

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE  
HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**



**TIPOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS  
TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
HUANTA, 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

Bach. Daisy Zarela Pinedo Palacios

**ASESOR:**

Dr. Pelayo Hilario Valenzuela

Ayacucho - Perú

2022

## **DEDICATORIA**

### **A Dios.**

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinito amor y bondad.*

### **A mis familiares.**

*Por ser el ejemplo de perseverancia y constancia y brindarme apoyo en todo momento, por sus valores, sus consejos, por la motivación permanente que me ha permitido ser una persona de bien, pero sobre todo, por su amor.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mis maestros.*

*Por su gran motivación y apoyo para la culminación de la maestría, al Dr. Pelayo Hilario Valenzuela por el asesoramiento ofrecido en este trabajo de tesis.*

## RESUMEN

En los espacios territoriales nacionales, regionales o locales, la sociedad espera que el gestor público responda a sus expectativas, a partir del cambio interno, para lo cual, las organizaciones requieren de liderazgo con capacidad de decisión, en un ambiente laboral adecuado. Hecho que se pone en tela de juicio, por los múltiples problemas que se presentan al interior de las instituciones, que son asumidas por el personal de la más alta jerarquía hasta el personal de servicio. Razón por lo que se plantea el objetivo general de la siguiente manera: Analizar los tipos de liderazgo a través de encuestas con el propósito de conocer la relación con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018. Siendo desarrollado a nivel de la investigación descriptivo y correlacional. Para la variable uno, tipos de liderazgo, se recurre al instrumento de Kurt Lewin (s.f.), de ahí que se tiene como dimensiones los tipos de liderazgo autocrático, laissez faire y democrático. Por su parte para la variable dos, clima organizacional, se hace uso del instrumento establecido por Espejo (2016), con las dimensiones estructura, cooperación, responsabilidad y conflicto. Logrando como resultado, de acuerdo al coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall de 0.654, lo que señala un grado de relación positiva media, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ), por lo que los tipos de liderazgo se relacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018. Entidad en el que predomina el tipo de liderazgo democrático, y en el clima organizacional la que tiene mayor presencia es la dimensión colaboración.

Palabras clave: Tipos de liderazgo, clima organizacional y municipalidad.

## ABSTRAC

In national, regional or local territorial spaces, society expects the public manager to respond to their expectations, based on internal change, for which, organizations require leadership with decision-making capacity, in an adequate work environment from internal change, for which, organizations require leadership with decision-making capacity, in an appropriate work environment. Fact that is put into question, for the multiple problems that are presented within the institutions, which are assumed by the personnel of the highest hierarchy to the service personnel of the institutions, which are assumed by the personnel of the highest hierarchy up to the service personnel. Reason why the general objective is stated as follows: Analyze the types of leadership through surveys with the purpose of knowing the relationship with the organizational climate of workers in the Provincial Municipality of Huanta, 2018. Being developed at the level of descriptive and correlational research. For the variable one, types of leadership, the instrument of Kurt Lewin (s.f.) is used, hence the dimensions of autocratic, laissez faire and democratic types of leadership. On the other hand, variable two, organizational climate, makes use of the instrument established by Espejo (2016), with the dimensions structure, cooperation, responsibility and conflict. Achieving as a result, according to Kendall's Tau\_b correlation coefficient of 0.654, which shows a mean positive correlation level, with a p value of 0.000 ( $p < 0.05$ ), so the types of leadership are significantly related to the organizational climate of the workers in the Provincial Municipality of Huanta, 2018. Entity in which the democratic leadership type predominates, and in the organizational climate the one with the greatest presence is the dimension collaboration.

Keywords: Types of leadership, organizational climate and municipality.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRAC.....	5
INTRODUCCIÓN.....	8
I. REVISIÓN DE LITERATURA.....	13
1.1. Marco histórico.....	13
1.2. Marco referencial.....	15
1.3. Sistema teórico.....	19
1.4. Marco conceptual.....	28
II. MATERIALES Y METODOS.....	31
2.1. Tipo y nivel de investigación.....	31
2.2. Población y muestra.....	31
2.3. Fuentes de información.....	31
2.4. Operacionalización de variables.....	31
2.5. Diseño de investigación.....	34
2.6. Enfoque de investigación.....	34
2.7. Técnicas e instrumentos.....	34
2.8. Consideraciones en la interpretación de resultados.....	35
III. RESULTADOS.....	36
3.1. Resultado a nivel descriptivo.....	36

3.2. Resultados a nivel inferencial .....	49
IV. DISCUSIÓN.....	57
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES .....	62
Bibliografía.....	63
ANEXOS .....	66

## INTRODUCCIÓN

### 1. Realidad problemática

Según Kettl (2005, citado en Cabrera, 2014), los gobiernos se ubican en una permanente búsqueda de aumento de la productividad en los procesos de organizaciones estatales y de la concepción al servicio. Para lo cual, requiere la presencia de motivación y liderazgo en la prestación de los servicios públicos.

Es por ello, que en los espacios territoriales nacionales, regionales o locales, la sociedad espera que el gestor público responda a sus expectativas, a partir del cambio interno que se vea reflejada en el aspecto externo. Para lo cual, las organizaciones requieren de liderazgo con capacidad de decisión, en un buen ambiente laboral. Hecho que se pone en tela de juicio, por los múltiples problemas que se presentan al interior de las instituciones, que son asumidas por el personal de la más alta jerarquía hasta el personal de servicio.

De ahí, que en el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Huanta 2015 – 2018 (2015), se manifiesta: “Los Gobiernos Locales, a pesar de los años de institucionalidad, no se han fortalecido adecuadamente, en su mayoría, salvo excepciones, debido a diversos factores, como los presupuestos insuficientes para la atención de las demandas de sus localidades, la falta de voluntad política de los Alcaldes, la poca preparación de los Regidores y la ineficiencia de funcionarios, es así que el prestigio de los Gobiernos Locales está de más a menos, por las gestiones deficientes, sin tomar en cuenta las necesidades y demandas de la población. Todo lo descrito se puede describir en resumen en lo siguiente: baja remuneración del personal, exceso de personal no calificado, escasos recursos económicos, bajo nivel del clima organizacional, deficiencia de trabajo en equipo, deficiente manejo de inteligencia emocional, escasos recursos de capacitación de los recursos humanos, administración



sin enfoque ambiental, existencia de actos de corrupción, documentos de gestión desactualizados, limitada aplicación de una administración corporativa, deficiente implementación de los sistemas administrativos, aplicaciones informáticas desactualizadas, infraestructura y equipamiento inadecuado” (p.20).

Entonces, el problema está en la ineficiencia del recurso humano que no responde a las expectativas institucionales, que se traduce en la presencia de escaso liderazgo y una mala percepción de los trabajadores de sus propios actos y de la organización donde trabajan.

