realiza con pasión su trabajo y resuelve problemas institucionales con inteligencia y probidad

A la afirmación: La institución valora los aportes a la innovación en el servicio, el trabajo en equipo y los resultados logrados; las respuestas se muestran en la Tabla N° 21:

Tabla N° 21

**Los trabajadores de la institución realizan con pasión su trabajo, resuelven problemas con inteligencia y probidad.**

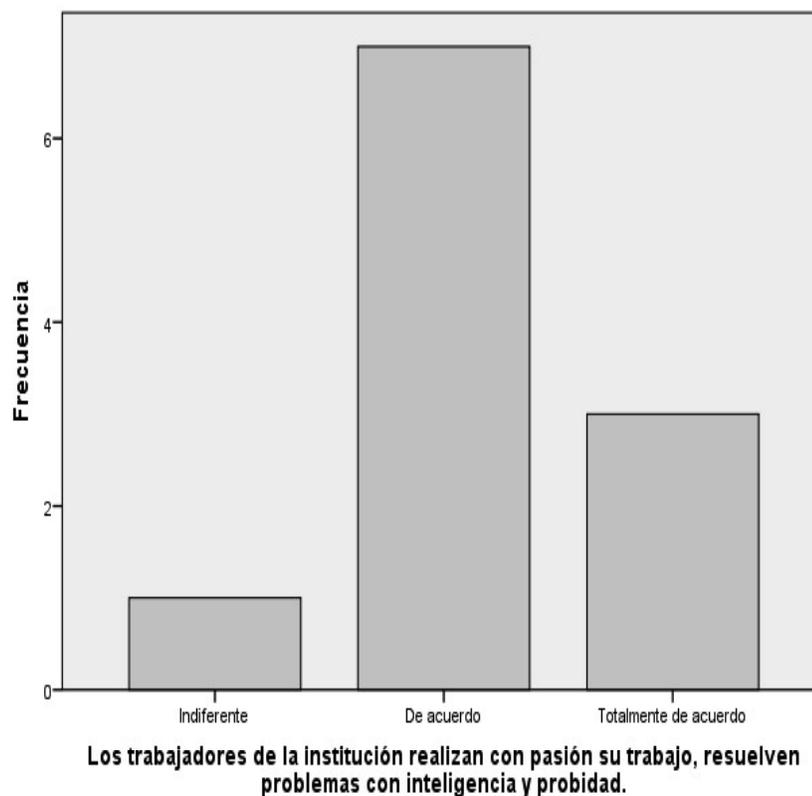
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V Indiferente	1	9,1	9,1	9,1
á De acuerdo	7	63,6	63,6	72,7
li Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3	100,0
o Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

#### Interpretación:

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que alrededor del 91%, consideran que realizan con pasión su trabajo, y resuelven problemas con inteligencia y probidad; como se muestra en el Histograma N° 19.

Histograma N° 19



Fuente: resultados de la investigación

#### **4.2.4.3.2 Se integra a la organización individual y colectivamente en fechas especiales (cumpleaños).**

A la afirmación: El personal de la institución se integra socialmente con facilidad en fechas especiales (cumpleaños, navidad y otros); las respuestas se muestran en la Tabla N° 22:

Tabla N° 22

**El personal de la institución se integra socialmente con facilidad en fechas especiales  
(cumpleaños, navidad y otros).**

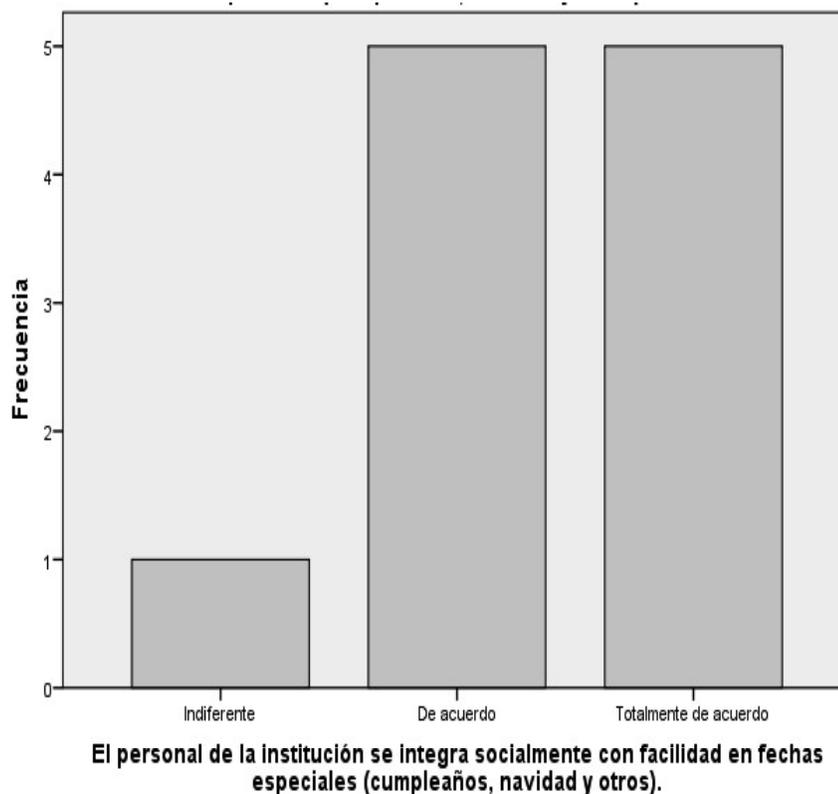
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V á li d o	1	9,1	9,1	9,1
Indiferente				
De acuerdo	5	45,5	45,5	54,5
Totalmente de acuerdo	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

**Interpretación:**

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que mayormente alrededor del 91% de los trabajadores está entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, que el personal de la institución se integra socialmente con facilidad en fechas especiales como: cumpleaños, navidad y otros; como se muestra en el Histograma N° 20.

