



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

## **FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL**

### **ESCUELA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL**



## **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD SANTA ADRIANA JULIACA – 2021.**

### **TESIS**

#### **PRESENTADA POR:**

**Bach. GLADIS VERONICA SANCHEZ VILCA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL**

**PUNO – PERÚ**

**2022**



## DEDICATORIA

*A mis padres, Martin Sánchez y Jacinta Vilca, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, por su apoyo incondicional para salir adelante en todo momento, en especial en los más difíciles. De la misma forma a mis hermanas y hermano que con su apoyo me alentaron a seguir. A mi hermana Virginia (+) que siempre nos llena de bendiciones.*

*A mi Mateo Gahel, mi hijo, quien es el amor de mi vida, por ser mi gran motivación para el cumplimiento de mis objetivos y por impulsarme a cada día superarme para ofrecerle siempre lo mejor. Siendo tan pequeño me ha enseñado el nivel de valentía que uno puede alcanzar para poder superar las dificultades.*

**Bach. Gladis Veronica Sanchez Vilca**



## AGRADECIMIENTOS

- *A Dios, por darme sabiduría, por guiar e iluminar mis pasos, por permitirme cumplir este sueño, y por siempre darme su amor infinito.*
- *A la Universidad Nacional del altiplano, por haberme dado la oportunidad de formar parte de su casa de estudios, en especial a mis Docentes de la Facultad de Trabajo Social, quienes me permitieron ampliar y profundizar mis convicciones profesionales.*
- *A mi directora de tesis Dra. Bestsabe Aurora Llerena Zea, por haberme brindado su orientación, consejos y apoyo incondicional durante el asesoramiento en el desarrollo de la investigación.*
- *De la misma forma a los integrantes del jurado dictaminador, Lic. Angelica Esperanza Zenteno Mamani, Dr. José Dante Gutiérrez Alberoni, Mg. Cathy Ivonne Alarcón Portugal, quienes realizaron revisiones, por compartir sus conocimientos y sugerencias desde el proyecto de investigación hasta el presente trabajo.*
- *Con mucha estima al personal que labora en el Centro de Salud Santa Adriana-Juliaca, por brindarme la confianza para poder ejecutar el proyecto de investigación y brindarme la información y recojo de datos.*

**Bach. Gladis Veronica Sanchez Vilca**



## INDICE GENERAL

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTOS**

**INDICE GENERAL**

**ÍNDICE DE TABLAS**

**INDICE DE ACRONIMOS**

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>RESUMEN .....</b> | <b>11</b> |
| <b>ABSTRACT.....</b> | <b>12</b> |

### **CAPÍTULO I**

#### **INTRODUCCIÓN**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>    | <b>15</b> |
| <b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>       | <b>17</b> |
| 1.2.1 Pregunta general .....                   | 17        |
| 1.2.2 Preguntas específicas: .....             | 17        |
| <b>1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>  | <b>17</b> |
| 1.3.1 Hipótesis General.....                   | 17        |
| 1.3.2 Hipótesis Específicas .....              | 17        |
| <b>1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>     | <b>18</b> |
| <b>1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b> | <b>20</b> |
| 1.5.1 Objetivo General.....                    | 20        |
| 1.5.2 Objetivos Específicos .....              | 20        |

### **CAPÍTULO II**

#### **REVISIÓN DE LITERATURA**

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>2.1. MARCO TEÓRICO.....</b> | <b>21</b> |
| 2.1.1. Liderazgo .....         | 21        |



|   |           |
|---|-----------|
| 2.1.1.1 .Teorías del liderazgo .....                      | 22        |
| 2.1.1.2. Tipos de liderazgo .....                         | 24        |
| 2.1.2. Motivación .....                                   | 28        |
| 2.1.2.1. Motivadores intrínsecos (internos) .....         | 28        |
| 2.1.2.2. Motivadores extrínsecos (externa).....           | 29        |
| 2.1.3. Clima organizacional .....                         | 29        |
| 2.1.4. Trabajo en equipo .....                            | 31        |
| 2.1.4.1. Habilidades dentro de un trabajo en equipo ..... | 32        |
| 2.1.5. Comunicación organizacional.....                   | 34        |
| 2.1.5.1. Tipos de comunicación organizacional: .....      | 34        |
| 2.1.5.2. Estilos de comunicación organizacional.....      | 36        |
| <b>2.2. MARCO CONCEPTUAL.....</b>                         | <b>37</b> |
| 2.2.1. Liderazgo .....                                    | 37        |
| 2.2.2. Motivación .....                                   | 37        |
| 2.2.3. Clima organizacional .....                         | 38        |
| 2.2.4. Trabajo en equipo .....                            | 38        |
| 2.2.5. Comunicación organizacional.....                   | 38        |
| <b>2.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>         | <b>38</b> |
| 2.3.1. Internacional .....                                | 38        |
| 2.3.2. Nacional .....                                     | 40        |
| 2.3.3. Local .....  | 43        |

### CAPÍTULO III

#### MATERIALES Y MÉTODOS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO .....</b> | <b>45</b> |
| <b>3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>            | <b>45</b> |



|  |           |
|--|-----------|
| <b>3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....</b>                            | <b>45</b> |
| <b>3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....</b>                            | <b>46</b> |
| <b>3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS.....</b>          | <b>46</b> |
| 3.5.1. Técnicas .....  | 46        |
| 3.5.2. Instrumentos de recojo de datos.....                          | 46        |
| <b>3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....</b>                     | <b>47</b> |
| 3.6.1. Población .....   | 47        |
| 3.6.2. Muestra de estudio .....                                      | 47        |
| <b>3.7. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO .....</b>                          | <b>47</b> |
| 3.7.1. Formulación de la hipótesis nula y la hipótesis alterna ..... | 47        |
| 3.7.2. Nivel de significancia .....                                  | 48        |
| <b>CAPÍTULO IV</b>   |           |
| <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>  |           |
| <b>4.1. DIMENSION: TIPOS DE LIDERAZGO .....</b>                      | <b>49</b> |
| 4.1.1. Resultados para el objetivo específico 1 .....                | 49        |
| 4.1.1.1. Prueba de hipótesis específica 1 .....                      | 52        |
| <b>4.2. DIMENSION: MOTIVACION.....</b>                               | <b>58</b> |
| 4.2.1. Resultados para el objetivo específico 2.....                 | 58        |
| 4.2.1.1. Prueba de hipótesis específica 2 .....                      | 65        |
| <b>4.3. RESULTADOS DEL OBJETIVO GENERAL .....</b>                    | <b>66</b> |
| 4.3.1. Prueba de hipótesis general.....                              | 68        |
| <b>V. CONCLUSIONES .....</b>   | <b>69</b> |
| <b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>                                     | <b>71</b> |
| <b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                          | <b>73</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>77</b> |



|  |    |
|--|----|
| ANEXO A: Matriz de operacionalización de variables.....            | 78 |
| ANEXO B: Matriz de consistencia.....                               | 79 |
| ANEXO C: Instrumento.....  | 80 |
| ANEXO D: Solicitud y autorización para aplicar el instrumento..... | 82 |

**ÁREA:** Desarrollo Humano y Calidad de Vida.

**TEMA:** Problemas y políticas sociales.

**FECHA DE SUSTENTACIÓN:** 23 de junio del 2022.



## ÍNDICE DE TABLAS

|                  |  |    |
|------------------|--|----|
| <b>Tabla 1:</b>  | Liderazgo autoritario según estilos de comunicación en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.....   | 49 |
| <b>Tabla 2:</b>  | Prueba de Chi-cuadrado del Liderazgo autoritario según estilos de comunicación en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.....                              | 52 |
| <b>Tabla 3:</b>  | Liderazgo autoritario según rol coordinador dentro del trabajo en equipo en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.....                                    | 53 |
| <b>Tabla 4:</b>  | Liderazgo democrático según rol impulsor dentro del trabajo en equipo en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021 .....                                      | 54 |
| <b>Tabla 5:</b>  | Liderazgo permisivo según la confrontación en el trabajo en equipo en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021. ....   | 56 |
| <b>Tabla 6:</b>  | Motivación interna según estilo de comunicación en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.....   | 58 |
| <b>Tabla 7:</b>  | Motivación externa según tipo de comunicación en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.....   | 60 |
| <b>Tabla 8:</b>  | Motivación interna según empatía en el trabajo en equipo en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.....  | 62 |
| <b>Tabla 9:</b>  | Motivación externa según habilidad de atención y escucha en el trabajo en equipo en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021. ....                           | 63 |
| <b>Tabla 10:</b> | Prueba de Chi-cuadra de la Motivación externa según habilidad de atención y escucha en el trabajo en equipo en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021..... | 65 |





|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 11:</b> Liderazgo autoritario según tipos de comunicación en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.....                           | 66 |
| <b>Tabla 12:</b> Prueba de Chi-Cuadrado del Liderazgo autoritario según tipo de comunicación en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021..... | 68 |



## INDICE DE ACRONIMOS

|       |   |                                    |
|-------|---|------------------------------------|
| MINSA | : | Ministerio de Salud                |
| CS    | : | Centro de Salud                    |
| UNA   | : | Universidad Nacional del Altiplano |
| DF    | : | Distrito Fiscal                    |



## RESUMEN

La investigación sobre la “Influencia del liderazgo en el Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca-2021”. Tuvo como objetivo general: Determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana-Juliaca; se planteó como hipótesis general: El liderazgo influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca, el paradigma de investigación es cuantitativo, el método es el hipotético-deductivo, de tipo explicativo, estableciendo relaciones de causa y efecto, el diseño es no experimental de corte transversal, la población y muestra está determinada por 70 trabajadores del centro de salud, se trabajó con una muestra censal. Asimismo, el instrumento utilizado para el recojo de datos fue el cuestionario, elaborado a partir de la operacionalización de variables y para el procesamiento de los datos se utilizó Excel y SPSS, como también métodos estadísticos de Chi-cuadrado, de los cuales dio como resultados más resaltantes: que el Liderazgo influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca, ya que el 51,4% de los trabajadores mencionan que perciben el tipo de liderazgo autoritario, lo cual se evidencia mediante la prueba de Chi cuadrada de Pearson, siendo de 58, 159, con 4 grados de libertad, el nivel de significancia es 0,000 y el error de significancia de 0,05. Dicho esto, se evidencia que predomina el manejo del liderazgo autoritario, no visualizan la motivación, su comunicación es agresiva y no hay un buen trabajo en equipo, lo que no permite el desarrollo de un buen clima organización, en este sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de la Chi-cuadrada.

**Palabras claves:** Liderazgo, clima organizacional, motivación, comunicación, estilos y tipos de comunicación.



## ABSTRACT

Research on the "Influence of leadership on the Organizational Climate of the workers of the Santa Adriana Juliaca Health Center-2021". Its general objective was: To determine the influence of leadership in the organizational climate of the workers of the Santa Adriana-Juliaca Health Center; It was raised as a general hypothesis: Leadership significantly influences the organizational climate of the workers of the Santa Adriana Juliaca Health Center, the research paradigm is quantitative, the method is hypothetical-deductive, explanatory, establishing relationships of cause and effect , the design is non-experimental cross-sectional, the population and sample is determined by 70 health center workers, a census sample was used. Likewise, the instrument used for data collection was the questionnaire, elaborated from the operationalization of variables and for data processing Excel and SPSS were used, as well as Chi-square statistical methods, of which it gave as results most outstanding: that Leadership significantly influences the organizational climate of the workers of the Santa Adriana de Juliaca Health Center, since 51.4% of the workers mention that they perceive the type of authoritarian leadership, which is evidenced by the test of Pearson's Chi square, being 58, 159, with 4 degrees of freedom, the significance level is 0.000 and the significance error is 0.05. That said, it is evident that authoritarian leadership predominates, they do not visualize motivation, their communication is aggressive and there is no good teamwork, which does not allow the development of a good organizational climate, in this sense, the null hypothesis and the alternative hypothesis of the Chi-square is accepted.

**Keywords:** Leadership, organizational climate, motivation, communication, styles and types of communication.



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Los trabajadores y/o colaboradores públicos, son personas muy importantes e imprescindibles para diferentes tipos de instituciones, razones claras por las que se crea la necesidad de trabajar en un clima organizacional agradable, por ende el liderazgo es básico en la estructura de dicha institución, ya que de los líderes dependerá el éxito o el fracaso de una organización, ya sea en lo social, económico o cultural que se quiera llevar a cabo. Por este motivo, la investigación sobre liderazgo y su influencia en el clima organizacional, es significativa porque contribuirá al conocimiento de dicha problemática.

En las instituciones del sector salud, el liderazgo se torna muy importante, ya que en el contexto actual que se vive, las actuaciones de los líderes cobran doble valor social, ya que es muy importante el tema del liderazgo en dichas instituciones como lo expresan Wipulanusat, Panuwatwanich y Stewart (2017): “El liderazgo debería ser observado de forma clara, las labores del jefe tienen que estar bien definidas al igual que las responsabilidades de los subordinados, esto realza los estándares de desempeños e instituye los canales de comunicación bien definidos” (p.17).

Así también las instituciones públicas y privadas están constituidas por equipos humanos multidisciplinarios extensos, que se establecen en el eje primordial para fomentar las metas organizacionales; vigilar para que el componente humano pueda laborar en un clima conveniente a fin de consumir las metas institucionales y a brindar un mejor servicio a la ciudadanía. Los individuos desempeñan un papel fundamental en las empresas, por este motivo actualmente las instituciones que anhelan ser más



productivas requieren del recurso humano enormemente capacitado y reconocido para poder cumplir sus fines y objetivos .