Asimismo, el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Huanta 2015 – 2018 (2015), contempla que “La situación actual de la Municipalidad Provincial de Huanta, se expresa en la baja capacidad de ejecución de los presupuestos anuales de manera adecuada e institucional, dejando espacios para la corrupción, ineficiencia e ineficacia de la obras que se emprende y la prestación de los servicios; además del incumplimiento de compromisos y obras, que demanda la población, así por ejemplo la programación de una obra que no es ejecutada o dejada inconclusa, el lento avance físico financiero de los proyectos traducida en incapacidad de gasto, por ende menores recursos de transferencias del gobierno central para la Municipalidad, y finalmente descontento y pérdida de credibilidad institucional” (19).

La que se traduce, en debilidades manifiestas al interior de la Municipalidad Provincial de Huanta: personal con poco compromiso con la institución, desmotivado y no capacitado, inadecuada prestación de servicios en la municipalidad, programación inadecuada del presupuesto, ejecución presupuestal inadecuada, carencia de equipos y software actualizado, infraestructura insuficiente para el desarrollo de actividades, deficiencia de recursos humanos y parte técnica, escasa difusión de las actividades institucionales.

Esto implica, la presencia de escasa disciplina, desobediencia en la línea de mando, autosuficiencia del jefe inmediato superior, desconfianza en el subordinado, mínimos contactos de superior a subordinado, al jefe solo le preocupa los resultados, los conflictos de los subordinados no le interesa al mando superior, los subordinados critican a su superior. Esta se manifiesta, en el marco de jerarquía de responsabilidades de los trabajadores, en un ambiente de trabajo determinado y nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos, en el que cada trabajador supervisa sus labores y respeta a las iniciativas de los demás, donde se manifiesta la presencia de intereses personales y críticas internas entre compañeros.

Por lo que, para llevar a cabo la investigación, de acuerdo a la Ordenanza Municipal N°024-2007- MPH/CM, el Cuadro de Asignación de Personal comprende 167 trabajadores, distribuidos por Unidad Orgánica de la siguiente manera: Alcaldía 4, gerencia municipal 3, oficina de control interno 5, procuraduría pública municipal 1, sub gerencia de asesoría jurídica 2, sub gerencia de planificación y desarrollo 9, oficina de secretaria general 6, ejecución coactiva 2, sub gerencia de administración 30, sub gerencia de rentas 5, oficina de supervisión y liquidación de obras 3, sub gerencia de infraestructura pública 12, su gerencia de desarrollo económica 6, sub gerencia de desarrollo social y humano 16, sub gerencia de servicios municipales 57, instituto vial provincial 3 y defensa civil 3. Las que se constituyen en sujetos de estudio, toda vez que proporcionaran los datos.

## **2. Formulación de problemas**

### **2.1. Problema general**

¿En qué medida los tipos de liderazgo se relacionan con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018?

### **2.2. Problemas específicos**

a) ¿En qué medida el liderazgo autocrático se relaciona con la estructura?

- b) ¿Cómo el liderazgo laissez faire se relaciona con la cooperación?
- c) ¿En qué medida el liderazgo democrático se relaciona con la responsabilidad?
- d) ¿En qué medida el liderazgo autocrático se relaciona con el conflicto?

### **3. Objetivos de la investigación**

#### **3.1. Objetivo general**

Analizar los tipos de liderazgo a través de encuestas con el propósito de conocer la relación con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- a) Conocer en qué medida el liderazgo autocrático se relaciona con la estructura.
- b) Conocer cómo el liderazgo laissez faire se relaciona con la cooperación.
- c) Identificar en qué medida el liderazgo democrático se relaciona con la responsabilidad.
- d) Determinar en qué medida el liderazgo autocrático se relaciona con el conflicto.

### **4. Hipótesis de la investigación**

#### **4.1. Hipótesis general**

Los tipos de liderazgo se relacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018.

#### **4.2. Hipótesis específicas**

- a) El liderazgo autocrático se relaciona inversamente con la estructura
- b) El liderazgo laissez faire se relaciona directamente con la cooperación.
- c) El liderazgo democrático se relaciona directamente con la responsabilidad.
- d) El liderazgo autocrático se relaciona directamente con el conflicto.

## **5. Justificación**

Las organizaciones, así como las entidades públicas, crean en todo momento espacios de liderazgo. Líderes, que muchas veces tienen doble personalidad, una dentro de la institución donde laboran y otra fuera de ella. Al estudiar dentro de la institución, genera un debate teórico, por su comportamiento ya sea como directivo o como un trabajador de planta, por consiguiente, fortalece el debate teórico.

Por otro lado, muchas veces con el liderazgo se logra espacios de avanzada que la posesiona a las instituciones como un modelo digno de imitarla, así como también la deteriora a las instituciones como un ejemplo a no seguir esos pasos. En este caso, la práctica en el proceso de las actividades del día a día es que la distingue a las organizaciones.

De tales resultados, los beneficiarios o perjudicados son los receptores de servicios, es decir, la comunidad en su conjunto. Que muy bien pueden sentirse satisfechos, o por el contrario insatisfechos, en esto consiste la justificación social.

De ahí la necesidad de estudiarlos las variables tipos de liderazgo y clima organizacional, en una entidad pública, donde se practica el comportamiento organizacional, como es la Municipalidad Provincial de Huanta.

## I. REVISIÓN DE LITERATURA

### 1.1. Marco histórico

En el estudio de Pedraja y Rodríguez (2004), “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”, el objetivo fundamental es analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. Se aplicó un cuestionario a 42 directivos inmiscuidos a 10 instituciones públicas de la Región Tarapacá. Se relacionaron econométricamente 3 categorías o estilos de liderazgo y la eficacia. Los resultados de la investigación demuestran la presencia de una correlación significativa y positiva entre eficacia y liderazgo colaborativo y liderazgo participativo. En esa dirección, el estilo de liderazgo colaborativo y el estilo de liderazgo participativo inciden de forma positiva en la eficiencia de las entidades públicas, mientras por otro lado, el estilo de liderazgo instrumental incide de forma inversa sobre la eficiencia de las entidades públicas. Se concluyó que las dimensiones colaborativas, así como la participativa del liderazgo muestran su presencia en alto grado en las entidades gubernamentales. Por su lado, el estilo de liderazgo instrumental muestra su presencia en un nivel medio en las entidades gubernamentales.

En la tesis de maestría de Contreras y Jiménez (2016), “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, lineamientos básicos para su intervención”, tuvo como propósito describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en el colegio de Cundinamarca. Para el análisis de liderazgo se aplicó el test de Pitcher, a la comunidad escolar (n=130): docentes, personal administrativo y estudiantes. De otro lado, para el análisis del clima organizacional se utilizó la Escala de clima Organizacional (ECO) aplicada a docentes y demás funcionarios del colegio (n=29). La investigación concluye que existe una inclinación observable hacia el estilo de liderazgo no apropiada que se manifiesta en la institución y genera una propensión apreciable la

realización de prácticas malas que son evidenciadas en la mayoría adjetivos calificativos desfavorables a un liderazgo apropiado. Mientras tanto, el Clima organizacional arrojó que la supervisión es superior a lo que debería tener la entidad, así mismo que la recompensa es percibida por los colaboradores en un nivel bajo.