Histograma N° 20



Fuente: resultados de la investigación

#### **4.2.4.3.3 Los trabajadores tienen coherencia entre sus acciones, su misión e interés por su desarrollo personal y profesional**

A la afirmación: Los trabajadores tienen coherencia entre sus acciones, su misión e interés por su desarrollo personal y profesional; las respuestas se muestran en la Tabla N° 23:

Tabla N° 23

**Los trabajadores tienen coherencia entre sus acciones, su misión e interés por su desarrollo personal y profesional**

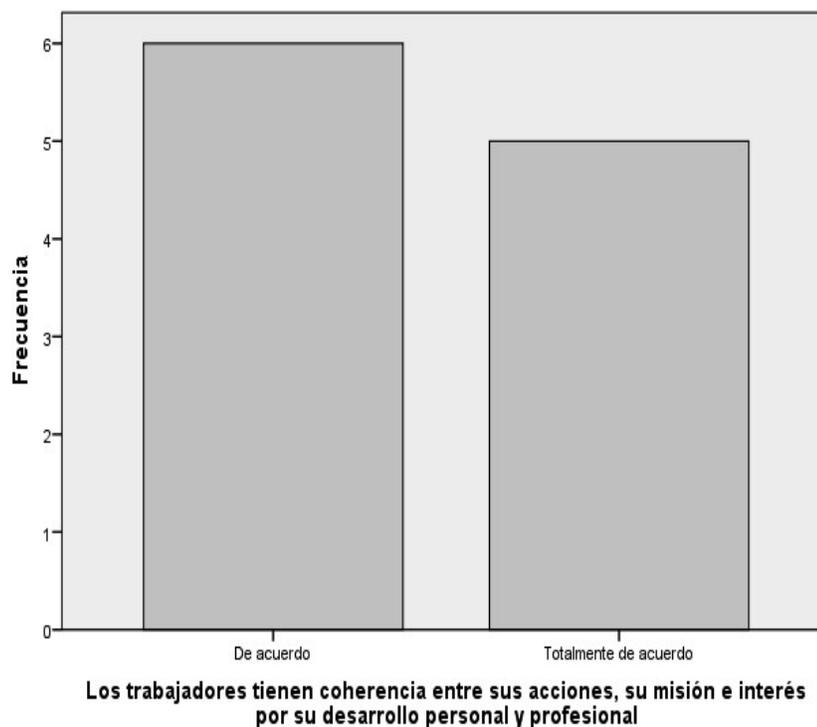
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V De acuerdo	6	54,5	54,5	54,5
á Totalmente de acuerdo	5	45,5	45,5	100,0
li Total	11	100,0	100,0	

Fuente: resultados de la investigación

Interpretación:

Realizado el cuestionario a los trabajadores de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, se encontró que el 100% de los trabajadores tienen coherencia entre sus acciones, su misión e interés por su desarrollo personal y profesional; como se muestra en el Histograma N° 21.

Histograma N° 21



### 4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

#### 4.3.1. Contrastación de Hipótesis General

##### 4.3.1.1. Planteamiento de la Hipótesis Estadística General

Hi El liderazgo incide favorablemente en el desarrollo de la cultura

organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás Gobierno Regional de Pasco

Ho El liderazgo no incide favorablemente en el desarrollo de la cultura

organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás Gobierno Regional de Pasco

#### 4.3.1.2. Datos estadístico válidos

A continuación, se muestra los 11 datos estadísticos válidos de las variables de estudio, como se muestra en la tabla N° 24; y tablas cruzadas 24 A y 24 B

Tabla 24  
Datos estadísticos válidos

##### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
LIDERAZGO * CULTURA ORGANIZACIONAL	11	100,0%	0	0,0%	11	100,0%

Tabla 24 A  
Datos estadísticos válidos de la tabla cruzada

##### Tabla cruzada LIDERAZGO\*CULTURA ORGANIZACIONAL

			CULTURA ORGANIZACIONAL		
			De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
LIDERAZGO Indiferente	Recuento		5	0	
	Recuento esperado		4,5	,5	
De acuerdo	Recuento		4	0	
	Recuento esperado		3,6	,4	
Totalmente de acuerdo	Recuento		1	1	

	Recuento esperado	1,8	,2	
Total	Recuento	10	1	
	Recuento esperado	10,0	1,0	

Tabla 24 B  
Datos estadísticos válidos tabla cruzada

Tabla cruzada LIDERAZGO\*CULTURA ORGANIZACIONAL

			Total
LIDERAZGO	Indiferente	Recuento	5
		Recuento esperado	5,0
	De acuerdo	Recuento	4
		Recuento esperado	4,0
	Totalmente de acuerdo	Recuento	2
		Recuento esperado	2,0
Total	Recuento		11
	Recuento esperado		11,0

Fuente: resultados de la investigación

#### 4.3.1.3. Prueba Chi Cuadrado

A continuación, se muestra la prueba Chi Cuadrado, Los resultados de la tabla N° 25, muestra la prueba de hipótesis general; siendo el resultado de la Chi cuadrado diferente de cero.