Uribe (2015), mencionando a Forehand y Gilmer(1964), refiere a quienes definen “al clima organizacional como un grupo de características percibidas por los trabajadores para explicar a una organización y distinguirla de otras, su seguridad es relativa en la época e influye en la conducta de los individuos en la organización” (p.43).

De esta manera existe la preocupación de las instituciones en conocer que el liderazgo incide en el clima organizacional de los colaboradores, es por ellos la necesidad del estudio, ya que el liderazgo que se presenta es autoritario, tomando direcciones de mando que estan afectando a la organización, de les impiden fortalecer los lazos de compañerismo, el trabajo en equipo y la comunicación en la organización.

Por lo que el trabajo de investigación tuvo como fin, determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana-Juliaca. De igual manera, los objetivos específicos fueron: Determinar la influencia de los tipos de liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca, conocer la influencia de la motivación en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca. Y por otro lado se tuvo como hipótesis: El liderazgo influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca, y las hipótesis específicas que se plantearon fueron las siguientes: Los tipos de liderazgo influyen significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca, la motivación influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca .

El informe de investigación comprende los siguientes Capítulos:



En el Capítulo I: Se desarrolló la introducción, dando a conocer el planteamiento del problema, los objetivos e hipótesis de la investigación.

En el capítulo II: Detallamos la revisión literaria de acuerdo a las variables de la investigación, sobre el liderazgo y el clima organizacional.

En el capítulo III: Se expone los materiales y métodos de la investigación en donde se detalla la ubicación, el tipo, diseño y método de estudio, así mismo se hace mención a la población y muestra, también se detalla las técnicas e instrumentos que se usaron en la investigación.

En el capítulo IV: Presentamos los resultados y la discusión de la investigación. Así mismo en el capítulo V: Se da a conocer las conclusiones a las que se llegó. Posteriormente en el capítulo VI: Hace referencia a las recomendaciones que van en relación a las conclusiones.

Finalmente se concluye con la bibliografía utilizada en la revisión literaria de la investigación y los anexos.

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

El liderazgo es una clave fundamental para que las instituciones, públicas o privadas manejen un clima organizacional conveniente y propicio la cual ayuda a consumir las metas institucionales y a brindar un mejor servicio a la ciudadanía es decir de los líderes depende el triunfo o la derrota de una organización, así sea en lo social, económico o cultural que se desee llevar a cabo. La conducta y funcionamiento de un sujeto en una institución donde trabaja no es dependiente únicamente de sus rasgos particulares, sino además de la manera en que éste siente el clima organizacional y los elementos de la organización.



Así como indica Aguera (2004) “El liderazgo es la capacidad que tiene un individuo, dotado de habilidades especiales, para influir, dirigir a los demás hacia consecución de metas y objetivos organizacionales” (p.24).

En el Centro de Salud Santa Adriana se identificó que el personal de trabajo tiene un débil clima organizacional, generando un descuido en la atención a los usuarios y al cumplimiento de las metas institucionales. Por lo cual la presente investigación tomo en cuenta al liderazgo y como el proceder de este influye en el clima organizacional de los trabajadores en el centro de salud.

La falta de conocimiento sobre la práctica de un buen clima organizacional ha ido perjudicando el normal desarrollo de las ocupaciones en la organización como con los usuarios pues estos no reciben la atención adecuada de la institución y el personal de trabajo y los colaboradores hacen lo posible para cumplir con sus funciones y tener menos carga laboral. Si esta problemática no es tratada a tiempo provocara una total descoordinación entre los distintos actores que conforman la institución afectando a toda la población en general. Asimismo, Hall (1983) considera que:

El clima organizacional es aquel conjunto de concepciones que los trabajadores tienen en común en relación con su centro de trabajo, conjunto que vienen a ser las percepciones que mantienen aquéllos de este último, las mismas que se encuentran referidas a los hechos, formas de conducirse, procedimientos, acontecimientos, condiciones de trabajo y situaciones a los que diariamente los trabajadores se encuentran expuestos los trabajadores en la organización donde desempeñan sus labores. (p.3).

El personal que pertenece el Centro de Salud Santa Adriana, necesita un acompañamiento y capacitación continua que les garantice un saludable clima





organizacional para llevar una buena comunicación y relación con los colaboradores de la organización para impulsar de esa forma la armonía y bienestar, ayudándolos a restablecer su relación, el trabajo en equipo, la comunicación e interacción laboral. Así mismo poder sobresalir de conflictos que puedan presentar en la institución y puedan cumplir con eficiencia y eficacia sus objetivos y metas.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Pregunta general**

¿De qué manera el liderazgo influye en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca?

### **1.2.2. Preguntas específicas:**

**PE1:** ¿De qué manera los tipos de liderazgo influyen en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca?

**PE2:** ¿Cómo la motivación influye en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca?

## **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Hipótesis General**

El liderazgo influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca.

### **1.3.2. Hipótesis Específicas**

- Los tipos de liderazgo influyen significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca.
- La motivación influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca.



#### 1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En las instituciones, el clima organizacional está integrada por recursos humanos multidisciplinarios, el mismo que tiene un carácter trascendental para fomentar los objetivos institucionales; vigilar para que los trabajadores logren trabajar bajo un clima apropiado y oportuno la cual ayude a cumplir con los objetivos institucionales y dar un mejor servicio a los ciudadanos. De acuerdo con El Comercio Perú (2018) y la encuesta aplicada por la plataforma Aptitus en trabajadores independientes, se encontró que el clima organizacional es la expresión más trascendental para los trabajadores. Dicha encuesta arrojó que el 81% de los trabajadores perciben que el clima organizacional es primordial para su desempeño laboral y el 86% de encuestados del Perú estarían dispuestos a retirarse de su trabajo si hubiese un deficiente clima laboral. Este estudio demuestra la importancia del clima organizacional y por ende el recurso humano es valioso para el desarrollo de actividades de las instituciones, pues a partir de su ejercicio optimizarían otros recursos y de esta manera se obtendría en la organización un desempeño eficiente y productivo.

Siendo el comportamiento y el desempeño del recurso humano en el trabajo, factores que contribuirán a un buen clima organizacional dichos factores no solo dependen de las características personales, sino también de cómo perciben el entorno laboral y los componentes de la organización. En cuanto al ambiente laboral en la organización, el 70% refirió tomar en cuenta las opiniones, sugerencias y alternativas de solución y el 30% que no practican ni consideran las opiniones. De igual manera, sólo el 49% de los trabajadores manifestó que ejercen la meritocracia como forma de reconocimiento o premio a su desempeño (El Comercio Perú, 2018).



El problema a estudiarse es de suma importancia, porque un inadecuado manejo de liderazgo y un deficiente clima organizacional afectaría en el desarrollo y la satisfacción de cada trabajador del Centro de Salud Santa Adriana y esto haría que no se dé una adecuada atención a la población, debido a que al no existir un buen clima organizacional deteriora los lazos de trabajo generando que no se cumplan los objetivos y las metas trazadas por la institución.

La investigación identifica la problemática que se percibe entre los trabajadores, para analizar si existe influencia entre las variables, por lo que se quiere verificar si la institución tiene un buen o mal clima organizacional, ya que mucho depende de los líderes a cargo de la institución, los resultados de la investigación determinaran que se percibe un liderazgo autoritario y que se cuenta son los más o menos indicados líderes. En consonancia, Chiavenato (2011) menciona que:

El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades individuales de los miembros y mejora la moral. Es perjudicial cuando desalienta estas necesidades. El entorno organizacional afecta el estado motivacional de la persona y, a su vez, este último influye en el primer estado (p.50).

Esta investigación es relevante principalmente en el desenvolvimiento laboral de cada uno de los servidores, ya que el liderazgo es una base fundamental y guía para el desarrollo de las actividades. Se percibió que los trabajadores del centro de salud Santa Adriana no están satisfechos con el tipo de liderazgo que perciben en su institución ya que no se sienten identificados con él al ser un líder autocrático.

Como menciona Aguera (2004) “El liderazgo es la capacidad de un individuo, dotado de habilidades especiales, para influir y dirigir a otros hacia el logro de metas y objetivos organizacionales” (p.24). En suma, “es el proceso que consiste en influir y



apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (Newstrom, 2007).

Finalmente, el enfoque de esta investigación es direccionada a que el Ministerio de Salud, los trabajadores de esta institución y los usuarios del establecimiento de salud sean beneficiarios de estos resultados, de igual manera los estudiantes tendrán la disponibilidad de esta investigación para fines formativos e informativos, con ello se contribuirán a fortalecer el clima organizacional de esta institución y una mejor atención a los usuarios.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

**OE1:** Determinar la influencia de los tipos de liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca.

**OE2:** Conocer la influencia de la motivación en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1. Liderazgo

Un ambiente de trabajo agradable requiere que los líderes sean considerados competentes y calificados para manejar la organización y cimentarla con integridad e inclusión, de esta manera los empleados se sentirán contentos de trabajar con personas talentosas y motivadoras. Dentro de una misma organización, es posible crear un clima organizacional específico en otras instancias, debido a la influencia del estilo de liderazgo ejercido por diferentes jefes.

Muchos autores y académicos han observado y tratado de definir al liderazgo, se presenta algunas de las definiciones que se han dado para el término liderazgo:

Según Judge (2013) “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una meta o un conjunto de metas mismas organización” (p.35). Por otra parte, Aguera (2004) “El liderazgo es la capacidad que tiene un individuo, dotado de habilidades especiales, para influir, dirigir a los demás hacia consecución de metas y objetivos organizacionales” (p.24).

Aunado a lo antes dicho, “El liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación. A través del proceso de comunicación humana para lograr uno o más objetivos específicos.” (Chiavenato, 2007, p. 28). El liderazgo también es definido por Wipulanusat, Panuwatwanich y Stewart, mencionando que “...debe ser visto de manera clara, las tareas del líder deben estar bien definidas al igual que las responsabilidades de



los subordinados, esto realiza los estándares de desempeños y establece los canales de comunicación bien definidos” (p.27).

“Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (Newstrom, 2007,p. 23).

“Relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006).

#### **2.1.1.1. Teorías del liderazgo**

Todavía formándose para ser un óptimo jefe, ciertos tipos de liderazgo resultan ser más exitosos que otros. Por un lado, el individuo puede necesitar una formación más fuerte sobre las propiedades que debería conseguir como buen jefe o bien su personalidad no posibilita llegar a ella de forma más eficaz. Sin embargo, ciertos dirigentes tienen la posibilidad de conseguir el triunfo y otros no, gracias a la naturaleza interna de la compañía. Reconocer las distintas teorías de liderazgo puede ayudarnos a entender los tipos de liderazgo que las organizaciones demandan en los tiempos modernos y aprender a distinguir las capacidades que debemos potenciar o implementar en una u otra situación que, como dirigentes, nos toca atravesar.

Según Paredes (2019), Se muestran las siguientes teorías del liderazgo:

##### **a. Teoría del gran hombre:**

Esta teoría enmarcada dentro del primer micro grado de las teorías del liderazgo, se caracterizó por resaltar que los humanos nacían con ciertos aspectos que los identificaban como jefe, con una capacidad connatural para manifestar poder y predominación sobre los otros, tenían la función de integrar un todo y ejercer una



predominación preeminente sobre diferentes situaciones pudiendo que otros se convirtieran en sus seguidores (Daft , 2006, p. 50-51).

**b. Teoría de los rasgos:**

La presente teoría se deriva de la Teoría del Gran Hombre, que sostiene que hay una serie de características conocidas como rasgos, que pueden distinguir quiénes logran ser líderes y quiénes no. Su planteamiento se basa en el hecho de que la personalidad humana puede determinar las diferencias humanas de una persona. Las características de un líder son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición y la capacidad de predecir y persuadir (Castro & Lupano, 2007).

**c. Teoría del comportamiento:**

Daft, (2006), menciona en relación a esta teoría lo siguiente:

Expone dos oraciones que pueden verse como los cimientos de la teoría del comportamiento para desarrollar un liderazgo efectivo: Afirma que cualquier persona que observe un comportamiento apropiado se constituye en un buen líder. El comportamiento se aprende en el transcurso de la vida que un rasgo y esto convierte a todos en líderes. (p.54).

Por consiguiente, nos muestra los siguientes tipos de liderazgo:

- Liderazgo autocrático:
- Liderazgo democrático:
- Liderazgo laissez-faire

**d. Teoría de la contingencia:**



El supuesto de la contingencia tiene su motivo en la efectividad del liderazgo, siendo su enfoque primordial el caso en la cual pasa el liderazgo. La premisa para dichos estudios era que, un tipo de liderazgo puede ser eficaz en ciertas situaciones, no obstante, si el caso era cambiante aquel tipo de liderazgo por el momento no podría ser eficaz; lo cual se quería probar con esta teoría, era que la efectividad del comportamiento del jefe era contingente pues dependía de las distintas situaciones que se daban (Daft, 2006,p. 56).

#### **e. Teoría de la influencia:**

Según Daft (2006), menciona: “el enfoque primordial de esta teoría es el liderazgo carismático. Esta clase de liderazgo no está fundamentado en la postura de autoridad del jefe, por otro lado, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma” (p. 58). El jefe carismático posee dominio de sí mismo, debido a que tiene claro sus metas y un intenso compromiso para lograrlas, sabe manifestar esta perspectiva de manera positiva a sus seguidores, tiene un comportamiento atípico y es un representante de cambios permanentes del ámbito.

#### **2.1.1.2. Tipos de liderazgo**

Como refiere Goleman (2002) el tipo de líder depende más de la disposición de la situación general que de la situación. Un líder tendrá inherentemente una o más de estas cualidades de liderazgo. Por lo tanto, es fundamental que, al buscar a alguien para ocupar un puesto de liderazgo, se verifique el tipo de liderazgo que la organización realmente necesita. De lo contrario, será un ejercicio inútil.