La tesis de maestría de Campos (2012) “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – región Callao”, tiene por propósito, conocer la influencia entre liderazgo directivo y el clima organizacional, en la institución educativa Pedro Planas ubicada en el distrito de Ventanilla, que se trabajó bajo un diseño correlacional. Los principales resultados que se obtuvieron son que los trabajadores docentes perciben que el director ejerce un liderazgo de acuerdo a las circunstancias que tienen que afrontar, de las eventualidades que se le presentan en la gestión, mostrando la improvisación, esto es, no existe una gestión planificada del liderazgo. En ciertas ocasiones conlleva a actitudes de tipo autoritario, con mayor frecuencia se da actitudes de líder liberal y del tipo democrático. De igual forma, los padres de familia tienen una apreciación de un director que internaliza un comportamiento muy blando frente a acciones de conflictos, indisciplina, pandillaje. Así mismo la percepción de los alumnos está en función a la edad con que cuentan, siendo así aprecian como un director blando y liberal, no generándose algún problema con los estudiantes, colocando su actitud del lado de las necesidades de los estudiantes. Finalmente, identifica al interior de la comunidad educativa un conjunto de conflictos internos, expresadas a través de los docentes – entre docentes, docentes con alumnos, director y padres de familia, las mismas que se dan con mucha frecuencia con mayor incidencia en el nivel de educación secundaria. En el otro extremo, las relaciones interpersonales son pésimas, la que implica distorsión en las formas de comunicarse y en la conversación entre los miembros de la comunidad educativa; la identificación institucional, requiere de control por parte de la dirección. Finalmente, no se

tiene una organización adecuada para dar solución a los diferentes problemas institucionales que se presentan, por consiguiente, la toma de decisiones deja de ser correcta, es así que el entorno laboral no favorece la optimización de recursos para lograr un buen nivel educativo.

## **1.2. Marco referencial**

En la investigación de Incacutipa (2016), “Influencia del estilo de liderazgo de los gerentes en el clima organizacional de la municipalidad provincial de Tacna, periodo 2015”, el objetivo central fue conocer los estilos de liderazgo de los gerentes y su incidencia en el clima organizacional al interior de la municipalidad provincial de Tacna, la investigación fue cuantitativa, no experimental del tipo descriptivo y explicativo. Considerando una población compuesta de 292 empleados, y a través del muestreo probabilístico se obtuvo  $n=163$  de 13 gerencias; se aplicaron dos técnicas, el primero estuvo referido a la observación con el cual se logró información confiable y válida de los acontecimientos; el segundo consistió en aplicar una encuesta de tipo Likert, la que permitió el análisis respecto al estilo de liderazgo de los gerentes y su incidencia en el clima organizacional de acuerdo a la apreciación de los colaboradores de la Municipalidad. Se percibe, a nivel de los gerentes, que el estilo de liderazgo predominante es el de tipo autocrático, debido a que el 51% de los empleados de la municipalidad perciben con mayor frecuencia características de dicho liderazgo. De igual forma se percibió un clima organizacional regular, el 52% de empleados señalan que el clima organizacional se ve influenciado de manera específica por la escasa motivación que se da en la entidad. Concluyó, señalando que predomina el liderazgo autocrático al interior de las decisiones del gerente, la misma que incide de forma negativa en el clima organizacional al interior de la municipalidad provincial de Tacna. Se muestra, que un inadecuado estilo de liderazgo influye de manera negativa en el clima organizacional.

Por su parte Rospigliosi (2017), en su investigación “Estilos de liderazgo y clima organizacional en la municipalidad provincial del Santa – Chimbote del 2017”, tiene como

objetivo determinar la relación existente entre cada estilo de liderazgo y el clima organizacional. Tomó una muestra de 123 trabajadores de una población 180 personas que laboran en la mencionada municipalidad, se utilizó como instrumento un cuestionario a fin de llevar a cabo la evaluación, con 36 interrogantes planteadas según la medición de la escala de Likert, la misma fue procesada en el programa SPSS. Entre sus conclusiones se identificó la ausencia de correlación entre las variables clima organizacional y estilo de liderazgo, ya que a través de la prueba estadística de Chi cuadrado se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alternativa; en el análisis entre las dimensiones de las variables estilo de liderazgo y clima organizacional, se concluyó que el liderazgo democrático y el liderazgo autocrático son las que expresan y guardan correlación con el clima organizacional; por su lado, el liderazgo centrado en la labor (trabajo) es la que tiene menor correlación con el clima organizacional.

En la investigación de García y Mendoza (2013), “Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la dirección General del Colegio de bachilleres del Estado de Hidalgo” – México, se centra en analizar y determinar los estilos de liderazgo, y la influencia que ejercen estos en el clima organizacional en el Colegio de Bachilleres del estado de Hidalgo. Se administraron dos cuestionarios: primeramente, la Encuesta de Clima Laboral referido a Valenzuela (2004) que comprende de 80 ítems y evalúa diez categorías: administración, ambiente físico, capacitación, carrera y promoción, comunicación, cultura, desarrollo, orgullo de pertenencia, trabajo en equipo, supervisión, trabajo personal y relaciones con los compañeros, prestaciones y sueldos. En segundo momento, se tuvo el instrumento de Multifactor Leadership Questionnaire de Mendoza (2005), procedente del MLQ de Bass y Avolio (1985), la que fue adaptada con 52 ítems y permiten identificar tres estilos de liderazgo: el transformacional, laissez faire y transaccional, que fueron medidos a través de la escala de tipo Likert.



Ambas encuestas se aplicaron a una muestra de 44 personas. En cuanto al clima organizacional se consideró la medición de Likert, las categorías de orgullo de pertenencia, trabajo personal y supervisión presentaron porcentaje de medias altas por lo que el personal manifestó estar de acuerdo con dichas condiciones. En relación al ambiente cultural y físico, trabajo en equipo, comunicación y administración reportaron tener una percepción neutral. Y para las dimensiones de sueldos y prestaciones, capacitación y desarrollo, y promoción y carrera presentan puntajes bajos por lo que los colaboradores manifestaron estar en desacuerdo con elementos que abarcan las referidas categorías. En cuanto al liderazgo, la dimensión con mayor peso es influencia idealizada y la categoría con menor peso promedio es administración. En cuanto a las escalas sobresalientes de cada estilo de liderazgo, con respecto al liderazgo transformacional sus subdimensiones con mayor puntaje fueron la influencia idealizada, consideración individual, conducta, influencia idealizada atributos, estimulación intelectual e inspiración motivacional, lo que supuso la preponderancia del referido estilo de liderazgo, consiguientemente en consonancia de la escala de Likert concluyen que el estilo predominante es el liderazgo transformacional. Finalmente, se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple, entre las variables independientes de estilo de liderazgo transformacional y transaccional y la variable dependiente de clima organizacional. Los resultados de la regresión se observó un coeficiente de correlación de 0.461 y un coeficiente de determinación de 0.212. Entonces el 21.2% de las variaciones en el clima organizacional esta referido al estilo de liderazgo transformacional, la única que obtuvo una significación de 0.00. En tanto, el estadístico F de 8.347, el que fue significativo con 0.00, lo que señalo la presencia de una asociación lineal significativa entre la variable independiente y la variable dependiente. El aspecto autónomo fue de 24.616, el coeficiente Beta para la variable liderazgo transformacional estuvo representado por 0.440 con un p-valúe de 0.135 lo que significa la no presencia de correlación estadística significativa con la

variable clima organizacional; en el otro extremo, la p-valor de 0.00 de la variable liderazgo transformacional indica una correlación estadística significativa.