Tabla N° 25  
Prueba Chi Cuadrado

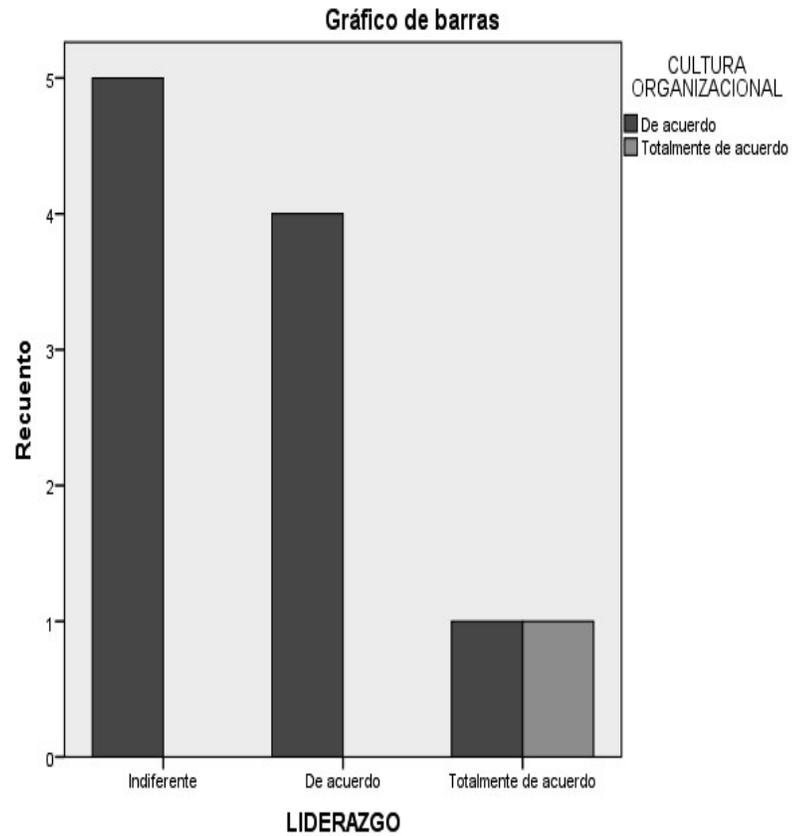
##### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,950 <sup>a</sup>	2	,084
Razón de verosimilitud	3,929	2	,140
Asociación lineal por lineal	2,882	1	,090
N de casos válidos	11		

#### 4.3.1.4. Interpretación de la Prueba Chi Cuadrado

Al encontrar la Chi cuadrado de Pearson de 0.084 diferente de cero, se concluye que existe una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional, por tanto, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula; ver histograma N° 22

## Histograma N° 22 Contrastación hipótesis General



Fuente: resultado de la investigación

### 4.3.2. Contrastación de las hipótesis Específicas

#### 4.3.2.1. Planteamiento de la Hipótesis Estadística Especifica 1

- H1. Existe una relación significativa entre el liderazgo democrático y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás Gobierno Regional de Pasco
- Ho. No Existe una relación significativa entre el liderazgo democrático y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás Gobierno Regional de Pasco

**a) Datos estadísticos válidos**

Los resultados de la tabla N° 26, los datos estadísticos válidos de las variables de estudio, como se muestra en la tabla N° 26; y tablas cruzadas 26 A y 26 B

Tabla N° 26  
Datos estadísticos válidos

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Democrático / Consultivo * CULTURA ORGANIZACIONAL	11	100,0%	0	0,0%	11	100,0%

Tabla N° 26 A  
Datos estadísticos cruzados válidos

**Tabla cruzada Democrático / Consultivo\* CULTURA ORGANIZACIONAL**

			CULTURA ORGANIZACIONAL		
			De acuerdo		
Democrático / Indiferente	Recuento		4		
Consultivo	Recuento		3,6		

	esperado			
De acuerdo	Recuento	5		
	Recuento esperado	4,5		
Totalmente de acuerdo	de Recuento	1		
	Recuento esperado	1,8		
Total	Recuento	10		
	Recuento esperado	10,0		

Tabla N° 26 B  
Datos estadísticos cruzados válidos

			CULTURA ORGANIZACIONAL	
			Totalmente de acuerdo	Total
Democrático / Indiferente Consultivo	Recuento		0	4
	Recuento esperado		,4	4,0
De acuerdo	Recuento		0	5
	Recuento esperado		,5	5,0
Totalmente de acuerdo	Recuento		1	2
	Recuento esperado		,2	2,0

Total	Recuento	1	11
	Recuento esperado	1,0	11,0

### b) Prueba Chi cuadrado

A continuación, se muestra la prueba Chi Cuadrado de la hipótesis estadística 1, Los resultados se muestran en la tabla N° 27; siendo el resultado de la Chi cuadrado diferente de cero.