Según Daft (2006), “Los tipos de liderazgo ejercidos por los supervisores o puestos directivos dentro de la empresa, siempre tendrá consecuencias para los trabajadores, aunque no reconozcamos o confundamos estos efectos con la caracterización, la forma interior de cada persona” (p.75), los cuales son:





### 2.1.1.2.1. Liderazgo autocrático o autoritario

Según Jimenez y Villanueva (2018):

El liderazgo autocrático expresa una deficiente interrelación del líder, al interactuar con sus compañeros, en una relación donde estos roles están bastante bien definidos la interacción y la responsabilidad del proceso recae en el líder, quien defiende las decisiones con sus propios argumentos. (p.183).

En suma, este tipo de liderazgo también es definido por Chata (2018) mencionando que:

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo en la que el líder ejerce una alta autoridad sobre los miembros de la organización; De manera similar, el líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando acciones, dirigiendo y controlando a los subordinados en todo momento. (p.92).

El liderazgo autocrático permite a los supervisores tomar decisiones y establecer pautas sin que participe el equipo. El líder centraliza toda la dirección y nadie puede disputar sus decisiones. Este es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que deben hacer los colaboradores es seguir las pautas establecidas por el líder.

#### - **Ventajas**

Es eficaz en un entorno laboral donde se necesitan decisiones rápidas y que requieren un seguimiento cercano de las actividades a fin de incrementar la productividad y la velocidad de trabajo, conduce a eliminar el relajo y la desmotivación.

#### - **Desventajas**

Ignora aquellas opiniones de los trabajadores, son solo personas que tienen que seguir órdenes. Algunos empleados pueden sentirse subvalorados llegando a mostrar una mínima responsabilidad emocional con la institución, posiblemente dejando de lado los



objetivos institucionales a un segundo plano. Es un estilo de liderazgo que en la actualidad ya no es permitido en algunas organizaciones.

#### **2.1.1.2.2. Liderazgo democrático**

Según Jimenez y Villanueva (2018) “Existe un tipo de liderazgo democrático, que tiende a ser una gestión más participativa, en la que se tienen en cuenta las opiniones de los subordinados a la hora de tomar decisiones”. (p.183).

Este tipo de liderazgo genera en los empleados un ambiente de trabajo agradable al promover la intervención del grupo. El líder fomenta el diálogo entre sus compañeros para considerar la opinión del grupo, pero la decisión final recae en los superiores.

##### **- Ventajas**

Este tipo de líder atrae a todo el equipo porque los empleados contribuyen al proceso de toma de decisiones. Como resultado, los empleados tienden a sentirse comprometidos con la organización y de los posibles cambios, mejorando así su compromiso e identidad, así como su productividad generando un buen desempeño y un agradable clima laboral. Por ejemplo, de esta manera da más incentivo para permanecer en la organización

##### **- Desventajas**

Si bien existe cierto consenso de que este tipo de liderazgo tiene muchas ventajas, pero también puede presentar limitaciones. En ocasiones en las que los desacuerdos entre dos o más partes de un equipo no se pueden superar o el camino hacia las metas se vuelve más lento que con otros estilos de liderazgo. Además, requiere que el líder tenga una gran capacidad para conservar la estimulación y cooperación de sus seguidores. En caso de no cumplir, se puede alterar el equilibrio de un grupo de personas.



### **2.1.1.2.3. Liderazgo laissez-faire o permisivo**

Este tipo de liderazgo es un estilo no intervencionista y carece de retroalimentación frecuente. El nombre se refiere a la palabra francesa "déjalo ir" o "déjalo ser". Según Jimenez y Villanueva (2018) "El líder permisivo interviene solo cuando es necesario y con el menor control posible. Es un estilo no autoritario basado en la teoría de que los empleados más experimentados, capacitados y motivados necesitan menos supervisión para ser efectivos" (p.187).

También se refiere a un estilo de gestión donde la responsabilidad y la resistencia se colocan en los subordinados, y donde hay una falta o reducción en el control y la motivación de los procesos que se implementan en dicho grupo, y donde la indiferencia parece ser el elemento central de los líderes (Jimenez & Villanueva, 2018).

#### **- Ventajas**

Para los trabajadores, la autonomía es liberadora, estimula la creatividad y los conduce a una mejor productividad para que los colaboradores se sientan más satisfechos con su trabajo. Se puede utilizar en situaciones en las que los subordinados son entusiastas y están altamente motivados intrínsecamente.

#### **- Desventajas**

Este estilo no es adecuado cuando se trabaja con personas que no tienen las habilidades anteriores ya que no se puede instituir fechas límite, administrar tareas y resolver problemas que puedan surgir. Es decir, tienen un estilo de trabajo pasivo, en la esperan instrucciones precisas.



### **2.1.2. Motivación**

Fischman y Matos (2015) la motivación es el potencial que impulsa el comportamiento, ya sea aceptable o inaceptable. Expresarse en términos de motivación, para acercarse a las metas y el desempeño deseados, o para mantenerse alejado de situaciones que le gustaría evitar.

Según Chiavenato (2004) la motivación es un proceso psicológico fundamental. Junto con la cognición, la actitud, la personalidad y el aprendizaje, la motivación surge como un proceso importante para comprender el comportamiento humano. Las dinámicas interactúan y actúan en conjunto con otros procesos mediadores y el entorno. La motivación casi siempre se refiere al esfuerzo relativo hacia una meta.

Según Jones y George (2006) definen a la motivación “como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, el nivel de esfuerzo que realiza el individuo y el nivel de persistencia de una persona frente a los obstáculos” (p. 56).

Davis y Newstrom (1999) plantean que hay dos tipos de motivadores:

#### **2.1.2.1. Motivadores intrínsecos (internos)**

Se trata de recompensas internas que recibe una persona por realizar una tarea, lo que significa que existe una relación directa y, a menudo, instantánea entre el trabajo y el salario. Según Lopez (2012), considera:

La motivación intrínseca comienza cuando hacemos un trabajo que amamos y apreciamos lo que hacemos, lo que nos hace sentir que representamos nuestra vocación personal. El trabajo que hacemos no estimula a la persona por sí solo, y las recompensas y los castigos son solo secundarios "la motivación intrínseca



viene de nosotros y es lo que nos impulsa y nos impulsa hacia la acción, es decir, hacia una meta. (p.72).

La motivación intrínseca se vincula con la presencia de necesidades psicológicas humanas, aparte de las fisiológicas, como refiere Lynch, (2010):

Tales necesidades psicológicas dirigen al sujeto a entablar una relación activa con su ambiente, interacción que acrecienta sus habilidades y le proporciona un desarrollo saludable. Estas necesidades, como las básicas o fisiológicas, son innatas y se hallan presentes en todos los humanos. (p.56).

#### **2.1.2.2. Motivadores extrínsecos (externa)**

Para Lopez Rodriguez (2012) “la motivación extrínseca corresponde a una situación externa inducida por un factor o estímulos que necesita una persona para desarrollar una labor o como también se requiere de una recompensa para realizar una función con mayor interés y empeño” (p.73).

Según Ajello (2003) “La motivación extrínseca, por su parte, obedece a situaciones donde la persona se implica en actividades principalmente con fines instrumentales o por motivos externos a la actividad misma, como podría ser obtener una recompensa” (p.25).

#### **2.1.3. Clima organizacional**

El concepto de clima organizacional presenta actual relevancia e interés por parte de las organizaciones, ya que su valoración y diagnóstico es fundamental para reflejar el estado en el que se encuentra la dimensión o factor relacionado. principales recursos: los recursos humanos, los empleados, componentes importantes para las actividades productivas, sus utilidades y el éxito de estas organizaciones.



Según Dominguez, Ramirez, y Garcia (2013) menciona que “el clima organizacional se fundamenta en las percepciones individuales, frecuentemente se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos característicos de la vida en la organización” (p. 62-63). Asimismo, Chiavenato (2011) lo define de esta manera:

El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero. (p.50).

También, Hall (1983) el clima organizacional es aquel conjunto de concepciones que los trabajadores tienen en común en relación con su centro de trabajo, conjunto que vienen a ser las percepciones que mantienen aquéllos de este último, las mismas que se encuentran referidas a los hechos, formas de conducirse, procedimientos, acontecimientos, condiciones de trabajo y situaciones a los que diariamente los trabajadores se encuentran expuestos los trabajadores en la organización donde desempeñan sus labores. En suma Hernández (2019) señalan que:

El Clima Organizacional es un concepto dinámico que se ve afectado por la mayoría de acontecimientos que suceden en la Organización. Cada una de estas organizaciones, poseen una cultura particular que agrupa métodos de trabajo propios, tradiciones y otros conceptos particulares que constituyen al Clima Organizacional; el que influirá en la motivación y satisfacción del empleado. (p.50).

#### - **Características del clima organizacional**

Según Brunet (2011), señala que las características que posee el Clima Organizacional, son las siguientes:



- Posee cierta continuidad, pero no se implanta permanentemente como la Cultura, por lo que el clima laboral puede cambiar posteriormente de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de los miembros de la organización, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Los componentes que lo constituyen cambian, aunque el clima puede continuar siendo el mismo.
- Está basado en las particularidades de la situación externa tal como las percibe el trabajador.
- Redunda en el comportamiento del colaborador. Siendo determinante al desenvolverse sobre las condiciones y expectativas.

#### **2.1.4. Trabajo en equipo**

En el trabajo en equipo, cada miembro aporta diferentes tipos de conocimientos y habilidades para lograr resultados que son difíciles de lograr con aportes individuales.

Para Baguer (2009):

El trabajo en equipo demuestra una mayor eficiencia y eficacia para lograr los objetivos deseados. Es un trabajo muy conveniente: permite aprender de los demás e intercambiar, desarrollar la iniciativa, la toma de decisiones, la creatividad, el dominio y la escucha, compartiendo las motivaciones de todos. La comunicación es cada vez más rica y a menudo termina en amistades, mejores métodos de trabajo y, en última instancia, mejores resultados. (p.122).

Asimismo, Ceneval (2006) refiere que, “es la resultante de integrar ayuda a terceros, intercambio de información, integración al logro de objetivos grupales, fomento



de la colaboración en el equipo, mantenimiento de la armonía en el equipo, cohesión y espíritu de grupo” (p.23).

Por tanto, en el entorno laboral de las instituciones que brindan el servicio de salud se debe fomentar el trabajo en equipo, ya que demuestra mayor efectividad y eficiencia en la consecución de las metas deseadas. En comparación con la acción individual, el trabajo en equipo ofrece una mayor ventaja al optimizar los recursos necesarios: permite a la persona desarrollar su potencial; fortalecer los métodos de trabajo y lograr resultados óptimos.

#### **2.1.4.1. Habilidades dentro de un trabajo en equipo**

Como refiere Sharon (2002) en la actualidad, las organizaciones que se dirección a la obtención de más éxito, trasladan a sus equipos a tener características como alto rendimiento y explotar sus potencialidades. Dicho esto, cuando se menciona el desarrollo del potencial, se relaciona con un grado alto de habilidades y capacidades que posee cada individuo; refiriendo las siguientes habilidades:

- a. Habilidad de atención y escucha:** Es necesario mostrar como líder cariño e interés con el grupo. La conexión debe hacerse mediante el oído y la vista. Para así entender lo que nos transmiten.
- b. Habilidad del respeto:** El respeto es un gesto al saber escuchar, hacer saber a los demás que nos importan y saber manejar las contradicciones para así desarrollar una comunicación equilibrada y de confianza, y conducir al desarrollo de la autoevaluación y predisposición para aceptar críticas y considerarlas constructivas.
- c. Habilidad de la empatía:** La empatía es la capacidad de comprender a la otra persona y ponerse en el lugar del otro. Allí radica la importancia de





ser líder para liderar los equipos de trabajo, por lo que siempre será necesario llevar a cabo conversaciones y diálogos en confianza y, además, estar capacitados para realizar diligencias en conjunto.

**d. Habilidad de la confrontación:** La acción de afrontar referente a contrastar y discutir puntos, opiniones o resoluciones es parte del día a día en cualquier organización. Teniendo presente que llamamos “confrontación” al problema que se puede crear gracias a las diferencias; hacemos referencia a una “confrontación” como una situación de diferencia que no continuamente tiene que ser negativa, por cierto, de las diferencias y contrastes emergen oportunidades y modalidades que tienen la posibilidad de enriquecer y hacer desarrollar al equipo profesional y a los proyectos, e fomentar el compromiso del equipo.

#### **2.1.4.2. Roles dentro de un trabajo en equipo**

Como indica Martines (2003) “Los roles de equipo se refieren a un modelo individual de comportarse, contribuyendo a la tarea y relacionándose con otras personas en el trabajo, estos roles de equipo están más influenciados por factores de personalidad y por comportamientos aprendidos” (p.238).

- a. El coordinador:** Cumple el rol de definir las metas del conjunto, es el jefe o responsable, se encarga de garantizar un óptimo desempeño de quienes conforman la organización. Sus actos garantizan estabilidad, cordialidad y generan sinergia para garantizar un buen ambiente de trabajo.
- b. El creativo:** Es aquel que posee ideas con experiencia y capacidad para otorgar recomendaciones y opiniones originales. Siendo su función el manejo para resolver inconvenientes y situaciones de crisis. Es imaginativo, innovador, curioso.