La investigación de León (2015), “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”, tiene como principal objetivo establecer que el clima organizacional se relaciona con el estilo de liderazgo del director de la institución educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Año 2013. Al respecto, considera el tipo de investigación descriptivo correlacional de corte transversal. Aplicada a una muestra de 27 personas, entre docentes y personal administrativo de la institución. Para la recolección de datos el autor elaboro dos cuestionarios que se enfocan en aspectos como las relaciones interpersonales, inteligencia emocional y estilo gerencial; de otro lado el liderazgo del director, trabajo en comunidad, comunicación, gestión pedagógica del director y liderazgo transformacional. En las conclusiones se encuentra que el coeficiente de Pearson es de 0.912, con 95% de significancia, y el p-valor es de 0.000, entonces la correlación entre ambas variables es muy alta; por tanto, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la alternativa: el clima organizacional se relaciona significativamente con el estilo de liderazgo del director de la institución Educativa 5170 Perú Italia.

En la investigación Irigoín y Zenteno (2015), “Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en Instituciones educativas, Caso: Nivel Secundario Público, Distrito de Chota” - Perú, que tiene como objetivo, conocer que el Estilo de Liderazgo de los directores influyen en el clima organizacional en las Instituciones Educativas de nivel secundario público. La mencionada investigación tiene un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo, de orientación transversal, con una cantidad de docentes de 17 instituciones secundarias públicas. Entre sus resultados, se identificó que en las entidades educativas en que los directores llevan a cabo un estilo de liderazgo transformacional (definido), inciden

directamente en el clima organizacional de las instituciones que la gestionan. Se ubicó que el estilo de liderazgo transformacional está presente en los directores administrados, vista a partir de su autopercepción y percepción de los mismos, puesto que los directores externalizan un conjunto de conductas al alcanzar el referido estilo. Se halló que en la percepción de los directores que fueron sujetos de estudio, así como en la línea de su autopercepción, el clima organizacional vista y apoyada en sus dimensiones sin subjetividades, hace que no exista acuerdos significativos entre los directores y docentes.

### 1.3. Sistema teórico

#### *1.3.1. Los tipos de liderazgo y clima organizacional*

Robbins y Judge (2009), definen liderazgo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Observamos que el liderazgo no sancionado –es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización– con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo” (p.385-386).

Por su parte Bass y Steidlmeier (1999, citado en Ruiz, 2009, p.7) “advierde que el liderazgo ha sido generalmente entendido como un proceso transaccional o de intercambio, definiendo la relación entre líder y colaborador como una transacción de intereses en virtud de la cual el colaborador obtiene determinadas recompensas inmediatas y tangibles por

ejecutar las órdenes del líder o por obtener un buen rendimiento. Entendido de esta manera, el liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente, de tal modo que el líder o bien motiva a los seguidores a través de sus promesas, alabanzas y recompensas o bien corrige sus comportamientos a través de la retroalimentación negativa, reprobación, amenazas o acciones disciplinarias”.

En cambio Chiavenato (2007), da cuenta de la importancia del liderazgo, al referirse, en el sentido que “El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana. Ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder, de ahí hace referencia:

1. Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal. El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. El liderazgo, fenómeno social que ocurre sólo en grupos sociales, debe analizarse en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no de una serie de características de la personalidad del líder.
2. Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo. El grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de las situaciones de las que se encuentra. El liderazgo es un proceso continuo de elección que permite a la empresa avanzar en dirección de sus objetivos, a pesar de las perturbaciones internas y externas. El grupo tiende a escoger como líder a la persona que puede orientarlo y apoyarlo (que defina o ayude al grupo a elegir el rumbo y las mejores soluciones a los problemas) en la

consecución de los objetivos. El liderazgo tiene que ver con la reducción de incertidumbre en el grupo y con la reducción de incertidumbre en el grupo y el comportamiento que permite lograr esa reducción, es decir, la toma de decisiones. Desde este punto de vista, el líder es una persona que toma decisiones y ayuda a que el grupo tome decisiones adecuadas.

3. Liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados. El liderazgo está en función de ciertas necesidades en determinada situación, y es la relación entre un individuo y un grupo.
4. El liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación. El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación. El liderazgo depende de las variables del líder (l), de los subordinados (s) y de la situación (v). Por tanto puede definirse mediante la ecuación:  $L = f(l, s, v)$ . El liderazgo se presenta en función de las necesidades existentes en determinada situación, es decir, de las características personales del líder, de los subordinados y de la situación en que se hallan. Es un enfoque situacional. El líder conjuga y adapta todas estas características. Por tanto no hay un tipo de líder único y exclusivo para cada situación” (p.104-105).

Asimismo, Chiavenato (2009) al tratar sobre el clima organizacional dice que es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

Perciben o experimentan los miembros de la organización.

Influyen en su comportamiento.

El clima organizacional, esta referido al ambiente interno, esto es al interior de los miembros de la organización, y se asocia de muy cerca con el nivel de motivación de sus

integrantes. La idea clima organizacional está referido de forma puntual a los aspectos motivacionales del espacio organizacional; quiere decir, a las características de la entidad que conllevan a la provocación o estimulación de distintas formas de motivaciones hacia sus miembros y alza la moral. Es negativa debido a que frustran esas expectativas, en específico, el clima organizacional incide en el aspecto emotivo de los individuos en su conjunto y, a su vez, el aspecto emotivo de las personas incide en el clima organizacional.

La tipificación del liderazgo más común es la de liderazgo transformacional y transaccional, distinción hecha por Burns (1978, citado por Cuadra y Veloso (2007), los líderes transformacionales tienen y cultivan un propósito que trasciende las metas a corto plazo, esto es a mediano o largo plazo, y se enfoca en necesidades internas de enfoque superior, por el contrario, los líderes transaccionales se enfocan y puntualizan su accionar en la adecuada conmutación de recursos.

Es así como, los líderes transformacionales provocan que los seguidores se identifiquen con sus requerimientos; en cambio el líder transaccional otorga a sus seguidores lo que ellos quieran a cambio de algo que el líder desea.