Tabla N° 27  
Prueba Chi Cuadrado

#### Pruebas de chi-cuadrado

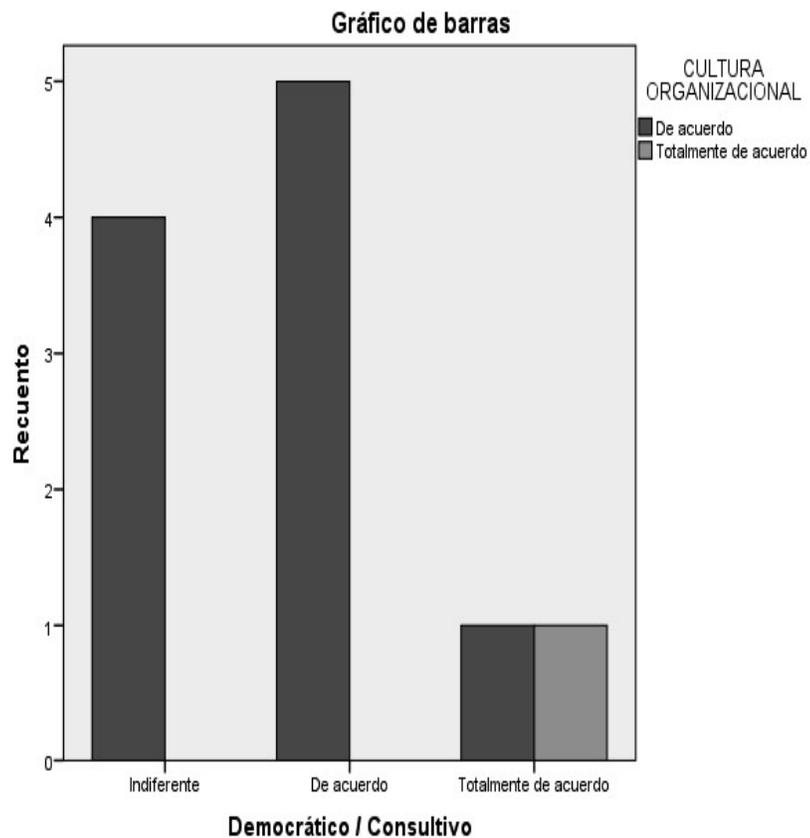
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,950 <sup>a</sup>	2	,084
Razón de verosimilitud	3,929	2	,140
Asociación lineal por lineal	2,726	1	,099
N de casos válidos	11		

### c) Interpretación de la Prueba Chi cuadrado Hipótesis 1

Se encontró una Chi cuadrado de Pearson es diferente de cero; 0,000, y siendo la asociación lineal; por lo tanto, se concluye aceptar la hipótesis alternativa 1 y rechazar la hipótesis nula; es decir que existe una relación entre el liderazgo democrático y la

cultura organizacional de la Aldea infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, en la organización de estudio. Ver Histograma N° 23

Histograma N° 23  
Contrastación Hipótesis Específica 1



Fuente: resultado de la investigación

#### 4.3.2.2. Planteamiento de la Hipótesis Estadística Especifica 2

- H2. Existe una relación directa entre el liderazgo autocrático y la Cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás Gobierno Regional de Pasco.
- Ho. No existe una relación directa entre el liderazgo autocrático y

la Cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás  
Gobierno Regional de Pasco.

**a) Datos estadísticos válidos**

Los resultados de la tabla N° 28, los datos estadísticos válidos de las variables de estudio, como se muestra en la tabla N° 28; y tablas cruzadas 28 A y 28 B

Tabla N° 28

Tabla de datos estadísticos válidos

**.Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Autocrático / Autoritario * CULTURA ORGANIZACIONAL	11	100,0%	0	0,0%	11	100,0%

Tabla N° 28 A

Tabla de datos estadísticos cruzados válidos

	CULTURA ORGANIZACIONAL	
	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Autocrático En desacuerdo Recuento	1	0

/ Autoritario	Recuento esperado	,9	,1
	Indiferente	Recuento	7
	Recuento esperado	6,4	,6
De acuerdo	Recuento	2	1
	Recuento esperado	2,7	,3
Total	Recuento	10	1
	Recuento esperado	10,0	1,0

Tabla N° 28 B  
Tabla de datos estadísticos cruzados válidos

**Tabla cruzada Autocrático / Autoritario \* CULTURA ORGANIZACIONAL**

			Total
Autocrático / Autoritario	En desacuerdo	Recuento	1
		Recuento esperado	1,0
	Indiferente	Recuento	7
		Recuento esperado	7,0
	De acuerdo	Recuento	3
		Recuento esperado	3,0
Total		Recuento	11
		Recuento esperado	11,0

Fuente: fuente resultados de la investigación

**b) Prueba Chi cuadrado**

A continuación, se muestra la prueba Chi Cuadrado de la

hipótesis estadística 2, Los resultados se muestran en la tabla N° 29; siendo el resultado de la Chi cuadrado diferente de cero.

Tabla N° 29  
Prueba Chi Cuadrado

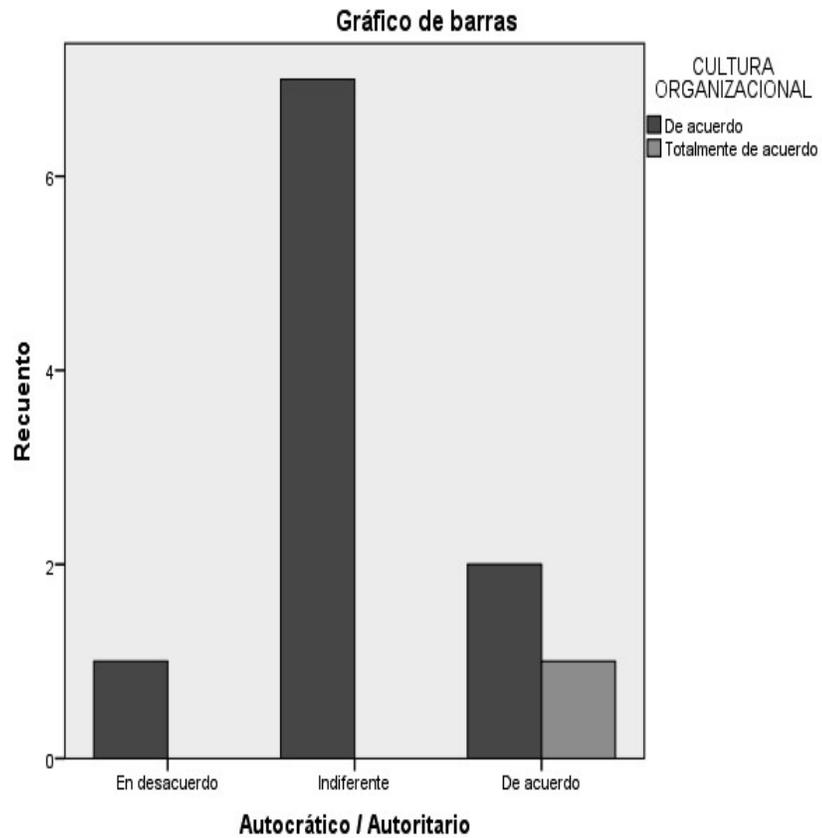
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,933 <sup>a</sup>	2	,231
Razón de verosimilitud	2,883	2	,237
Asociación lineal por lineal	2,025	1	,155
N de casos válidos	11		