- c. **El cohesionador:** Suele ser el propio jefe o responsable; Se caracteriza por poseer un sentido de justicia. Muestra empatía hacia sus compañeros y tiene capacidad de evadir ocasionales enfrentamientos para generar la unidad.
- d. **El impulsor:** Es dinámico, proactivo, persiste en la selección de nuevos recursos y presenta reacciones enérgicas transmitiendo a los miembros de la organización, constituyéndose en motivador en situaciones de crisis.

### 2.1.5. Comunicación organizacional

Según Zuñiga (2003), Conceptualizó a la Comunicación Organizacional, refiriéndola a:

El sistema de interrelaciones y acciones laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo. (p. 15).

#### 2.1.5.1. Tipos de comunicación organizacional:

Comprenden los siguientes tipos:

##### a) **La comunicación descendente:**

Según Alvarez (2013) refiere que “es considerada como toda la comunicación que se dirige de un nivel jerárquico alto hacia sus subordinados, realizando delegaciones, coordinando, dirigiendo y evaluando” (p.34).

Asimismo, Ivancevich (1997) dice que “Es aquella comunicación que se presenta cuando la información fluye de arriba abajo, a lo largo de la línea jerárquica de la organización, es de decir, desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados” (p.516).



### **b) Comunicación ascendente:**

Es aquella modalidad en donde la información fluye de abajo hacia arriba, desde los subordinados a sus supervisores y de estos a los niveles de dirección: su importancia radica, en que es una manera de valorar indirectamente la eficacia de la comunicación descendente: mediante ella los trabajadores adquieren conciencia de que forman parte de la organización: también permite obtener mejoras a través de la retroalimentación desde la “parte baja de la pirámide”, que facilita la medición del clima organizacional (Ivancevich, 1997, p.517).

Por otro lado, Diez (2006) refiere que “surge de la base, del personal de la organización, es decir de los administrativos, auxiliares, docentes hacia el director o a quienes ocupan cargos jerárquicos sobre informes de una actividad o proyecto, situaciones conflictivas, entre otras” (p.14).

### **c) Comunicación horizontal o lateral:**

Según Alvarez (2013) refiere que “es toda aquella establecida entre los empleados, durante el proceso la dependencia de unos con otros lo hace necesario mantenerse en comunicación constante para poder realizar bien su labor y poder entregar un reporte correcto hacia la gerencia” (p.86).

Según Ivancevich (1997) “Es aquella comunicación donde los mensajes fluyen entre dos personas del mismo nivel de la organización” (p.517).

Asimismo, Diez (2006) “Se concentra en facilitar la comunicación bidireccional entre conjuntos de trabajo, apartamentos, personal de línea y de staff para facilitar el manejo de la organización y promover la eficiencia en el proceso de administración” (p.15).



### **2.1.5.2. Estilos de comunicación organizacional**

Acorde con Roman (2005) refiere que “marca en general nuestra manera de relacionarnos con los demás, lo que no supone que tengamos que ajustar exactamente nuestras características que definen los distintos estilos, pero sí que lo hacemos de una manera predominante” (p.42).

#### **a) Estilo agresivo**

Se hallan los individuos que son agresivos, intimidan a sus compañeros, criticándolos y a veces llegan a la humillación personal. únicamente desean lograr sus intenciones personales, llegando a generar conflictos y controversias. Ocasionalmente se preocupan por las emociones de otros.

- Conducta general: Muestra tener superioridad y su conducta es agresiva
- Verbalmente: Utiliza palabras enfáticas y realiza acusaciones verbales tratando de llamar la atención y presenta una sobre autoestima que lo conduce a hablar solo de si

#### **b) Estilo pasivo**

Cuando algún miembro de la organización actúa pasivamente, no se expresa. Dejando que otras personas lo controlen y le digan qué hacer y, a menudo, no defiende sus propios intereses. Llegando a ignorar sus necesidades, opiniones o sentimientos y otros pueden aprovecharse de él.

- Conducta general: Presenta una característica en la que espera que otros adivinen sus deseos. Muestra ser inseguro.
- Verbalmente: Sus mensajes son indirectos; no es sincero, además de que no utiliza palabras adecuadas; no manifiesta sus ideas; habla mucho y se confunde queriendo aclarar permanentemente



### c) **Estilo asertivo**

Según Roman (2005) refiere que “la comunicación asertiva no es más que una manera de expresar lo que se piensa o quiere de manera clara y respetuosa, teniendo en consideración los puntos de vista de los demás y sin llegar a ser ni aparentar agresividad o pasividad” (p.43).

El ser asertivo, es cuando se utiliza una comunicación de respeto a los demás y permite que se expresen con amplitud, reconociendo y respetando las opiniones de los demás.

- Conducta general: Se presenta con sinceridad y de forma sencilla; escucha atentamente.
- Verbalmente: Expresa lo que desea en sus expresiones comunicativas es objetivo demuestra estabilidad y madurez emocional si es necesario o conveniente; su comunicación es directa.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. Liderazgo**

“El liderazgo es la capacidad que tiene un individuo, dotado de habilidades especiales, para influir, dirigir a los demás hacia consecución de metas y objetivos organizacionales” (Aguera, 2004).

### **2.2.2. Motivación**

“La motivación es el potencial que conduce el comportamiento, ya sea aceptable o inaceptable. Expresando en aspectos motivacionales, a acercarnos a metas y rendimientos anhelados o a distanciarnos de situaciones que deseamos eludir” (Fischman & Matos, 2015).



### **2.2.3. Clima organizacional**

Según Domínguez, Ramírez, & García (2013) menciona que “el clima organizacional se fundamenta en las percepciones individuales, frecuentemente se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos característicos de la vida en la organización, se refieren a 15 las situaciones actuales dentro de una organización” (p.62-63).

### **2.2.4. Trabajo en equipo**

Para Baguer (2009) el trabajo en equipo es una muestra de características de productividad, mencionando que:

El trabajo en equipo genera eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos organizacionales. Presenta mucha ventaja y permite un aprendizaje de los demás e intercambiar información, desarrolla con buen ánimo iniciativas creativas, toma de decisiones, creatividad, dominio y saber escuchar, al compartir las personas se motivan; la comunicación es gratificante y termina muchas veces en la amistad, se mejora el método de trabajo y finalmente se obtiene mejores resultados (p.122).

### **2.2.5. Comunicación organizacional**

Zuñiga (2003), conceptualizó a la comunicación organizacional, “como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”.

## **2.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Internacional:**

Morales (2016), “Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de



la región metropolitana, Santiago, 2016”. Presenta como objetivo general: Determinar cómo influye el estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional de cada uno de los centros educativos. Y como hipótesis general plantea: Existen características del liderazgo del director asociadas a un estilo de liderazgo que influyen positivamente o negativamente en el clima interno del centro del centro educativo. Teniendo como conclusión: Primera: Se pudo determinar que en ambos centros educativos prevalece un estilo de liderazgo democrático que se caracteriza preferentemente por involucrar a sus miembros en la toma de decisiones y promover permanentemente el trabajo en equipo. Segunda: Existen diversos factores que favorecen una percepción positiva en los equipos educativos en torno al rol que desempeña el directivo en sus respectivos centros. Estos factores están asociados a prácticas de liderazgo que favorecen procesos colaborativos donde se promueve la participación del equipo educativo para responder a las necesidades y exigencias del contexto. El equipo juega un rol activo y protagónico en la construcción de este proceso

Contreras & Jimenez (2016) “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. lineamientos básicos para su intervención, Bogotá 2016”. Teniendo como objetivo general: Describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un Colegio de Cundinamarca, teniendo en cuenta la perspectiva de los distintos actores de la comunidad educativa, para con base en ello, diseñar lineamientos de intervención que propendan por el bienestar de la comunidad educativa. Teniendo como conclusión: Hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el Colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente.



Aguilar (2018), “Estilos de liderazgo en el clima organizacioanal del Recinto de Aduana Interior de La Paz, 2018”. Teniendo como objetivo general: Identificar los estilos de liderazgo y su efecto en el clima organizacional en el Recinto de Aduana Interior de La Paz, y como hipotesis general: Los estilos de liderazgo en altos mando y mandos medios del recinto de aduana La Paz provocan un clima organizacional negativo para el trtabajo del personal en general, llegando a la siguiente conclusion: En torno al propósito central que corresponde al análisis y explicación del liderazgo, y su influencia en el clima organizacional, los datos obtenidos nos indican que los liderazgos directivos, pueden contribuir en forma determinante con el ambiente de trabajo y en sus operadores de forma directa. En los sus diferentes niveles de jerarquía institucional en el recinto de Aduanas La Paz, los datos recabados y su análisis nos demuestran que existe una influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional. Sin embargo los datos correlacionales entre ambas variables nos indican que en negativo el nivel de relación, lo que indica que las deficiencias y debilidades en torno al liderazgo en los cargos gerenciales no infiere en el clima organizacional positivo que existe en este contexto de trabajo.

### 2.3.2. Nacional:

Martinez, (2017), “Los estilos de liderazgo y el clima organizacional en Atento Peru, sede Tacna, peridodo 2016”. Teniendo como objetivo general: Determinar cómo influyen los estilos de liderazgo en el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna, y como hipotesis general: Los estilos de liderazgo influyen directamente en el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna, llegando a la siguiente conclusión general: La investigación permitió determinar la existencia de influencia de los estilos de liderazgo sobre el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna. Este resultado se explica debido al cálculo del p-valor menor de 0.00, y un Rcuadrado de 19.78% que indica que el liderazgo tiende a incidir en dicho nivel sobre el clima en la organización. Estos





resultados demuestran que la labor que desarrollan los jefes directos, en relación con el manejo del área y gestión del personal tiende a ejercer influencia sobre la percepción de los colaboradores respecto al clima en el que se desenvuelve la empresa.

Torres (2017), “Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa, Chimbote, 2017”. Teniendo como objetivo general: Determinar el nivel de influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017, y como hipótesis general: El liderazgo directivo influye en un nivel moderado y significativo en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017. Llegando a la siguiente conclusión general: El liderazgo directivo influye significativamente ( $p = 0,002 < 0,01$ ) de manera directa y en un nivel moderado ( $r=0,515$ ) en el desempeño laboral, encontrando que el 26,56% del desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, está afectado por el liderazgo directivo de los coordinadores.

Rondan (2017), “Influencia De Los Estilos De Liderazgo en el Clima organizacional desde La percepción de los Trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el mercado de Lima 2017”. Teniendo como objetivo general: Determinar la influencia que existe entre los estilos de liderazgo y clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el Mercado de Lima 2017. Y como hipótesis general: Los estilos de liderazgo influyen de manera positiva dentro del clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el Mercado de Lima 2017, llegando a la siguiente conclusión general: La hipótesis general identifica si los estilos de liderazgo



influyen de manera positiva dentro del clima organizacional percibido por los trabajadores de las 6 empresas del sector comercial eléctrico en el Cercado de Lima, el cual con los resultados de las encuestadas se puede concluir que los estilos de liderazgo si influyen de manera positiva dentro del clima laboral

Bardales y Coveñas (2015), “Influencia del Liderazgo en el clima laboral del Instituto De Educación Superior Pedagógico Privado América De La Ciudad De Trujillo- 2015”. Teniendo como objetivo general: Determinar si el liderazgo influye significativamente en el clima laboral en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado América de la ciudad de Trujillo - 2015. Y como hipótesis general: El liderazgo influye significativamente en el clima laboral en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado América de la ciudad de Trujillo - 2015.asi mismo llegando a la siguiente conclusión: Si existe una relación significativa entre el liderazgo y el clima laboral dentro del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado América de la Ciudad de Trujillo.

Cruz y Huaman (2015), “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica – 2015”. Teniendo como objetivo general: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional CUNA MÁS en la Provincia de Huancavelica – 2015. Presenta las siguientes conclusiones: Primera: Se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. Segunda: Se determinó que el ambiente físico como parte del clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015.



### 2.3.3. Local:

Ticona (2017), “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito mi financiera Puno-2015”, Plantea como objetivo general: Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi financiera Puno-2015. Teniendo las siguientes conclusiones: PRIMERO: Existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera Puno - 2015, lo cual se confirma mediante la Chi cuadrado de Pearson de  $X^2 = 47,762$ , en la cooperativas no existen buenas relaciones interpersonales, no se identifican con la institución, predomina el estilo de dirección de tipo autoritario, lo que no permite el buen desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa. SEGUNDA: Las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera Puno - 2015, el 48% de los trabajadores de la cooperativa no tienen confianza en su centro laboral, como consecuencia los trabajadores muestran su indiferencia con los clientes que buscan una información detallada, adecuada y verás; se muestra la ausencia .de lazos de confianza, respeto y empatía entre los trabajadores.

Guevara (2013-2014), “El clima organizacional de los trabajadores administrativos del ministerio público distrito fiscal puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013 - 2014”. Su objetivo general fue: Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014. Teniendo como conclusiones: PRIMERO: Se ha probado que existe relación directa entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, con un coeficiente de Pearson de 44.97%, lo cual significa que hay una probabilidad interna de independencia de datos observados y esperados, por lo que se acepta la



hipótesis de investigación. SEGUNDO: Se ha encontrado que los factores que muestran mayor influencia positiva en el Clima Organizacional son: Estabilidad (4.30), Autorrealización (4.39), Liderazgo (4.13) y Relaciones interpersonales (4.07), en una escala de Likert 1 a 5, donde 1 es malo y 5 muy bueno. En general el puntaje medio global obtenido para Clima Organizacional es de 4.02.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La investigación se ejecutó en Juliaca que es uno de los cinco distritos de la Provincia de San Román del departamento de Puno. El distrito de Juliaca se encuentra en la parte norte de la Provincia de San Román, se localiza a 3825 msnm, ubicándose en el puesto 45 entre las ciudades más altas del mundo. Por el noroeste limita con el distrito de Calapuja, por el Norte con la Provincia de Azángaro, por el suroeste con el distrito de Cabana, por el sur con el distrito de Caracoto. Así mismo, el Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca está ubicado en la Av. Lampa N° 216, urbanización Santa Adriana, por el Norte: Comunidades de Aviación, Huray, Centro Jaran, Por el Sur: Urbanización La Capilla y Santa María II y III° etapas, Por el Oeste: Urbanización San Julián y Huichay Jaran, por el Este: Urbanización Cancollani y Santa Catalina.

#### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación fue el explicativo, busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa-efecto. Su metodología es básicamente cuantitativa. La investigación cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas. (Hernandez & Fernandez, 2014).

#### 3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se aplicó en la investigación fue el hipotético-deductivo, que consiste en hacer manipulaciones y análisis, a partir de las cuales se formularon hipótesis que fueron comprobadas con la ejecución de la investigación.



### **3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizó el diseño no experimental de corte transversal, “es aquel que se realiza sin la manipulación deliberada de variables, se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos” (Hernández, 2014, p. 152). De esta forma permitió medir y evaluar el grado de influencia del liderazgo sobre el clima organizacional.

### **3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS**

#### **3.5.1. Técnicas**

##### **a) Encuesta**

Tuvo la utilidad de recolección de datos de la población objetiva, de acuerdo a las dos variables de investigación, mediante la formulación de preguntas que se realizó a la población muestra.

##### **b) Revisión bibliográfica**

Permitió recabar el marco teórico en lo referente al tema de investigación y profundizar conocimientos, de textos, artículos, proyectos de investigación, que fue de mucha importancia y ayuda para el análisis de los resultados.

#### **3.5.2. Instrumentos de recojo de datos**

##### **a) Cuestionario**

Fue el instrumento que contenía las preguntas precisas para la recolección de datos, tuvo gran utilidad ya que se logró tener los datos rápidamente y de manera eficaz.



### 3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

#### 3.6.1. Población

La población total estuvo conformada por 70 trabajadores de diferentes áreas de atención del Centro de Salud Santa Adriana de la Ciudad de Juliaca.

#### 3.6.2. Muestra de estudio

El método de muestreo que se manejó fue el no probabilístico por ende se consideró la muestra censal, puesto que se seleccionó al 100 % de la población al considerarla un número manejable de sujetos. Por lo que todas las unidades de investigación como el universo, la población y la muestra se constituyeron en la población de estudio de manera simultánea. En este sentido Ramirez (1999), “establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestras. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente población y muestra”.

### 3.7. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO

Los datos fueron procesados en base al paquete estadístico computacional SPSS, para la prueba de la hipótesis se utilizó Chi cuadrado de Pearson, tomando la Influencia del Liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores del centro de salud Santa Adriana Juliaca-2021.

#### 3.7.1. Formulación de la hipótesis nula y la hipótesis alterna

- **Hipótesis nula (Ho):** No existe influencia entre el liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca.
- **Hipótesis alterna (Ha):** Existe influencia entre el liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca.



### 3.7.2. Nivel de significancia

El nivel de confianza es el 95% con un error de 5% que es igual a  $\alpha = 0.05$ , prueba estadística a usar: desde que los datos son cuantitativos, usamos la distribución Chi – cuadrado.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, recopilados mediante la aplicación del cuestionario, a 70 trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca, que nos dan a conocer cuál es el accionar del liderazgo frente al clima organizacional del centro de salud. Por otro lado, se realizó el cruce de variables independientes y dependientes, las cuales son mostradas a través de tablas, de igual forma se utilizó la prueba de la Chi cuadrada, lo que permitió validar los datos y los resultados obtenidos. Posterior a ellos se describe cada tabla con objetividad según los resultados que se alcanzaron de cada cruce de variables.

#### 4.1. DIMENSION: TIPOS DE LIDERAZGO

##### 4.1.1. Resultados para el objetivo específico 1:

**Tabla 1: Liderazgo autoritario según estilos de comunicación en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.**

|                              |                | Estilos de Comunicación |       |        |       |          |             | TOTAL |        |
|------------------------------|----------------|-------------------------|-------|--------|-------|----------|-------------|-------|--------|
|                              |                | Agresivo                |       | Pasivo |       | Asertivo |             | N     | %      |
|                              |                | N                       | %     | N      | %     | N        | %           |       |        |
| <b>Liderazgo Autoritario</b> | <b>Si</b>      | 31                      | 44,3% | 9      | 12,9% | 4        | 5,7%        | 44    | 62,9%  |
|                              | <b>A veces</b> | 5                       | 7,1%  | 16     | 22,9% | 1        | 1,4%        | 22    | 31,4%  |
|                              | <b>No</b>      | 2                       | 2,9%  | 2      | 0,0%  | 2        | <b>2,9%</b> | 4     | 5,7%   |
| <b>TOTAL</b>                 |                | 38                      | 54,3% | 25     | 35,7% | 7        | 10,0%       | 70    | 100,0% |

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

En la tabla 1, el 44,3% de trabajadores mencionan que el liderazgo que perciben del líder y los jefes de área es el autoritario y el estilo de comunicación es agresiva en los trabajadores lo cual indica que al momento de realizar las actividades laborales el



liderazgo se torna de manera autoritaria, siendo el líder el único quien tiene la voz de mando sin tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, así sean jefes de área o representantes de los diferentes servicios, dichos jefes de área replican el actuar del líder frente a sus compañeros de servicio o de cada área, ya que al momento de realizar actividades o reuniones por servicios los jefes de área imitan al líder, el líder es quien defiende las decisiones con sus propios argumentos y sin consultar previamente a los miembros de su equipo, no escucha opiniones y toma las decisiones sin tomar en cuenta a sus compañeros de área, por consiguiente esto genera que dentro de cada servicio se dé una comunicación agresiva ya que el líder es el único que ordena y si alguien no está de acuerdo con lo decidido con el líder.

Este líder hace uso de una comunicación agresiva para que los subordinados hagan caso a sus peticiones o decisiones, también esto afecta en cuanto a la comunicación y la interacción entre compañeros, ya que ellos al no estar de acuerdo en las decisiones llegan a comunicarse de manera agresiva por el mismo enojo o frustración que ellos llevan al no ser tomados en cuenta por su líder y llegan a manejar un estilo de comunicación agresiva, lo que deteriora el clima organizacional del centro de salud, ya que al manejar este tipo de liderazgo y estilo de comunicación no se puede llegar a cumplir los objetivos trazados y no se da una atención adecuada a los usuarios, lo cual repercute en su persona como un prestador de servicios.

Así como refiere Jimenez & Villanueva (2018) “El liderazgo autocrático implica la falta de flexibilidad del líder, al interactuar con sus seguidores, en una relación donde estos roles están bastante bien definidos. Aquí, la interacción y la responsabilidad del proceso recae en el líder, quien defiende las decisiones con sus propios argumentos y sin consultar previamente a los miembros de su equipo” (p.183).



Por otro lado, solo el 2,9% de los encuestados indican que no perciben a un liderazgo autoritario, esto quiere decir que este porcentaje de la población menciona que al momento de realizar actividades o brindar atención a los usuarios, el líder no es autoritario con los trabajadores tomando en cuenta la opinión u observación de los trabajadores, escuchando opiniones, como también perciben una comunicación asertiva, ya que al momento de comunicarse, lo realizan de manera amable, respetan las opiniones de cada uno de los trabajadores permitiendo una adecuada información, la misma que redundan positivamente en los miembros de la organización y los mantiene con un clima laboral adecuado.

Como lo indica Roman (2005) “la comunicación asertiva no es más que una manera de expresar lo que se piensa o quiere de manera clara y respetuosa, teniendo en consideración los puntos de vista de los demás y sin llegar a ser ni aparentar agresividad o pasividad” (p.43).

Por consiguiente, el tipo de liderazgo que se maneja en una institución es predominante para el logro de sus objetivos, para la realización de su personal, ya que esto ayuda a que los trabajadores puedan fortalecer sus habilidades y tengan mejores formas de atención a los usuarios, ahora que en la actualidad el mundo entero está pasando por momentos críticos en cuanto a la salud, los trabajadores de estas instituciones son el pilar para poder afrontar dichas situaciones.

#### 4.1.1.1. Prueba de hipótesis específica 1:

**Tabla 2: Prueba de Chi-cuadrado del Liderazgo autoritario según estilos de comunicación en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.**

| Pruebas de chi-cuadrado      |                     |    |                                      |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|
|                              | Valor               | df | Significación asintótica (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson      | 25,996 <sup>a</sup> | 4  | 0.000                                |
| Razón de verosimilitud       | 23.951              | 4  | 0.000                                |
| Asociación lineal por lineal | 7.567               | 1  | 0.006                                |
| N de casos válidos           | 70                  |    |                                      |

De acuerdo a los resultados de la prueba de hipótesis de Chi-cuadrado, podemos determinar que si existe influencia entre las dos variables: “liderazgo y el clima organizacional”; como la prueba de Chi calculada (25,996), con 4 grados de libertad, dado que el nivel de significancia es 0,000 siendo menor al nivel de error de significancia de 0,05 de error, por ende, se acepta la hipótesis alterna y por consiguiente se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 3: Liderazgo autoritario según rol coordinador dentro del trabajo en equipo en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.**

|                       |         | Rol coordinador dentro del trabajo en equipo |       |         |              |    |              | TOTAL |        |
|-----------------------|---------|--|-------|---------|--------------|----|--------------|-------|--------|
|                       |         | Si   |       | A veces |              | No |              | N     | %      |
|                       |         | N  | %     | N       | %            | N  | %            |       |        |
| Liderazgo autoritario | Si      | 13   | 18,6% | 13      | 18,6%        | 21 | <b>30,0%</b> | 47    | 67,2%  |
|                       | A veces | 0  | 0,0%  | 9       | <b>12,9%</b> | 10 | 14,3%        | 19    | 27,1%  |
|                       | No      | 0  | 0,0%  | 0       | 0,0%         | 4  | 5,7%         | 4     | 5,7%   |
| <b>TOTAL</b>          |         | 13   | 18,6% | 22      | 31,4%        | 35 | 50,0%        | 70    | 100,0% |

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

En la tabla 3, el 30,0% de los trabajadores perciben el tipo de liderazgo autoritario, y no percibe un rol coordinador dentro del trabajo en equipo, esto nos indica que el líder al ser autoritario es el único que toma las decisiones en actividades que se desarrollan dentro o fuera del Centro de Salud, que al realizar reuniones para realizar alguna actividad, como para realizar atenciones integrales, ya sea en instituciones educativas, municipios u otros, el líder es el que indicia como se van a realizar las acciones para que la actividad se lleve a cabo sin tomar en cuenta las opiniones de los demás, esto afecta en los trabajadores ya que el líder no les permite desarrollar ese rol de ser coordinadores en su área de trabajo o al realizar un trabajo en equipo, lo cual impide que se organicen de una mejor manera, lo que genera que se dé un clima hostil en la institución y por consiguiente no se da una atención adecuada a los usuarios.

Por otro lado, el 12,9% de los trabajadores mencionan que el liderazgo autoritario se da a veces, por ende, el rol coordinador que ellos tienen lo desarrollan de vez en cuando para que la actividad salga de la mejor manera cuando el líder se ausenta por un momento

la persona que toma el rol coordinador transmite confianza, estabilidad en sus actos al ofrecer un óptimo desempeño en sus actividades laborales.

Como indica Martines (2003), el que ejerce el rol coordinador, es el que concreta los objetivos del grupo y se encarga de la toma de decisiones. Llega a ser un líder o responsable que cumple con un buen manejo de los elementos que intervienen en un proyecto. Transmitiendo seguridad, compañerismo y estimular la unión necesaria para que el grupo no se disuelva.

**Tabla 4: Liderazgo democrático según rol impulsor dentro del trabajo en equipo en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.**

|                       |         | Rol impulsor en el trabajo en equipo |      |         |       |    |       | TOTAL |        |
|-----------------------|---------|--------------------------------------|------|---------|-------|----|-------|-------|--------|
|                       |         | Si                                   |      | A veces |       | No |       | N     | %      |
|                       |         | N                                    | %    | N       | %     | N  | %     |       |        |
| Liderazgo Democrático | Si      | 4                                    | 5,7% | 0       | 0,0%  | 1  | 1,4%  | 5     | 7,1%   |
|                       | A veces | 1                                    | 1,4% | 16      | 22,9% | 0  | 0,0%  | 17    | 24,3%  |
|                       | No      | 0                                    | 0,0% | 8       | 11,4% | 40 | 57,2% | 48    | 68,6%  |
| <b>TOTAL</b>          |         | 5                                    | 7,1% | 24      | 34,3% | 41 | 58,6% | 70    | 100,0% |

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

En la tabla 4, el 57,2% de los trabajadores perciben que no existe un liderazgo democrático, lo que nos indica que en la institución el líder no tiene las actitudes positivas frente a su organización ya que el practica otro tipo de liderazgo, el no valora las opiniones del resto, él toma decisiones por iniciativa propia sin consultar a los demás, y esto hace que se pierda la armonía en el clima organizacional por ende un deterioro de este, como también se observa que al no existir un líder democrático, los trabajadores del centro de salud no desarrollan el rol impulsor dentro del trabajo en equipo para poder salvaguardar cualquier actividad que este yendo mal cuando el líder esté ausente o atendiendo otros



eventos que se presentan, es importante que los líderes sean motivadores y den ejemplo de cómo ser un buen líder para llevar al éxito a la institución, al dar estos ejemplo los trabajadores tomarían patrones de roles impulsores en su equipo de trabajo, ya que el rol impulsor es el que orienta a los demás, impulsa a que trabajen por empeño propio para que la actividad salga de la mejor manera posible.