El liderazgo transformacional tiene cuatro dimensiones: Carisma o influencia idealizada, se caracteriza porque el líder hace énfasis y resalta la confianza, las decisiones tomadas lo hace en circunstancias complicadas y por aspectos complicados, destaca el objetivo y la importancia del compromiso, son subconscientes de las consecuencias morales de la toma de sus decisiones y tiene una alta relación con sus seguidores a un grado emocional. Motivación inspiradora, hace énfasis al nivel en que el líder es optimista al articular una misión atractiva del futuro, se muestra desafiante a sus seguidores al obtener estándares altos, se expresan con optimismo, de forma emotiva y entusiasta y dan importancia a lo que es necesario realizar. Estimulación intelectual, se identifica por el desafío de algo que se da por hecho, petición de ideas a sus seguidores, toma de riesgos;

animan y estimulan la iniciativa en su línea de mando. Finalmente, consideración individualizada, está referido al nivel en que el líder trata al conjunto de personas como individuos; debido a que toma en cuenta sus necesidades individuales, las aspiraciones y capacidades; escuchan con responsabilidad, enseñan y aconsejan y enseñan. Estilo transaccional, hace constar tres tipos de estrategias. Recompensa contingente, señala el nivel en que el líder establece intercambio constructivos o transacciones y positivos con los seguidores por el esfuerzo desplegado, quiere decir, que reconocen el logro y prometen recompensas por el buen desempeño. En el otro extremo, gestión por excepción original, está referida, a que líder participa en acciones correctivas habiendo logrado los resultados.

Según la teoría de Pérez-López (Citado por Cardona, 2000, p.7) se distingue tres tipos de liderazgo, “en función de los distintos tipos de influencia que el líder puede ejercer sobre el colaborador. Dado que estos tipos de influencia dependen a su vez de las motivaciones que el colaborador tiene en la relación, lo que define el liderazgo relacional no es tanto lo que hace el líder, sino el por qué interacciona el colaborador”. Expandiendo la tipología del liderazgo transformador podemos distinguir tres tipos de liderazgo que están relacionados:

1. Liderazgo transaccional. Aquí es importante la influencia de tipo económico. La que destaca es la motivación extrínseca, en esta vinculación, el seguidor interactúa con el líder.
2. Liderazgo transformador. Aquí es importante la influencia relacional de trabajo. La motivación intrínseca y extrínseca está presente, al existir colaboración.
3. Liderazgo trascendente. Aquí es importante la influencia relacional de construcción, donde la trascendencia y la motivación extrínseca hace que el colaborador interactúe con la debida responsabilidad.

Para la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), clima organizacional es: “El clima organizacional es la percepción de satisfacción de los/las servidores/as civiles sobre el ambiente de trabajo. La gestión del clima organizacional comprende el compromiso de la Alta Dirección, la medición y análisis, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso” (2017, p.10).

De la misma manera para Sandoval (2004), clima organizacional es “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p.84).

### ***1.3.2. El liderazgo autocrático y estructura.***

Para la Universidad de Iowa (Citado por Robbins y Coulter, 2005, p.424), “El estilo autocrático: dicta los métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación”.

Robbins y Coulter (2005, p.424), mencionan que el estilo autocrático, es el “Líder que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados”.

Para Robbins y Judge (2009), los miembros de un equipo deben estar de acuerdo en quien va hacer qué y asegurarse que todos compartan con equidad la carga de trabajo, y de cómo las aptitudes individuales integras requieren liderazgo y estructura del equipo. En los equipos múltiples, el liderazgo tiene importancia especial, puesto que distintos equipos requieren coordinar sus iniciativas para alcanzar los resultados que se pretende. En tales circunstancias, el líder delega responsabilidades, esto es otorgar poder a sus equipos, en tales circunstancias asume y adopta la función de facilitador para hacer que coordinen los equipos sus iniciativas a fin de que labores en forma coordinada unos con otros.



En el averiguar del logro de metas, el líder estructura y define el rol de lo que se va hacer, entonces, marca el comportamiento de cómo se trata de organizar el trabajo.

En el portal web de la Universidad ESAN (2018), estructura “engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo” (parr.4).

Para Robbins y Judge (2009, p.519): “Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñan la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización”.

Para Litwin y Stringer, (Como lo cita Sandoval, 2004, p.85), la estructura es la “percepción de las obligaciones de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. [...] la estructura de una organización, similar a la anatomía de un organismo, se ve como una armazón. La idea de la estructura como una armazón “se centra en la diferenciación de puestos, la formulación de reglas y procedimientos, y las fórmulas de autoridad”. Así, el propósito de la estructura es regular o al menos reducir la incertidumbre en el comportamiento de los empleados” (p.531).

Por su parte para Ivancevich, Konopaske y Mattenson (2006, p.20) “la estructura de una organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las diversas subunidades de la organización”. En esa dirección de idea, Lucas, et al. (2013), refieren que: “ la estructura real de una organización es el resultado de la interacción entre la planificación directiva y la iniciativa de sus miembros; dicho con otras palabras, la estructura real no siempre responde al dibujo del organigrama, sino que muchas veces incluye cauces de

comunicación informal entre miembros de diversas áreas y niveles jerárquicos, redes de influencia de determinadas personas con experiencia o prestigio singulares, etc”. (p.285).

Según Pritchard y Karasick (Citado por Sandoval. 2004, p.85), estructura es la dimensión que “cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea”.

### ***1.3.3. El liderazgo laissez faire y cooperación.***

De acuerdo a la universidad de Iowa, (Citado por Robbins y Coulter, 2005, p.424), “El estilo laissez-faire: da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo”.

Para Robbins y Coulter (2005, p.424) en el estilo laissez-faire el “Líder que generalmente da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considere adecuada”.

Mientras que para Litwin y Stringer (Citado por Sandoval, 2004, p.85), la cooperación “se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización”.

Según el portal web de la Universidad ESAN (2018), la cooperación “se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales” (parr.9). En cambio según Chiavenato (2009, p.296) la cooperación dentro de “la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados a efecto de que estos cooperen”.

### ***1.3.4. El liderazgo democrático y responsabilidad***

El estilo de liderazgo democrático, para Lewin (1951, Citado por Villalva y Fierro, 2017, p.158), “también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir”.

En tanto para Warrick (1981, Citado por Villalva y Fierro(enero de 2017, p.158), “un líder democrático realiza énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos Personales”.

Es por ello que la Universidad de Iowa (Citado por Robbins y Coulter, 2005, p.424), manifiesta que “el estilo democrático: permite la participación de los subordinados, delega autoridad y fomenta la participación”.

Robbins y Coulter (2005, p.424), en el estilo democrático el “Lider que tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación al decidir los métodos de trabajo y objetivos y a usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados”.

Por otro lado, según el portal web de la Universidad ESAN (2018), responsabilidad es referirse “al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados” (parr.5).

### ***1.3.5. El liderazgo autocrático y conflicto***

Según el portal web de la Universidad ESAN (2018), los conflictos responden a la pregunta “¿Cuál es la reacción ante una crisis? La forma en la que los superiores enfrentan

los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa” (parr. 11). Para Chiavenato (2009, p.296) los conflictos no se pueden evitar, puesto que los individuos se diferencian unos frente a otros, de forma similar las organizaciones, es así que los conflictos son desavenencias que se generan en la interacción de diferentes personas o grupos, donde la competencia y la discusión constituyen la fuerza intrínseca del proceso. Se entiende que toda fricción tiene en su interior fuerzas que destruyen, sin embargo, conducen cambio e innovación, así como impulsos destructivos que conllevan a desgastes. En tanto, la inexistencia de conflictos expresa conformismo, estancamiento y apatía, pues las fricciones están presentes porque existe puntos de vista e interés diferenciados, que frecuentemente son opuestos. Pues así, la existencia de conflicto desde cierto punto de vista significa la presencia de dinamismo y de elementos vitales que se confrontan entre sí.