**c) Interpretación de la Prueba Chi cuadrado Hipótesis 2**

Se encontró una Chi cuadrado de Pearson diferente de cero; 0,000, 0.063 y siendo la asociación lineal; por lo tanto, se concluye aceptar la hipótesis alternativa 2 y rechazar la hipótesis nula; El liderazgo autocrático se relaciona directamente con la cultura organizacional de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno regional de Pasco. Ver histograma N° 24

Histograma N° 24  
Contrastación Hipótesis Específica 2



Fuente: resultado de la investigación

#### 4.3.2.3. Planteamiento de la Hipótesis Estadística Específica 3

H3 Existe una relación adecuada entre el liderazgo delegador y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás

Gobierno Regional de Pasco

Ho No existe una relación adecuada entre el liderazgo delegador y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San

Nicolás Gobierno Regional de Pasco

**a) Datos estadísticos válidos**

Los datos estadísticos válidos, de la hipótesis estadística 3 se muestran en las tablas N° 30, y Tablas Cruzadas 30 A y N° 30

B.

Tabla N° 30

Tabla de datos estadísticos válidos

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Delegador / participativo * CULTURA ORGANIZACIONAL	11	100,0%	0	0,0%	11	100,0%

Tabla N° 30 A

Tabla de datos estadísticos cruzados válidos

		CULTURA ORGANIZACIONAL
		De acuerdo
Delegador / Indiferente participativo	Recuento	2
	Recuento esperado	1,8

	De acuerdo	Recuento	5
		Recuento esperado	4,5
	Totalmente de acuerdo	Recuento	3
		Recuento esperado	3,6
Total		Recuento	10
		Recuento esperado	10,0

Tabla N° 30 B

Tabla de datos estadísticos cruzados válidos

## Tabla cruzada Delegador / participativo\* CULTURA ORGANIZACIONAL

		CULTURA ORGANIZACIONAL	Total
		Totalmente de acuerdo	
Delegador / Indiferente participativo	Recuento	0	2
	Recuento esperado	,2	2,0
De acuerdo	Recuento	0	5
	Recuento esperado	,5	5,0
Totalmente de acuerdo	Recuento	1	4
	Recuento esperado	,4	4,0
Total	Recuento	1	11
	Recuento esperado	1,0	11,0

### b) Prueba Chi cuadrado 3

A continuación, se muestra la prueba Chi Cuadrado de la hipótesis estadística 3, Los resultados se muestran en la tabla N° 31; siendo el resultado de la Chi cuadrado diferente de cero.

Tabla N° 31  
Pruebas de Chi Cuadrado

#### Pruebas de chi-cuadrado

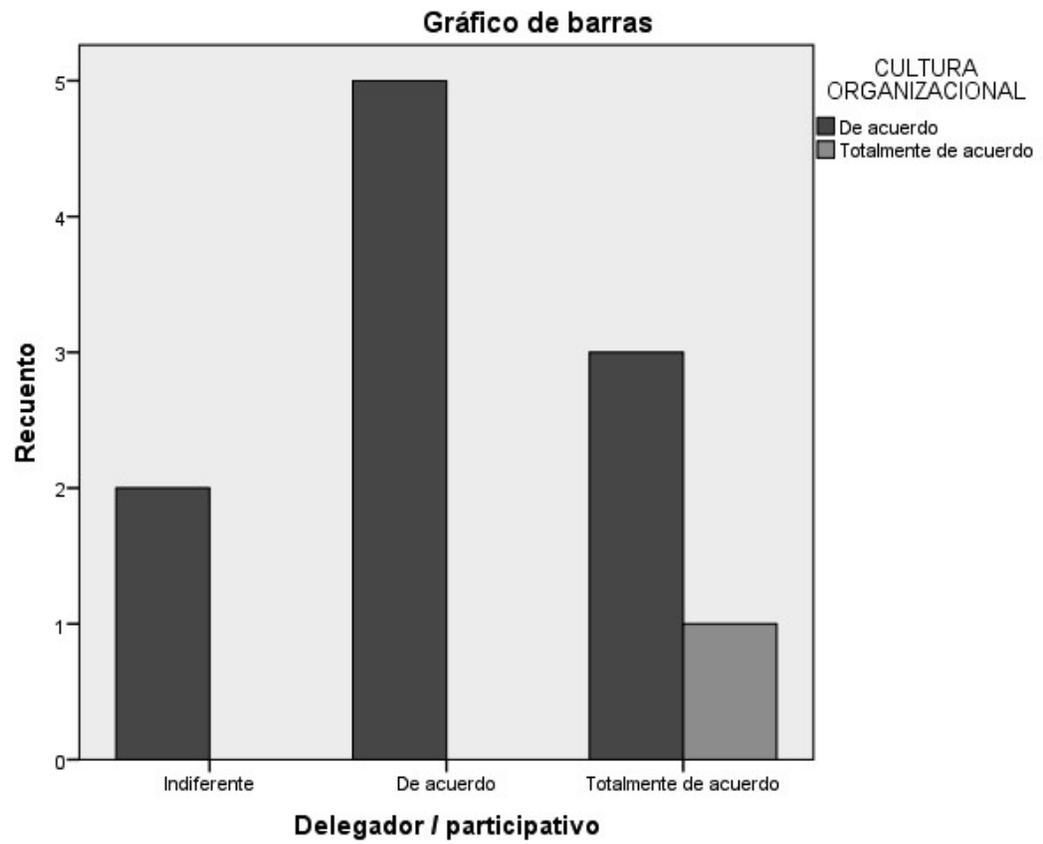
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,925 <sup>a</sup>	2	,382
Razón de verosimilitud	2,203	2	,332
Asociación lineal por lineal	1,306	1	,253
N de casos válidos	11		