Como refiere Martines (2003) sobre el rol impulsor de un individuo dinámico, proactivo y que está en permanente búsqueda de nuevos recursos.

Por otro lado, el 5,7% de los trabajadores encuestados indican que, si existe un liderazgo democrático, el cual toma en cuenta las opiniones y observaciones de los trabajadores, ya que al existir este tipo de liderazgo pueden llegar a los objetivos institucionales de la mejor manera posible por el bien de la institución, de los trabajadores y de la población usuaria, como también se observa que los trabajadores desarrollan el rol coordinador en el trabajo en equipo ya que con este rol se salvaguarda la actividad que se esté realizando, al existir el líder democrático, el líder genera confianza en cuanto a la organización, los trabajadores se sientes motivados para participar activamente en las actividades ya que son tomados en cuenta para la toma de decisiones.

Así como indican Jimenez & Villanueva (2018) “Se encuentra el estilo de liderazgo democrático, una tendencia bastante más participativa de gestión, donde se tiene en cuenta la perspectiva de los subordinados, para la toma de decisiones” (p.183).

**Tabla 5: Liderazgo permisivo según la confrontación en el trabajo en equipo en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.**

|                     | Confrontación en el trabajo en equipo |    |         |    |             |    | TOTAL        |    |        |
|---------------------|---------------------------------------|----|---------|----|-------------|----|--------------|----|--------|
|                     | Si                                    |    | A veces |    | No          |    | N            | %  |        |
|                     | N                                     | %  | N       | %  | N           | %  |              |    |        |
| Liderazgo Permisivo | Si                                    | 0  | 0,0%    | 2  | <b>2,9%</b> | 1  | 1,4%         | 3  | 4,3%   |
|                     | A veces                               | 5  | 7,1%    | 22 | 31,4%       | 2  | 2,9%         | 29 | 41,4%  |
|                     | No                                    | 7  | 10,0%   | 7  | 10,0%       | 24 | <b>34,3%</b> | 38 | 54,3%  |
| <b>TOTAL</b>        |                                       | 12 | 17,1%   | 31 | 44,3%       | 27 | 38,6%        | 70 | 100,0% |

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

En la tabla 5, el 34,3% de los trabajadores mencionan que no perciben el tipo de liderazgo permisivo, esto quiere decir que el líder no deja que los demás trabajadores hagan lo que quieran sin el consentimiento de su líder, el líder no permite que ellos tengan el control de la organización, ya que el ejerce otro tipo de liderazgo. Por ende, no deja que ellos desarrollen algunas habilidades que los pueda llevar a ser un mejor líder o un peor líder del que ya existe en su institución, por ende, no se desarrolla la habilidad de confrontación en el trabajo en equipo, ya que el líder no permite que desarrollen la capacidad de refutar a las decisiones tomadas por el líder.

Por otro lado, el 2,9% de los trabajadores encuestados mencionan que, si existe el tipo de liderazgo permisivo, el cual deja que sus subalternos tomen las decisiones frente a la organización y actividades que se presentan, sin meterse en las decisiones de los demás, los trabajadores son quienes toman las decisiones o el que tiene mejor habilidad para tomar la posta del líder y llevar a cabo la organización, pero a su vez se percibe que al existir un liderazgo permisivo nace las confrontaciones en la toma de decisiones para





ver quién es el mejor líder entre ellos, ya se hace evidente la competición y se visualizan la competencia entre compañeros para tomar la posta del líder.

Como lo indican Jimenez & Villanueva (2018) el liderazgo permisivo es una condición en la gestión donde el compromiso se coloca en los subordinados, existiendo una deficiente motivación en los procesos que se generan en el equipo, y donde la desidia parece establecer el componente importante de los líderes que dirigen el grupo.

A la hora de la toma de decisiones nacen confrontaciones, ya que se refutan y no se aceptan dichas decisiones tomadas por los trabajadores o por lo que creen que pueden ser mejores líderes tomando la posta del líder, como lo menciona Sharon (2002) es la acción de afrontar referente a contrastar y discutir puntos, opiniones o resoluciones es parte del día a día en cualquier organización. Teniendo presente que llamamos “confrontación” al problema que se puede crear gracias a las diferencias; hacemos referencia a una “confrontación” como una situación de diferencia que no continuamente tiene que ser negativa, por cierto, de las diferencias y contrastes emergen oportunidades y modalidades que tienen la posibilidad de enriquecer y hacer desarrollar al equipo profesional y a los proyectos, en fomentar el compromiso del equipo.

## 4.2. DIMENSION: MOTIVACION

### 4.2.1. Resultados para el objetivo específico dos:

**Tabla 6: Motivación interna según estilo de comunicación en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.**

|                    |         | Estilo de comunicación |       |        |       |          |       | TOTAL |        |
|--------------------|---------|------------------------|-------|--------|-------|----------|-------|-------|--------|
|                    |         | Agresivo               |       | Pasivo |       | Asertivo |       | N     | %      |
|                    |         | N                      | %     | N      | %     | N        | %     |       |        |
| Motivación interna | Si      | 1                      | 1,4%  | 2      | 2,9%  | 1        | 1,4%  | 4     | 5,7%   |
|                    | A veces | 9                      | 12,9% | 8      | 11,4% | 4        | 5,7%  | 21    | 30,0%  |
|                    | No      | 27                     | 38,6% | 7      | 10,0% | 11       | 15,7% | 45    | 64,3%  |
| <b>TOTAL</b>       |         | 37                     | 52,9% | 17     | 24,3% | 16       | 22,8% | 70    | 100,0% |

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

En la tabla 6 , el 38,6% de los trabajadores mencionan que no existe una motivación interna, esto nos da a entender que el personal que labora en el centro de salud no percibe esta motivación en ellos mismos ya que no interactúan activamente con sus compañeros de trabajo, tales interacciones acrecientan las relaciones interpersonales, la comunicación y el desenvolvimiento dentro de su trabajo, la motivación interna nace de uno mismo al sentirse satisfecho en la institución que labora al sentirse valorado, pero al no existir esa valoración la misma persona no puede desarrollar ese tipo de motivación por ende no permite desarrollar un buen clima organizacional, como también se percibe una comunicación agresiva entre compañeros, ya que al no existir esa motivación que los impulsa a mejorar su clima, los trabajadores tienden a practicar este estilo de comunicación, solo se preocupan por alcanzar lo que ellos desean, dejando de lado a los demás.



La motivación intrínseca se vincula con la presencia de necesidades psicológicas humanas, aparte de las fisiológicas como lo indica, (Lynch, 2010) Tales necesidades psicológicas dirigen al sujeto a entablar una relación activa con su ambiente, interacción que acrecienta sus habilidades y le proporciona un desarrollo saludable. Estas necesidades, como las básicas o fisiológicas, son innatas y se hallan presentes en todos los humanos.

Por otro lado, el 1,4% de los encuestados indican que, si existe la motivación interna en los trabajadores del centro de salud, como también se practica la comunicación asertiva dentro de la organización, esto es lo que debería de predominar para que se lleve un buen o mejor clima organizacional para así sentirse satisfechos dentro de su institución y con el trabajo que están realizando, ya que el personal puede mejorar el nivel de atención a sus usuarios y ellos mismos sentirse satisfechos personalmente y con la moral elevada.

Las organizaciones son una entidad que por sí solas no pueden llegar a alcanzar sus objetivos, ya que lo principal para alcanzar a sus metas necesitan de personas y que estos contribuyan al logro de metas. Estas instituciones necesitan de estos trabajadores para que funcionen con la mejor manera posible, para que esto suceda estos trabajadores necesitan estar en constante motivación, ya que cuando el trabajador entra en una falta de motivación, se empieza a perder el entusiasmo y las ganas con las que inicio el primer día de labores, el rendimiento que manejaba empieza a reducirse y la calidad de trabajo queda afectado y por consiguiente comienza a notarse la ineficiencia en la atención a los usuarios.

**Tabla 7: Motivación externa según tipo de comunicación en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.**

|                    |         | Tipo de comunicación |       |            |       |            |       | TOTAL |        |
|--------------------|---------|----------------------|-------|------------|-------|------------|-------|-------|--------|
|                    |         | Descendente          |       | Ascendente |       | Horizontal |       | N     | %      |
|                    |         | N                    | %     | N          | %     | N          | %     |       |        |
| Motivación externa | Si      | 1                    | 1,4%  | 0          | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 1     | 1,4%   |
|                    | A veces | 10                   | 14,3% | 14         | 20,0% | 1          | 1,4%  | 25    | 35,7%  |
|                    | No      | 19                   | 27,2% | 12         | 17,1% | 13         | 18,6% | 44    | 62,9%  |
| <b>TOTAL</b>       |         | 30                   | 42,9% | 26         | 37,1% | 14         | 20,0% | 70    | 100,0% |

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

En la tabla 7, el 27,2% mencionan que no perciben la motivación externa dentro de la institución, esto quiere decir que al no darse este tipo de motivación el personal no tiene un estímulo para realizar sus actividades con mayor entusiasmo, para que puedan llevar a cabo los objetivos del trabajo que se va a realizar para así tener un clima laboral favorable. Como refiere Lopez Rodriguez (2012) “la motivación extrínseca corresponde a una situación externa inducida por un factor o estímulos que necesita una persona para desarrollar una labor o como también se requiere de una recompensa para realizar una labor o función con mayor interés y empeño” (p. 73). Como también se menciona que el tipo de comunicación que se maneja es la comunicación descendente, esto parte solo del líder de la institución, el cual solo realiza ordenes, la comunicación se da solo del líder hacia sus subordinados, siendo el único que se expresa sin escuchar a los trabajadores de la institución.

Como indica Ivancevich (1997) dice que “Es aquella comunicación que se presenta cuando la información fluye de arriba abajo, a lo largo de la línea jerárquica de



la organización, es de decir, desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados” (p.516).

Por otro lado, el 1,4% de los encuestados manifiestan que, si existe una motivación externa de parte del líder de la organización, esto nos quiere decir que el trabajo que realizan o la atención que dan a los usuarios es amable y buena, como también une los lazos de interacción entre trabajadores, esto es lo que se debería practicar más a menudo para así poder llevar un mejor clima organizacional por el bien de los trabajadores como también para llegar a cumplir con los objetivos trazados, ya que con la motivación los trabajadores ponen más empeño a sus funciones y personalmente tiene un mejor desenvolvimiento al realizar las diferentes actividades.

Las organizaciones son una entidad que por sí solas no pueden llegar a alcanzar sus objetivos, ya que lo principal para alcanzar a sus metas necesitan de personas o este de caso de los trabajadores para que estos contribuyan a los objetivos institucionales. Estas organizaciones necesitan de estos trabajadores para que funcionen de la mejor manera posible, por lo tanto, los trabajadores necesitan estar en constante estimulación, ya que cuando el trabajador se sienta sin motivación empieza a perder el entusiasmo con que empezó el primer día de labores, el rendimiento que manejaba comienza a disminuir y la calidad de trabajo queda afectado y por consiguiente comienza a notarse la ineficiencia en la atención a los usuarios. Como también manifiestan que, si existe la habilidad de atención y escucha dentro del trabajo en equipo, lo que nos indica que no solo basta con escuchar a los demás, sino que se debe demostrar atención, manifestando interés en lo que nos plantean. La conexión debe darse con todos los sentidos, es decir estar con la predisposición de comprender lo que nos comunican.

**Tabla 8: Motivación interna según empatía en el trabajo en equipo en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.**

|                       |         | Empatía en el trabajo en equipo |       |         |       |    |       | TOTAL |        |
|-----------------------|---------|---------------------------------|-------|---------|-------|----|-------|-------|--------|
|                       |         | Si                              |       | A veces |       | No |       | N     | %      |
|                       |         | N                               | %     | N       | %     | N  | %     |       |        |
| Motivación<br>interna | Si      | 2                               | 2,9%  | 1       | 1,4%  | 0  | 0,0%  | 3     | 4,3%   |
|                       | A veces | 2                               | 2,9%  | 15      | 21,4% | 6  | 8,6%  | 23    | 32,9%  |
|                       | No      | 3                               | 4,2%  | 18      | 25,7% | 23 | 32,9% | 44    | 62,9%  |
| <b>TOTAL</b>          |         | 7                               | 10,0% | 34      | 48,6% | 29 | 41,4% | 70    | 100,0% |

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

En la tabla 8, el 32,9% de los trabajadores mencionan que no perciben la motivación interna ya que esta nace de uno mismo al sentirse satisfecho con el trabajo que realiza y si recibe las felicitaciones o algún reconocimiento de parte de su jefe, por ende al no sentirse satisfechos en su institución esto hace que se deteriore los lazos de interacción entre compañeros, es así que el clima organizacional va decayendo cada vez más ya que el trabajador afectado no se siente cómodo o valorado en dicha organización, como también los trabajadores manifiestan que no se practica la empatía al realizar el trabajo en equipo, al realizar las actividades coordinadas por el líder, los compañeros no son empáticos entre ellos, no les importa cómo se esté sintiendo un compañero si es que está atravesando algún tipo de problema o si necesita ayudar para poder cumplir con su trabajo, los demás no demuestran ese apoyo y solo piensan en cumplir su propio trabajo.

Por otro lado, el 2,9% de los encuestado manifiestan que, si existe la motivación intrínseca o interna, se sienten satisfechos con el trabajo que están realizando en el entorno que los rodea, su clima organizacional es adecuado para ellos así desenvolverse de la mejor manera y llegar a cumplir los objetivos personales e institucionales, como también

se da la empatía en el trabajo en equipo, ya que los trabajadores tienden a entenderse con otra persona y tener cierta afinidad con lo que le pueda estar pasando a su compañero de trabajo para así poder ayudarlo y solucionarlo en equipo.