#### **1.4. Marco conceptual**

##### ***1.4.1. Tipos de liderazgo***

Comprende el conjunto de destrezas que posee un determinado individuo para influir en la forma de pensar o actuar de las personas de las cuales está a cargo o de las que la rodean, habilidades como: Motivacionales, el líder motivado busca lograr resultados superiores a lo propuesto a través de objetivos claros y un seguimiento continuo y exigente, proactivo, para establecer sistemas o estructuras de valores, actuación, sentido de referencias y propósitos a futuro que orientan guías de actividades a sus colaboradores, permitiendo que se cultiva autonomía en la ejecución de acciones y promoviendo la innovación y el cambio alineándolo con los objetivos de la empresa o institución; desarrollador, el líder debe dar iniciativa para el desarrollo permanente en el entorno de trabajo, ayudando a que su entorno se auto desarrolle y sean los mejores profesionales, a través de capacitaciones continuas; impulsador, es decir busca empoderar a sus colaboradores que precisen más allá del

desempeño de sus funciones actuales, asumir y reinventarse con iniciativa los nuevos destinos y retos profesionales, en otras palabras crea otros líderes, los potencia y motiva a que innoven. Gestor emocional, es decir debe gestionar un entorno emocional más favorable en los miembros de su equipo de trabajo, cercano transparente y libertad de decisiones para fortalecer el compromiso de los individuos con los objetivos.

#### ***1.4.2. Clima organizacional***

Ambiente compuesto por las aptitudes y actitudes de los integrantes de una organización, relacionado con la motivación tanto en la parte física como mental de los trabajadores los cuales tienen efectos significativos que pueden ser positivos o negativos en su comportamiento, en su desempeño laboral y en su rendimiento. El clima organizacional está relacionado a diversos factores con el trabajo, que pueden ser el estilo de trabajo del jefe, la relación entre compañeros de trabajo, la rigidez o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, las discrepancias o las coincidencias de las distintas realidades. En resumidas cuentas, clima organizacional son el conjunto de atributos que refieren al ambiente de trabajo en una empresa o institución.

#### ***1.4.3. Municipalidad***

La municipalidad es una corporación estatal descentralizada que se ocupa de la gestión y administración tanto en temas económicos, culturales, sociales y de seguridad en territorios reducidos como pueblos o localidades que tiene como autoridad máxima al alcalde, quien dirige el municipio y es el encargado superior de todas las tareas de gestión y de administración. El alcalde es elegido mediante voto a través de las elecciones generales por los habitantes pertenecientes a la jurisdicción del municipio. La municipalidad está organizada en gerencias o subgerencias que se especializan en determinados temas específicos como son las finanzas, economía, desarrollo social, trabajo, cultura, turismo, producción, salud, espacio público, entre otros. El presupuesto está compuesto

principalmente por los aportes que recibe por parte del estado central y por los impuestos que abonan sus habitantes por actividades comerciales.

## **II. MATERIALES Y METODOS**

### **2.1. Tipo y nivel de investigación**

- a) Tipo. De acuerdo con su relevancia temporal, la experiencia es del tipo transversal, puesto que la información fue acopiada en un momento establecido para tal fin.
- b) Nivel. Por el trato que se le da a las variables de analizar por separado, la investigación es descriptiva. En cambio, al analizar en forma conjunta, la investigación es correlacional.

### **2.2. Población y muestra**

Población de trabajadores. Se expresa a partir de la Ordenanza Municipal N°024-2007- MPH/CM, el Cuadro de Asignación de Personal comprende 167 trabajadores.

Criterio de exclusión:

- Personal registrado en el CAP y no están cubiertas (10)
- Personal que se encuentra de vacaciones (4)
- Personal que se encuentra con licencia (2)
- Personal involucrada en la investigación (1)

Población efectiva: 150 trabajadores. Muestra: Muestra: 150 trabajadores

### **2.3. Fuentes de información**

Primaria. La información proviene de primera mano, esto es a través de dos cuestionarios, que fueron administrados a la muestra.

### **2.4. Operacionalización de variables**

### Operacionalización de la variable uno (X): Tipos de liderazgo

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
X: Tipos de liderazgo	Comprende el conjunto de destrezas que posee un determinado individuo para influir en la forma de pensar o actuar de las personas de las cuales está a cargo o de las que la rodean.	Liderazgo autocrático	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	Ordinal: Escala tipo Likert: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
		Liderazgo laissez faire	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22	
		Liderazgo democrático	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	

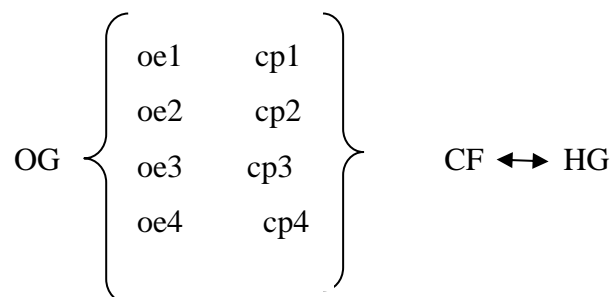


**Operacionalización de la variable dos (Y): Clima organizacional**

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
X: Clima organizacional	Ambiente generado por las aptitudes y actitudes de los miembros de una entidad, relacionados con la motivación tanto en la parte física como mental de los trabajadores los cuales tienen efectos significativos que pueden ser positivos o negativos en su comportamiento, en su desempeño laboral y en su rendimiento.	Estructura	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Ordinal: Escala tipo Likert: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
		Responsabilidad	9, 10, 11, 12, 13	
		Cooperación	14, 15, 16	
		Conflictos	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24	

## 2.5. Diseño de investigación

En consideración a la estructura metodológica, el diseño es por objetivos, la que responde al siguiente esquema:



Donde:

- OG : Objetivo general
- oe<sub>i</sub> : Objetivo Específico
- ce<sub>i</sub> : Conclusiones específicas
- CF : Conclusión final
- HG : Hipótesis general
- ↔ : Se contrasta

## 2.6. Enfoque de investigación

Por las características del diseño, comprende el enfoque cuantitativo.

## 2.7. Técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos
- Encuesta	- Cuestionarios
- Análisis bibliográfico	- Fichas

Para la variable uno, tipos de liderazgo, se recurre al instrumento utilizado por Kurt Lewin (s.f.), con la adecuación de tratamiento como variable ordinal. Por su parte para la variable dos, clima organizacional, se hace uso del instrumento establecido por Espejo (2016).

## 2.8. Consideraciones en la interpretación de resultados

Para hacer la apreciación descriptiva de las consecuencias, se acude a la distribución de frecuencia, en el que está presente la frecuencia relativa simple. Para el nivel inferencial, se llevó a cabo la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, el resultado fue que la distribución no es normal ( $p < 0.05$ ), por lo que se acude a la prueba de Tau b de Kendall.