### b) Interpretación de la Prueba Chi cuadrado Hipótesis 3

Se encontró una Chi cuadrado de Pearson diferente de cero; 0,000, 0.382 y siendo la asociación lineal; por lo tanto, se concluye aceptar la hipótesis alternativa 3 y rechazar la hipótesis nula; El liderazgo delegador participativo se relaciona directamente con la cultura organizacional de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno regional de Pasco. Ver histograma N° 25

Histograma N° 25

## Prueba Chi Cuadrado



## CONCLUSIONES

1. Dado la prueba de la hipótesis general positiva se concluye que el liderazgo incide favorablemente en el desarrollo de la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás Gobierno Regional de Pasco
2. Considerando la medición de la relación entre el liderazgo democrático participativo y la cultura de la organización que, existe una relación significativa entre el liderazgo democrático y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás.
3. Contrastada la segunda hipótesis se concluye que existe una relación directa entre el liderazgo autocrático y la Cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás Gobierno Regional de Pasco.
4. Finalmente, se concluye que el liderazgo delegador participativo se relaciona directamente con la cultura organizacional de la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno regional de Pasco

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda establecer un programa y estrategia de fortalecimiento del liderazgo directivo a fin de contribuir al desarrollo de una adecuada cultura organizacional en la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco.
2. Se recomienda realizar capacitación permanente a fin de formar el liderazgo democrático con especialistas del sector público o privado, de manera tal, se contribuyan a la formación de directivos que conduzcan con la filosofía y principios democráticos hacia el desarrollo de una adecuada cultura organizacional de la organización de estudio.
3. Se recomienda que se reoriente el manejo del liderazgo autocrático en la Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, dado que no permite el adecuado desarrollo de una cultura organizacional, orientada al logro de un mejor desempeño en el trabajo, y logro de metas y objetivos.
4. La Aldea Infantil “San Nicolás” del Gobierno Regional de Pasco, debe desarrollar una política de liderazgo delegador, en el sistema de conducción y gestión de la organización, de manera tal no se paralice los servicios y atenciones a los principales beneficiarios de esta organización que son los beneficiarios (niños).

## Bibliografía

- Alvarado, & de Marsano, L. (4 de febrero de 2017). Brainketing. Lima, Perú.
- Alvarado, d. M. (Julio de 2013). Braiketing. Lima, Lima, lima.
- BCP. (2016). Memoria BCP 2016. Lima.
- Braidot, N. (2010). Nueva plataforma para la nueva generación de profesionales. Argentina.
- CARDOMA , M. D. (2014). Liderazgo y Cultura Organizacional. Bogotá, Colombia.
- Cardona, P., & Rey, C. (2012). Como generar el liderazgo en toda la organizqción. Barcelona, España.
- Carrera, D. (2014). La calidad del servicio y satisfacción del cliente del Area de operaciones del BCP Agencia Real Plaza de la Ciudad de Trujillo 2014. Trujillo.
- Carrera, D. (2015). LA CALIDAD DE SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE AREA DE OPERACIONES DEL BCP AGENCIA REAL PLAZA DE LA CIUDAD DE TRUJILLO 2014.
- Castro, S. A. (2006). *Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/167/16722112/>
- EUCIM. (2015). Desarrollo de Competencias Directivas. Lima, Pwrú.
- Gomez, C., & Rodriguez, J. (2014). Cultura Organizacional. Santiago, Chile.
- López, & Garcillán, R. M. (12 de Junio de 2017). <http://www.redalyc.org/html/310/31045568027/>. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/html/310/31045568027/>:

<http://www.redalyc.org/html/310/31045568027/>

Mahoney, J. (Octubre de 2003). *Fundamentos Económicos de la Estrategia*. EEUU.

Martín, P. L. (2007). *Evaluación del Aprendizaje organizativo en los Centros Tecnológicos y Gestión del Conocimiento sectorial en castilla y León*. España, españa.

Morillo, M. d. (2009). *La calidad en el servicio y la satisfacción*.

Muñoz, M. (2014). *Administración* .

Nader, M., & Castro, A. (Agosto de 2009). *Rrlación entre estilo de liderazgo y cultura organizacional*. Obtenido de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=97017660007](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97017660007)

Perez, G. (2011). "LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES "FLOTA PELILEO". Ecuador.

Perez, R. G. (2016). *El valor de la marca en las entidades financieras*. Universidad de catabria, España.