Como refiere Sharon (2002) la empatía es la capacidad de percibir y comprender las emociones del otro, es la capacidad casi innata de ponerse en el lugar del otro. Por ello, el líder al desarrollar esta habilidad de empatía nunca dejará de ser importante en los equipos de trabajo, por el contrario, siempre será necesario llevar a cabo una comunicación eficaz, y, además, si están preparados para realizar actividades en conjunto.

**Tabla 9: Motivación externa según habilidad de atención y escucha en el trabajo en equipo en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.**

|                    |         | Habilidad de Atención y escucha en el trabajo en equipo |      |         |       |    |       | TOTAL |        |
|--------------------|---------|---|------|---------|-------|----|-------|-------|--------|
|                    |         | Si  |      | A veces |       | No |       | N     | %      |
|                    |         | N   | %    | N       | %     | N  | %     |       |        |
| Motivación externa | Si      | 1   | 1,4% | 1       | 1,4%  | 1  | 1,4%  | 3     | 4,3%   |
|                    | A veces | 0   | 0,0% | 9       | 12,9% | 13 | 18,6% | 22    | 31,4%  |
|                    | No      | 1   | 1,4% | 16      | 22,9% | 28 | 40,0% | 45    | 64,3%  |
| <b>TOTAL</b>       |         | 2   | 2,8% | 26      | 37,2% | 42 | 60,0% | 70    | 100,0% |

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

En la tabla 9, el 40,0% de los trabajadores menciona que no perciben la motivación externa, esto quiere decir que al realizar su trabajo o llegar a cumplir sus metas trazadas no reciben la motivación por parte del jefe, ya que la motivación externa se trata de que el líder es quien tiene que dar reconocimientos, felicitaciones y/o premios a los trabajadores que más descantan en la organización, como también al no existir esta motivación no se desarrolla la habilidad de atención y escucha cuando se trabaja en equipo, ya que los trabajadores siguen patrones del líder, o lo imitan, lo toman como



ejemplo y no escuchan a sus demás compañeros, no toman en cuenta las opiniones o el sentir de los demás, y tan solo piensan en el bienestar propio.

Como menciona Lopez (2012) “la motivación extrínseca corresponde a una situación externa inducida por un factor o estímulos que necesita una persona para desarrollar una labor o como también se requiere de una recompensa para realizar una labor o función con mayor interés y empeño” (p. 73)

Por otro lado, el 1,4% de los encuestados manifiestan que, si existe la motivación externa, esto hace que al recibir un estímulo o algún tipo de reconocimiento los trabajadores realizan sus funciones con mayor interés y empeño para así llegar a cumplir las metas trazadas, los objetivos institucionales y personales y así llevar un clima organizacional adecuado. Como también si desarrollan la habilidad de atención escucha lo cual se da entre compañeros en el trabajo en equipo, ya que se da esa atención al momento de comunicarse, tomar la atención adecuada a lo que está transmitiendo la otra persona. Como indica Sharon (2002) no basta con escuchar lo que dicen los demás, sino que también es necesario mostrar cariño, es decir, mostrar interés en lo que nos piden. La conexión debe hacerse mediante el oído y la vista. Con toda la intención de entender lo que nos transmiten.



#### 4.2.1.1. Prueba de hipótesis específica 2:

**Tabla 10: Prueba de Chi-cuadra de la Motivación externa según habilidad de atención y escucha en el trabajo en equipo en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.**

| <b>Pruebas de chi-cuadrado</b> |              |           |   |
|--------------------------------|--------------|-----------|---|
|                                | <b>Valor</b> | <b>df</b> | <b>Significación asintótica (bilateral)</b> |
| Chi-cuadrado de Pearson        | 10,966a      | 4         | 0.027                                       |
| Razón de verosimilitud         | 4.999        | 4         | 0.287                                       |
| Asociación lineal por lineal   | 1.288        | 1         | 0.256                                       |
| <b>N de casos válidos</b>      | 70           |           |   |

De acuerdo a los resultados de la prueba de hipótesis de Chi-cuadrado, podemos determinar que si existe influencia entre las dos variables: “liderazgo y el clima organizacional”; como la prueba de Chi calculada (10,966), siendo mayor a la prueba Chi cuadrada tabulada (9,48), con 4 grados de libertad, dado que el nivel de significancia es 0,027 siendo menor al nivel de error de significancia de 0,05 de error.

#### 4.3. RESULTADOS DEL OBJETIVO GENERAL:

**Tabla 11: Liderazgo autoritario según tipos de comunicación en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.**

|                          |         | Tipos de comunicación |        |            |        |            |             | TOTAL |        |
|--------------------------|---------|-----------------------|--------|------------|--------|------------|-------------|-------|--------|
|                          |         | Descendente           |        | Ascendente |        | Horizontal |             | N     | %      |
|                          |         | N                     | %      | N          | %      | N          | %           |       |        |
| Liderazgo<br>Autoritario | Si      | 36                    | 51.40% | 5          | 7.20%  | 3          | 4.30%       | 44    | 62,9%  |
|                          | A veces | 2                     | 2,9%   | 19         | 27.10% | 1          | 1,4%        | 22    | 31,4%  |
|                          | No      | 1                     | 1,4%   | 0          | 0%     | 3          | <b>4,3%</b> | 4     | 5,7%   |
| <b>TOTAL</b>             |         | 39                    | 55,7%  | 24         | 34,3%  | 7          | 10,0%       | 70    | 100,0% |

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

En la tabla 11, el 51,4% de los trabajadores perciben el tipo de liderazgo autoritario, con este resultado nos da a conocer que en la institución su clima organizacional es desfavorable para poder desarrollar sus actividades con normalidad, ya que al existir un liderazgo autoritario la comunicación que se maneja es descendente, esto quiere decir, que los trabajadores del centro de salud no tienen ni voz ni voto en cuanto a la organización o actividades que se va a realizar, ya que el único que tiene voz de mando y autoridad es el líder, es quien toma las decisiones sin consultar o tomar en cuenta las opiniones de los demás trabajadores y esto genera que los trabajadores se sientan reprimidos sin ganas de dar un buen servicio a la población, como también ; deteriora los lazos de interacción entre compañeros de trabajo, generando en ellos la desconfianza en su líder, lo cual dificulta realizar un trabajo coordinado por el bien del personal y la institución para poder cumplir sus propios objetivos y dar una mejor atención a los usuarios.



Coincidiendo con Chata (2018) el liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo, donde un líder ejerce altos niveles de poder sobre los miembros de la organización; asimismo, el líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno en todo momento.

Por otro lado, solo un 4,3% manifiestan que no existe el tipo de liderazgo autoritario en la institución, esto nos da a entender que el líder que ellos observan es un líder que los guía los entiende, los escucha para la toma de decisiones, como también se observa un tipo de comunicación horizontal, entre líder y trabajadores, lo cual debería de ser para fortalecer los lazos de relacionamiento para así acrecentar o mejorar los niveles de atención a la población y así sentirse satisfechos por el trabajo realizado y también sentirse identificados y tener un gran cariño a su institución.

En suma y como menciona Ivancevich (1997) “la comunicación horizontal, es aquella comunicación donde los mensajes fluyen entre dos personas del mismo nivel de la organización”. (p.517).

Posterior a ello se puede mencionar que el liderazgo autoritario es el predominante en cuanto a la organización del Centro de salud Santa Adriana de Juliaca, lo cual al realizar un análisis desde la intervención y observación, que al momento de toma de decisiones de actividades que se dan dentro de la institución o para realizar intervenciones o atención a los usuarios, la opinión u observaciones de los trabajadores son poco importantes para el liderazgo, ya que no toma en cuenta dichas opiniones, es el líder quien decide las formas de trabajo, quien organiza dichas actividades, a consecuencia de ellos se deteriora los lazos de un adecuado clima organizacional, haciéndose evidente la desorganización, la participación inactiva, algunas actitudes agresivas, el mal uso de la comunicación, esto impide que el clima organizacional mejore en cualquier aspecto. Es

así que el manejo de un liderazgo autoritario hace que se deteriore el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca.

#### 4.3.1. Prueba de hipótesis general:

**Tabla 12: Prueba de Chi-Cuadrado del Liderazgo autoritario según tipo de comunicación en los trabajadores del centro de salud Santa Adriana de Juliaca 2021.**

| <b>Pruebas de Chi-cuadrado</b> |                     |           |   |
|--------------------------------|---------------------|-----------|---|
|                                | <b>Valor</b>        | <b>Df</b> | <b>Significación asintótica (bilateral)</b> |
| Chi-cuadrado de Pearson        | 58,159 <sup>a</sup> | 4         | 0.000                                       |
| Razón de verosimilitud         | 51.090              | 4         | 0.000                                       |
| Asociación lineal por lineal   | 24.439              | 1         | 0.000                                       |
| <b>N de casos válidos</b>      | 70                  |           |   |

De acuerdo a los resultados de la prueba de hipótesis de Chi-cuadrado, se puede determinar que si existe influencia entre las dos variables: “liderazgo y el clima organizacional”; como la prueba de Chi calculada (58,159), con 4 grados de libertad, dado que el nivel de significancia es 0,000 siendo menor al nivel de error de significancia de 0,05 de error, por ende, se acepta la hipótesis alterna y por consiguiente se rechaza la hipótesis nula.



## V. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** En los resultados de la investigación se determina, que los tipos de liderazgo influyen significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca, ya que el 44,3% de estos mencionan que el tipo de liderazgo que perciben es el autoritario con un estilo de comunicación agresivo, lo cual indica que al momento de realizar actividades el liderazgo se torna de manera autoritaria, esto afecta en cuanto a la comunicación y la realización de las actividades laborales e interacción entre compañeros, ya que ellos al no estar de acuerdo en las decisiones llegan a comunicarse de manera agresiva por el mismo enojo o frustración que ellos llevan al no ser tomados en cuenta por su líder, como lo indica la prueba de Chi-cuadrada de Pearson, teniendo como Chi calculada (25,996), con 4 grados de libertad, dado que el nivel de significancia es 0,000 siendo menor al nivel de error de significancia de 0,05 de error.

**SEGUNDA:** Se precisa que la motivación influye en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca, que el 40,0% de los trabajadores mencionan que no perciben algún tipo de motivación, esto quiere decir que al realizar su trabajo o llegar a cumplir sus metas trazadas no reciben motivación alguna por parte del jefe, ya que la motivación externa se trata de que el líder es quien da dichos reconocimientos, felicitaciones y/o premios a los trabajadores que más descantan en la organización, como también no se desarrolla la habilidad de atención y escucha cuando se trabaja en equipo, ya que los trabajadores siguen patrones del líder o lo imitan, lo toman como ejemplo y no escuchan a sus demás compañeros, no toman en cuenta las opiniones o el sentir de los demás, como lo indica la prueba de Chi-cuadrada de Pearson, teniendo como Chi calculada (10,966), con 4 grados de libertad, dado que el nivel de significancia es 0,027 siendo menor al nivel de error de significancia de 0,05 de error.



**TERCERA:** Las derivaciones de la investigación determinan, que el liderazgo influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca, ya que el 51,4% de los trabajadores encuestados mencionan que perciben el tipo de liderazgo autoritario, con este resultado nos da a conocer que en la institución su clima organizacional es desfavorable para poder desarrollar sus actividades con normalidad, esto quiere decir, que los trabajadores del centro de salud no tienen opinión en cuanto a la organización de actividades que se va a realizar, ya que el líder es quien toma las decisiones sin consultar o tomar en cuenta las opiniones de los demás trabajadores, como también se refleja una comunicación descendente, lo cual se evidencia mediante la prueba de Chi cuadrada de Pearson, la Chi-calculada es de (58, 159), con 4 grados de libertad, dado que el nivel de significancia es 0,000 siendo menor al nivel de error de significancia de 0,05 de error, lo cual nos indica que en el Centro de Salud, los trabajadores no se identifican con la institución, se evidencia que predomina el manejo del liderazgo autoritario, no visualizan la motivación, su comunicación es descendente y agresiva, no existe un buen trabajo en equipo, lo que no permite el desarrollo de un buen clima organización. Por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de la Chi-cuadrada.



## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda a la Red De Salud-San Román, promover un liderazgo democrático en los diferentes Centro de Salud, por lo tanto, se plantea desarrollar programas de capacitación con actividades relacionados a mejorar el clima organizacional y el liderazgo a fin de que los gerentes y jefes de área se constituyan en líderes para tomar acciones de fortalecimiento de capacidades, como también promover la comunicación asertiva con el fin de mejorar el clima organizacional, todas estas actividades deben ser realizadas mediante la creación de un proyecto, dicho proyecto estaría denominado como “viernes culturales”, donde cada área del centro de salud pueda llevar a cabo la realización de un tema acorde a la situación que están atravesando.

**SEGUNDA:** Se sugiere implementar programas y talleres de liderazgo a fin de involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones, dichos talleres deben comprender el desarrollo de un tipo de liderazgo que esté alineado al proceso de organización del Centro de Salud para mejorar el clima organizacional, de igual manera para que desarrolle y potencie los servicios brindados por los trabajadores hacia la población usuaria, como también acrecentar una comunicación horizontal entre líderes y subordinados, las mismas que genere un clima agradable para toda la institución.

**TERCERA:** A la Red de Salud San Román, se recomienda implementar un programa de motivación laboral para el logro de objetivos institucionales y mejora del clima organizacional y así hacer que los trabajadores se sientan satisfechos realizando sus actividades laborales y desempeñen sus actividades con entusiasmo para la mejora de la productividad y eficacia en sus actividades. También se recomienda realizar capacitaciones y talleres acordes a la realidad que atraviesa el personal de los diferentes



Centros de Salud de los que está a cargo sobre temas y acciones de motivación, para que el personal tenga mejor empeño y desempeño laboral.