La interpretación de los coeficientes de Tau b de Kendall, se basa en Malavé, et al. (2017).

Grado de relación según coeficiente de correlación

Rango	Relación
-1	Correlación negativa perfecta
-0.7 a -1.	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.6	Correlación negativa media
-0.1 a -0.3	Correlación negativa baja
0.00	No existe correlación
+0.1 a 0.3	Correlación positiva baja
+0.4 a 0.6	Correlación positiva media
+0.7 a +1	Correlación positiva alta
+1	Correlación positiva perfecta”

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultado a nivel descriptivo

Refiere de las variables tipos de liderazgo y clima organizacional, cada una de las mismas con las dimensiones que comprende. Las que están registradas en tablas y figuras.

##### *3.1.1. Los tipos de liderazgo y sus dimensiones*

Lo que se describe, es relatar la percepción que tienen los empleados sobre los tipos de liderazgo que se practica y cuál de ellas es la que tiene mayor presencia al interior de la Municipalidad Provincial de Huanta.

**Tabla 1**

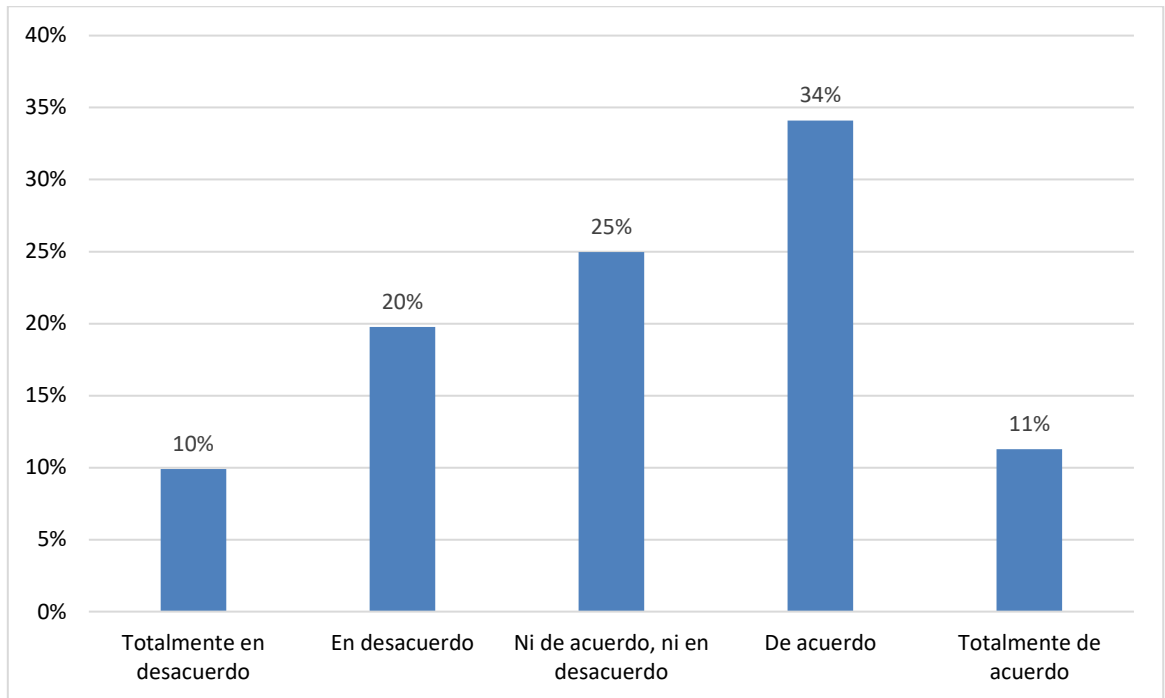
*Ordenación de circunstancia según logro de la variable tipos de liderazgo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en		
desacuerdo	15	10%
En desacuerdo	30	20%
Ni de acuerdo, ni en		
desacuerdo	37	25%
De acuerdo	51	34%
Totalmente de acuerdo	17	11%
<b><i>Total</i></b>	<b><i>150</i></b>	<b><i>100%</i></b>

*Nota.* Instrumentos de medición

**Figura 1**

*Ordenación de circunstancia según logro de la variable tipos de liderazgo*



*Nota.* Instrumentos de medición

La tabla y figura 1, refiere que del 100% (150) de copartícipes, el 34% (51) ubican su apreciación en la valoración de acuerdo, por su lado el 25% (37) en la valuación ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido por el 10% (15) de empleados o trabajadores considera estar totalmente en desacuerdo con los tipos de liderazgo de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta.

**Tabla 2**

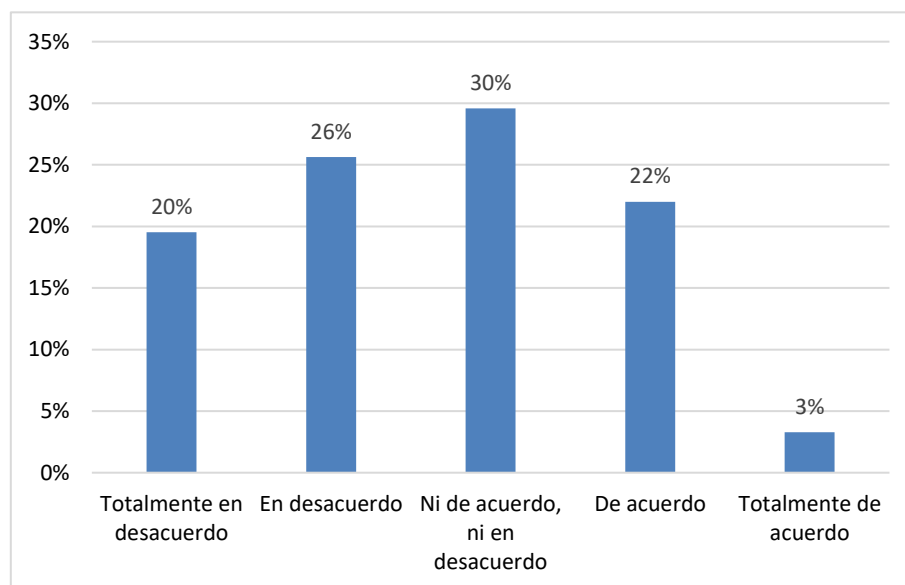
*Ordenación de circunstancia según logro de la dimensión liderazgo autocrático*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	29	20%
En desacuerdo	38	26%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	44	30%
De acuerdo	33	22%
Totalmente de acuerdo	5	3%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Instrumentos de medición

**Figura 2**

*Ordenación de circunstancia según logro de la dimensión liderazgo autocrático*



*Nota.* Instrumentos de medición

La tabla y figura 2, refiere que del 100% (150) de colaboradores, el 30% (44) ubican su percepción en la valoración de ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en tanto el 26% (38) en la

apreciación en desacuerdo, seguido por el 20% (29) de colaboradores considera estar totalmente en desacuerdo con la dimensión liderazgo autocrático en la Municipalidad Provincial de Huanta.