Portilla, R. T. (2014). *Como hacer un proyecto de investigación*. Lima: Izaguirre Sotomayor manuel Hernán .

Rios, C. A., Rubiano, V., & Chilchilla, D. A. (2014). *relación entre el liderazgo y cultura organizacional tesis*. Obtenido de [repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8678/1022359792-2014.pdf](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8678/1022359792-2014.pdf)

Tafur, R. (2014). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Lima: Izaguirre

Sotomayor Manuel Hernán.

Vierna, & laura, C. (setiembre de 2014). Marketing Sensorial. Valladolid, España.

Zampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Educación.

Zulia, & Venezuela, u. (01 de 09 de 2015). Opción. Venezuela, Venezuela.

**ANEXOS:**

ANEXO N° 01  
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “El liderazgo y su incidencia en el desarrollo de la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás  
Gobierno Regional de Pasco, 2017”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODOS Y TÉCNICAS	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN / POBLACIÓN Y MUESTRA
¿En qué medida el liderazgo incide en el desarrollo de la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco?	Identificar en qué medida el liderazgo incide en el desarrollo de la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco.	El liderazgo incide favorablemente en el desarrollo de la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco.	<b>Variable Independiente. Liderazgo</b>  Dimensiones: 1. Democrático 2. Autocrático 3. Delegador	Indicadores VI: 1. Identifica características del liderazgo Democrático 2. Identifica características del liderazgo Autocrático 3. Identifica características del liderazgo Delegador	<b>Métodos:</b> <b>-Inferencial:</b> Inductivo y deductivo en el proceso de análisis y síntesis de los hechos y fenómenos que se investigará. <b>-Analógico:</b> Porque vamos describir, analizar y explicar los hechos o fenómenos de la realidad que se investiga.  <b>Técnicas:</b> -Muestreo Estadística Descriptiva -De Recolección de Datos: Encuesta, Tablas de Frecuencias, Razones y Porcentajes, Prueba Chi-Cuadrado	Tipo de Investigación: Descriptivo Observacional.  Diseño: Descriptivo Correlacional  <b>Diseño</b> G1 X1 C Y1 G1 Precisión grupo de estudio <b>m</b> : Muestra O : Observación variable X1 O : Observación variable Y 1
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>  1. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo democrático y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco?  2. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo autocrático y cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco?  3. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo delegador y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco?	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>  1. Identificar la relación entre el liderazgo democrático y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco.  2. Identificar la relación entre el liderazgo autocrático y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco.  3. Identificar la relación entre el liderazgo Delegador y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco.	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>  1. Existe una relación significativa entre el liderazgo democrático y la cultura organizacional que en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco.  2. Existe una relación directa entre el liderazgo autocrático y la cultura organizacional de la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco.  3. Existe una relación adecuada entre el liderazgo delegador y la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás del Gobierno Regional de Pasco.	<b>Variable Dependiente Cultura organizacional</b>  Dimensiones: 1. Cultura del conocimiento organizacionales 2. Creencias organizacionales 3. Compromiso con la organización y valores	Indicadores VD: 1. Identifica la cultura del conocimiento organizacionales 2. Identifica las creencias organizacionales 3. Identifica el compromiso con la organización y valores.	<b>Tipo de Muestra:</b> <b>-No probabilística</b> -Decisión Investigador  <b>Población:</b> Trabajadores de la Aldea Infantil  <b>Muestra:</b> Población = Muestra 11 trabajadores  n = 11 trabajadores	

ANEXO N° 02  
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**“El liderazgo y su incidencia en el desarrollo de la cultura organizacional en la Aldea Infantil San Nicolás  
Gobierno Regional de Pasco, 2017”**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMES
LIDERAZGO	Democrático / Consultivo	Consulta a los niveles inferiores permitiendo participación y delegación	Las decisiones del Jefe considera la opinión formal de los subordinados, existiendo un nivel de delegación de la autoridad del cargo.
		Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal	Las comunicaciones entre el jefe y subordinado son interactivas y/o recíprocas entre el jefe y subordinados, y trabajadores de los distintos niveles de la organización
		Cierta confianza en las personas y sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana	El directivo confía en las capacidades, habilidades y competencias de sus trabajadores, generando un ambiente de trabajo armonioso de buenas relaciones.
		Énfasis en las recompensas materiales (principalmente salario). Recompensas sociales ocasionales. Raros castigos o penas.	La institución cuenta con una política de incentivos económicos, a un nivel de productividad laboral favorable de sus trabajadores; no considera castigos o penas.
		Totalmente centralizado en el directivo (alta dirección)	La autoridad de la institución está centralizado en un solo jefe
	Autocrático / Autoritario	Bastante precario solo comunicaciones verticales descendentes, cargando órdenes	La comunicación entre el jefe y subordinados es siempre descendente de arriba hacia abajo, donde todas las órdenes se cumplen, tal como se establecen.
		Provocan desconfianza, la organización informal es vedada y considerada perjudicial, los cargos y tareas limitan a las personas	El ejercicio de la autoridad en la entidad, es de carácter informal, carente de instrumentos de gestión institucional adecuados, con cargos no muy pertinentes a la naturaleza de la organización
		Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas de origen estrictamente salarial	El liderazgo directivo es de carácter autocrático, con énfasis en castigos y medidas disciplinarias, de respeto y obediencia a los Reglamentos, con limitados incentivos económicos ni psicológicos