**CUARTA:** Se recomienda a los trabajadores del centro de salud, participar activamente en las actividades organizadas por la gerencia o por el área de servicio social en fechas celebres para que puedan mejorar la comunicación entre trabajadores, no solo en temas de trabajo sino también en dichas actividades, como también participar activamente en las reuniones para mejorar los lazos de confianza, así propiciar el cambio desde cada uno para así poder afianzar y llevar al éxito el clima organizacional del centro de salud.





## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguera, I. E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. Mexico: Benemèrita Universidad Autònoma De Puebla.
- Agüera, I. E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. mexico : Benemèrita Universidad Autònoma de Puebla.
- Aguilar Mallqui, E. A. (2018). *Estilos de Liderazgo en el clima organizacional del Recinto de Aduana Interiores-LaPaz*. . La Paz, Bolivia .
- Alvarez, J. T. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Mexico: Diaz de Santos .
- Aptitus. (20 de Agosto de 2018). *Andina.pe*. Obtenido de Andina.pe: <https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-clima-laboral-muy-importante-para-desempeno-722604.aspx>
- Baguer, A. A. (2009). *Direccion de personas*. España : Diaz de santos .
- Bardales, S. E., y Coveñas, J. M. (2015). *Influencia del Liderazgo en el Clima Laboral Del Instituto De Educación Superior Pedagógico Privado América*. Trujillo.
- Brunet, L. (2011). *El Clima del trabajo en las Organizaciones* . Mexico: Trillas .
- Castro, A., y Lupano, M. L. (2007). *Teorias implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre lider y seguidor*. Buenos Aires : JeanJaures.
- Ceneval. (2006). *Guía para la prueba de habilidades y capacidades gerenciales de trabajo en equipo*. Mexico: Secretaria de la función publica.
- Chiavenato, I. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Thompson.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Contreras, D. M., y Fernanda, J. L. (2016). *“Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. lineamientos básicos para su intervención*. Bogota .
- Cruz, D., y Huaman. (2015). ), *“Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más*. Huancavelica .
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* . Mexico : Thompson .



- Daft, R. L. (2002). *La experiencia del Liderazgo* . Mexico: Cengage Learning . Tercera edición .
- Davis, K., y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- Diez, F. S. (2006). *Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa* . España: Ideas propias editorial.
- Dominguez, L., Ramirez, A., y Garcia, A. (2013). *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*. Mexico: McGraw.
- El Comercio Perú, (20 de agosto 2018). *Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral*. El Comercio Perú.  
<https://elcomercio.pe/economia/personal/86-peruanos-renunciaria-mal-clima-laboral-noticia-548835-noticia/?ref=ecr>
- Fischman, D., y Matos, L. (2015). *La Motivación 360°*. Lima .
- Goleman, D. (2002). *Inteligencia: el poder de la inteligencia emocional*. New York : IEBS.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: estructura y proceso*. Mexico: Prentice .
- Hernández, M., Martínez Prats, G., y Xicontécatl, M. (2019). Bases teóricas en la administración de los recursos humanos. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 31, 18-18.  
<https://doi.org/10.46589/RDIASF.V0I31.275>
- Hernandez, R., y Fernandez, C. (2014). *Metodología de la investigación* . Mexico : McGraw Education .
- Ivancevich, J. M. (1997). *Organizaciones : comportamiento, estructura, procesos*. Mexico: Interamericana.
- Jimenez, A., y Villanueva, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*, (18), 183-195.  
Obtenido de [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf).



- Jones, G., y George, J. (2006). *Administracion Contemporanea*. Mèxico D.F.: McGraw-Hill.
- Judge, R. S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- Lopez Rodriguez, R. (2012). *La Gestiosn del tiempo Personal y Colectivo*. Barcelona : Graò.
- Lynch, M. (2010). *Necesidades básicas y bienestar: una visión de la teoría de la autodeterminación*. Bogota: EAFIT.
- M. Dalton, D. H. (2007). *Relaciones humanas*. Mexico : Thompson .
- Martines, H. (2003). *El trabajo en equipo: herramienta para la eficacia y la productividad en una organizacion*. Bogota: Issue 2.
- Martinez Perez, P. (2017). *los estilos de liderazgo y el clima organizacional en Atento Peru, sede Tacna . Tacna*.
- Morales Saavedra, E. A. (2016). *Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima organizacional de dos Centros Educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la region metropolitana . Santiago,Chile*.
- Newstrom, J. (2007). *Direccion: gestiòn para lograr resultados 9na ediciòn . Mexico: McGraw-Hill*.
- Paredes Aguirre, A. (2019). *Teorías en educación y administración*. Peru: Innovando. Obtenido de <http://alfpa.upeu.edu.pe/politicas-educativas/docente.html>
- Pastor Guillen, A. P. (2018). *Clima otrganizacional y desempeño laboral en trabvajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. Lima .
- Porret, M. (2010). *Manual para la gestion del capital humano en las organizaciones . Madrid : ESIC Editorial*.
- Ramirez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigacion . Caracas : Panapo 1º Ed.*



- Rodriguez, A., Gil, F., y Moreno, B. (2012). *Factores organizacionales y acoso psicológico en el trabajo: el papel moderador del liderazgo “laissez-faire”* *Organisational factors and workplace bullying: The moderating role of “laissez-faire” leadership*. *Revista de Psicología Social*, 27(2), 221-31.
- Roman, C. (2005). *El libro de habilidades de comunicacion* . España : España segunda edicion .
- Rondan, B. E. (2017). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional desde la percepcion de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial electrico*. Lima.
- Sánchez, H. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: mexicana.reg.
- Sharon, K. (2002). *Personal coaches go beyond the workplace* . Canadian : HR reporter tomo 15.
- Silvia Gonzales, Maria del mar. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Stringer, G. L. (1968). *Motivacion y Clima Organizacional* . Boston : Harvard Business School Press.
- Torres Laiza, F. A. (2017). *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la unidad de administracion y finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa, Chimbote, 2017*". Chimbote.
- Uribe, J. (2015). *Clima y Ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* . Mexico: El manual moderno .
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., y Stewart, R. (2017). *Explorando el Liderazgo para la Innovacion* . España : Direccion de Produccion y Servicios .
- Zuñiga Bernal, A. (2003). *La comunicación organizacional en las relaciones humanas* . Mexico: 360°.



## ANEXOS

**ANEXO A:** Matriz de operacionalización de variables  
Influencia Del Liderazgo En El Clima Organizacional De Los Trabajadores Del Centro De Salud Santa Adriana De Juliaca-2021.

| <b>VARIABLE</b>                                       | <b>DIMENSIONES</b>          | <b>INDICADORES</b>   | <b>ITEM</b> | <b>INSTRUMENTO Y ESCALA DE MEDICION</b> |
|---|-----------------------------|--|-------------|---|
| <b>Variable Independiente:<br/>LIDERAZGO</b>          | TIPOS DE LIDERAZGO          | Autoritario, democrático, permisivo                              |             | <b>CUESTIONARIO</b>                     |
|   | MOTIVACION                  | Motivación intrínseca(interna)<br>Motivación extrínseca(externa) | 1-5         |   |
| <b>Variable Dependiente:<br/>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> | TRABAJO EN EQUIPO           | Habilidades para establecer el trabajo en equipo                 |             | <b>CUESTIONARIO</b>                     |
|   |                             | Roles de trabajo en equipo                                       |             |   |
|   | COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | Tipos de comunicación  | 6-13        |   |
|   |                             | Estilos de comunicación  |             |   |

**ANEXO B:** Matriz de consistencia  
Influencia Del Liderazgo En El Clima Organizacional De Los Trabajadores Del Centro De Salud Santa Adriana De Juliaca-2021.

| PROBLEMA    |   | HIPOTESIS   |   | OBJETIVOS                   |  | METODOLOGIA                               |             |
|-------------|---|---|---|-----------------------------|--|---|-------------|
| Variable    | Dimensión   | Indicador   | Metodología   | Variable                    | Dimensión  | Indicador                                 | Metodología |
| General     | ¿De qué manera el liderazgo influye en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca?              | El liderazgo influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca.  | Determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca.               | TIPOS DE LIDERAZGO          | Autoritario, Democrático, Permisivo              | Hipotético-deductivo                      |             |
|             | - ¿De qué manera los tipos de liderazgo influyen en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca? | - Los tipos de liderazgo influyen significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca.   | - Determinar la influencia de los tipos de liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca. | MOTIVACION                  | Interna (intrínseca)<br>Externa (extrínseca)     | Constituido por 70 trabajadores.          |             |
| Específicos | - ¿Cómo influye en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca?                                  | - La motivación influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca.   | - Conocer la influencia de la motivación en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca.             | TRABAJO EN EQUIPO           | Habilidades para establecer el trabajo en equipo | Revisión bibliografía Encuesta.           |             |
|             | - ¿Cómo influye en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca?                                  | - El clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca influye en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca. | - Conocer la influencia del clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca.                                | COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | Tipos de comunicación<br>Estilos de comunicación | Cuestionario, el estructurado y adaptado. |             |



## ANEXO C: Instrumento

### CUESTIONARIO

#### **SOBRE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD SANTA ADRIANA DE JULIACA**

EDAD: ..... SEXO: M ( ) F ( ) TIEMPO EN LA INSTITUCION: .....

Le invito a responder el presente cuestionario. Sus respuestas son confidenciales y anónimas, tienen por objetivo recoger su importante opinión, esto ayudará a evaluar y optimizar el grado de Liderazgo y clima organizacional, por esto es muy importante que sus respuestas sean con honestidad. Agradecemos tu participación.

#### **MARQUE CON UNA X:**

#### **LIDERAZGO:**

1. ¿El actuar de su líder frente a la organización es autoritaria?
  - a) Si
  - b) A veces
  - c) No
2. ¿El actuar de su líder frente a la organización es democrática?
  - a) Si
  - b) A veces
  - c) No
3. ¿El actuar de su líder frente a la organización es permisiva?
  - a) Si
  - b) A veces
  - c) No
4. ¿Dentro de su institución usted recibe la motivación externa (recompensas y/o reconocimientos) por parte de su líder?
  - a) Si
  - b) A veces
  - c) No
5. ¿Dentro de su institución usted recibe la motivación interna (felicitaciones por realizar bien una tarea y que se les reconozca) por parte de su líder?
  - a) Si
  - b) A veces
  - c) No





### CLIMA ORGANIZACIONAL:

6. Al realizar el trabajo en equipo, ¿Se pone en práctica la habilidad de atención y escucha entre compañeros?
  - a) Si
  - b) A veces
  - c) No
  
7. Al realizar el trabajo en equipo, ¿usted ha observado algún tipo de confrontación entre compañeros de su institución?
  - a) Si
  - b) A veces
  - c) No
  
8. Al realizar el trabajo en equipo, ¿Se pone en práctica la empatía entre compañeros?
  - a) Si
  - b) A veces
  - c) No
  
9. ¿Se realiza la coordinación para promover el trabajo en equipo dentro de su institución?
  - a) Si
  - b) A veces
  - c) No
  
10. ¿Cumple usted el rol impulsor para promover el trabajo en equipo dentro de su institución?
  - a) SI
  - b) A veces
  - c) No
  
11. ¿Se pone en práctica el rol cohesionador y/o conciliador para promover el trabajo en equipo dentro de su institución?
  - a) Si
  - b) A veces
  - c) No
  
12. ¿Cuál es el tipo de comunicación que se practica en su institución?
  - a) Descendente
  - b) Ascendente
  - c) Horizontal
  
13. ¿Qué estilo de comunicación se practica con frecuencia en su institución?
  - a) Agresivo (Son mandones, intimidan a los demás)
  - b) Pasivo (Deja que las demás personas le manden)
  - c) Asertivo (dejar que los demás sepan lo que sientes y piensas)

**GRACIAS POR SU PARTICIPACION**



## ANEXO D: Solicitud y autorización para aplicar el instrumento

"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERU: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

### SOLICITO: PERMISO PARA APLICAR INSTRUMENTO

DR. BENJAMIN ROLANDO MAMANI MAMANI  
GERENTE GENERAL DEL CENTRO DE SALUD CLASS SANTA ADRIANA-JULIACA.

Yo, **GLADIS VERONICA SANCHEZ VILCA**,  
Egresada de la Facultad de Trabajo Social, con DNI.  
76586952, con domicilio en el Jr. Santa Maria Mz. B  
Lt. 3B Provincia de san Roman-Juliaca Departamento  
de Puno ante Ud. Con el debido respeto me presento  
y expongo:

Que pido y solicito PERMISO PARA APLICAR MI  
INSTRUMENTO AL PERSONAL QUE LABORA EN EL CENTRO DE SALUD,  
(cuestionario) Para mi investigación de tesis y sacar los resultados del tema que  
se está investigación que se realizará en el mes de diciembre.

### POR LO EXPUESTO:

Ruego a Ud., aceptar mi petición por ser justo y legal.

Juliaca, 02 de diciembre del 2021.

Atentamente,

SANCHEZ VILCA GLADIS VERONICA  
DNI.76586952



MINISTERIO DE SALUD  
DIRECCION REGIONAL DEL ALTIPLANO  
RED DE SALUD SANTA ADRIANA  
Dr. Benjamin R. Mamani Mamani  
JEFE M.R. SANTA ADRIANA  
2020



*Se autoriza aplicar el cuestionario el 10 de diciembre.*