		Centralizado en la administración, pero permitiendo la pequeña delegación de carácter rutinario	Se delega las funciones por lo general de rutina
Delegador / participativo		Sistemas de comunicación eficientes son fundamentales para el éxito de la organización	La comunicación en la institución es dinámica, fluida y eficiente en todos los niveles jerárquicos
		Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intenso.	La organización ha aprendido a trabajar en grupo y equipos, sobre la base de la confianza y compromiso.
		Énfasis en las recompensas sociales.	Se prioriza con énfasis las recompensas sociales; permisos por cumpleaños, reuniones sociales de integración familiar, etc.
Cultura del conocimiento		Valora la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso	En la institución se valora los aportes de innovación en el servicio, el trabajo en equipo y los resultados logrados.
		Comparte conocimientos y experiencias en la toma de decisiones de la organización	En la solución de problemas y toma de decisiones compartimos nuestros conocimientos y experiencias en la organización
		Se integra a la organización formal (estructura), que se orienta al cliente, y asume un comportamiento de aprendizaje individual y en equipo	Nuestra organización formal está integrada y tiene un orden (estructura), la misma que está orientada a nuestros beneficiarios, y trabajamos para su bienestar en forma individual y en equipo
Crecencias organizacionales	CULTURA ORGANIZACIONAL	Percebe cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal (humano)	Nuestros colaboradores cuentan con alto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal (humano)
		Inspira un alto nivel de confianza en el trabajo colaborativo y/o participativo	Nuestra organización inspira un alto nivel de confianza en el trabajo colaborativo y participativo
		Tiene horarios fijos, vestuario formal y castigos ante una falta	Tenemos horarios fijos, nuestro personal cuenta con un vestuario formal, y consideramos castigos ante una falta
Compromiso con la organización y valores		Realiza con pasión su trabajo, y resuelve problemas institucionales con inteligencia y probidad	Los trabajadores de la institución realizan con pasión su trabajo, resuelven problemas con inteligencia y probidad.
		Se integra a la organización individual y colectivamente en fechas especiales (cumpleaños), la navidad etc.	El personal de la institución se integra socialmente con facilidad en fechas especiales (cumpleaños, navidad y otros).
		Tiene coherencia entre sus acciones y su misión, e interés por su desarrollo personal y profesional	Los trabajadores tienen coherencia entre sus acciones, su misión e interés por su desarrollo personal y profesional

**ANEXO N° 03**  
**CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES ALDEA INFANTIL “SAN NICOLÁS” GOBIERNO DE REGIONAL PASCO**

Estimado trabajador de la Aldea Infantil “San Nicolás”, el presente instrumento de investigación tiene por objetivo identificar el liderazgo y la cultura organizacional de la institución a fin de proponer mejoras en la gestión de la organización. Para viabilizar a investigación, le solicitamos llenar la presente escala de valoración, para lo cual le entregamos la siguiente tabla y le suplicamos marcar con X la respuesta que considere pertinente por cada una de las afirmaciones.

DATOS GENERALES: Edad del trabajador: \_\_\_\_\_ años; Sexo M ( ) F ( ); Cargo : \_\_\_\_\_

No.	Ítems	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indifere nte	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Las decisiones del Jefe considera la opinión formal de los subordinados, existiendo un nivel de delegación de la autoridad del cargo.					
2	Las comunicaciones entre el jefe y subordinado son interactivas y/o recíprocas entre el jefe y subordinados, y trabajadores de los distintos niveles de la organización					
3	El directivo confía en las capacidades, habilidades y competencias de sus trabajadores, generando un ambiente de trabajo armonioso de buenas relaciones.					
4	La institución cuenta con una política de incentivos económicos, a un nivel de productividad laboral favorable de sus trabajadores; no considera castigos o penas.					
5	La autoridad de la institución está centralizado en un solo jefe					
6	La comunicación entre el jefe y subordinados es siempre descendente de arriba hacia abajo, donde todas las órdenes se cumplen, tal como se establecen.					
7	El ejercicio de la autoridad en la entidad, es de carácter informal, carente de instrumentos de gestión institucional adecuados, con cargos no muy pertinentes a la naturaleza de la organización					
8	El liderazgo directivo es de carácter autocrático, con énfasis en castigos y medidas disciplinarias, de respeto y obediencia a los Reglamentos, con limitados incentivos económicos ni psicológicos					
9	Se delega las funciones por lo general de rutina					
10	La comunicación en la institución es dinámica, fluida y eficiente en todos los niveles jerárquicos					

11	La organización ha aprendido a trabajar en grupo y equipos, sobre la base de la confianza y compromiso.						
12	Se prioriza con énfasis las recompensas sociales; permisos por cumpleaños, reuniones sociales de integración familiar, etc.						
13	En la institución se valora los aportes de innovación en el servicio, el trabajo en equipo y los resultados logrados.						
14	En la solución de problemas y toma de decisiones compartimos nuestros conocimientos y experiencias en la organización						
15	Nuestra organización formal está integrada y tiene un orden (estructura), la misma que está orientada a nuestros beneficiarios, y trabajamos para su bienestar en forma individual y en equipo						
16	Nuestros colaboradores cuentan con alto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal (humano)						
17	Nuestra organización inspira un alto nivel de confianza en el trabajo colaborativo y participativo						
18	Tenemos horarios fijos, nuestro personal cuenta con un vestuario formal, y consideramos castigos ante una falta						
19	Los trabajadores de la institución realizan con pasión su trabajo, resuelven problemas con inteligencia y probidad.						
20	El personal de la institución se integra socialmente con facilidad en fechas especiales (cumpleaños, navidad y otros).						
21	Los trabajadores tienen coherencia entre sus acciones, su misión e interés por su desarrollo personal y profesional						