**Tabla 3**

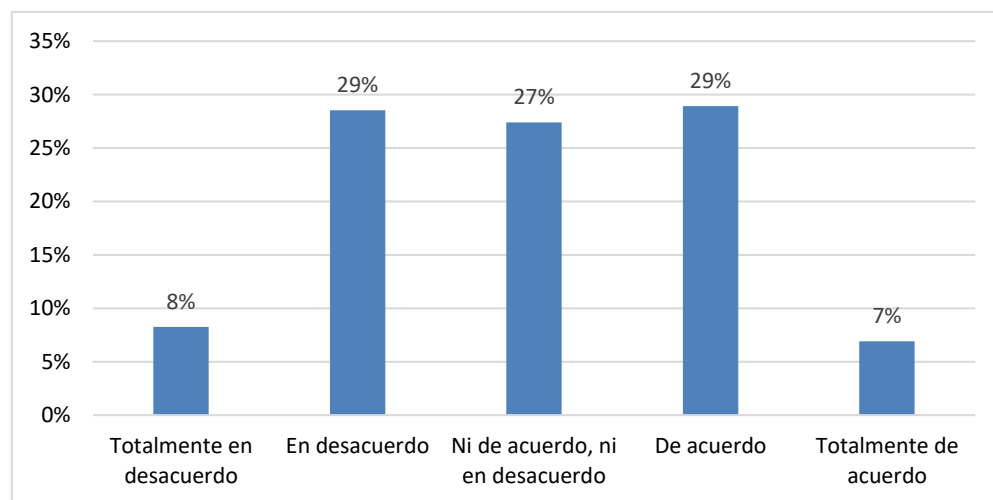
*Ordenación de circunstancia según logro de la dimensión liderazgo Laissez Faire*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	12	8%
En desacuerdo	43	29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	41	27%
De acuerdo	43	29%
Totalmente de acuerdo	10	7%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Instrumentos de medición

**Figura 3**

*Ordenación de circunstancia según logro de la dimensión liderazgo Laissez Faire*



*Nota.* Instrumentos de medición

La tabla y figura 3, señala que del 100% (150) de encuestados, el 29% (43) sitúa su percepción en la valoración de acuerdo, por su lado el 29% (43) en la valuación ni de acuerdo,

ni en acuerdo, seguido por el 8% (12) de colaboradores considera estar totalmente en desacuerdo con la dimensión liderazgo laissez faire en la Municipalidad Provincial de Huanta.

**Tabla 4**

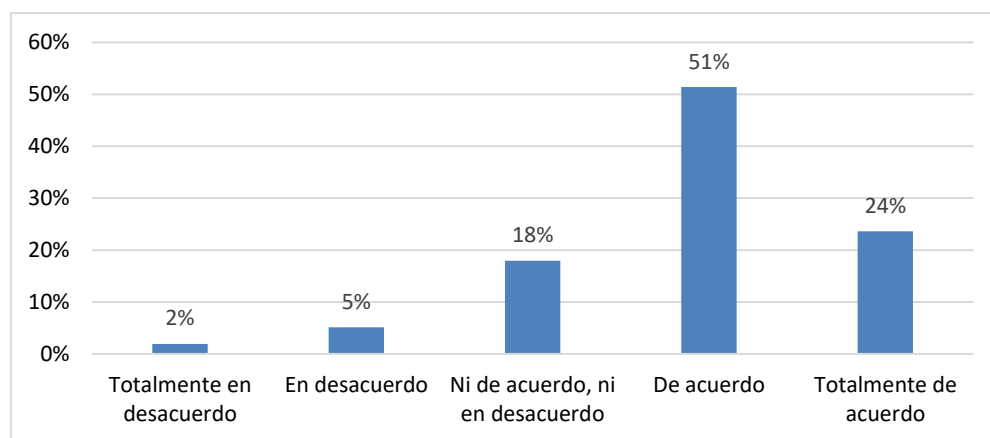
*Ordenación de circunstancia según logro de la dimensión liderazgo democrático*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	3	2%
En desacuerdo	8	5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	27	18%
De acuerdo	77	51%
Totalmente de acuerdo	35	24%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Instrumentos de medición

**Figura 4**

*Ordenación de circunstancia según logro de la dimensión liderazgo democrático*



*Nota.* Instrumentos de medición

La tabla y figura 4, identifica que del 100% (150) de encuestados, el 51% (77) identifica su percepción en la valoración de acuerdo, por su lado el 24% (35) en la valoración totalmente



de acuerdo, seguido por el 2% (3) de colaboradores considera estar totalmente en desacuerdo con la categoría liderazgo democrático en la Municipalidad Provincial de Huanta.

**Tabla 5**

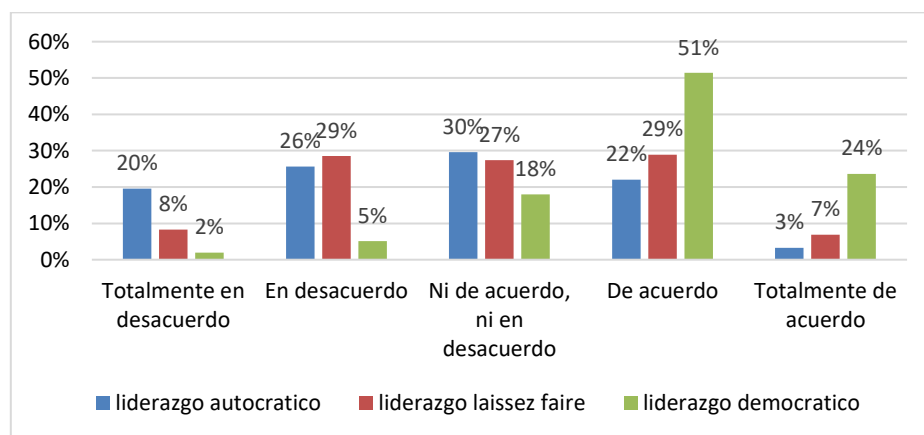
*Los tipos de liderazgo como dimensiones*

	Liderazg o autocrático	Liderazg o laissez faire	Liderazg o democrático
Totalmente en desacuerdo	20%	8%	2%
En desacuerdo	26%	29%	5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30%	27%	18%
De acuerdo	22%	29%	51%
Totalmente de acuerdo	3%	7%	24%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Instrumentos de medición

**Figura 5**

*Los tipos de liderazgo como dimensiones*



*Nota.* Instrumentos de medición

Considerando los tipos de liderazgo, las mismas que tienen el temple de dimensiones, la tabla y figura 5, refiere que la mayoría de involucrados en una proporción del 51% están de acuerdo con el liderazgo democrático, en oposición a ello, solo el 2% manifiestan estar totalmente en desacuerdo con dicha categoría. Por su lado un 29% de involucrados están en

desacuerdo con la práctica del liderazgo Laissez Faire; y el 30% de colaboradores opinan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la presencia del liderazgo autocrático.

### **3.1.2. El clima organizacional y sus dimensiones**

Lo que se describe, es identificar la apreciación que tienen los empleados de la Municipalidad Provincial de Huanta sobre el clima organizacional y sus respectivas dimensiones. La que orienta a identificar, que dimensión es la que tiene mayor incidencia.

**Tabla 6**

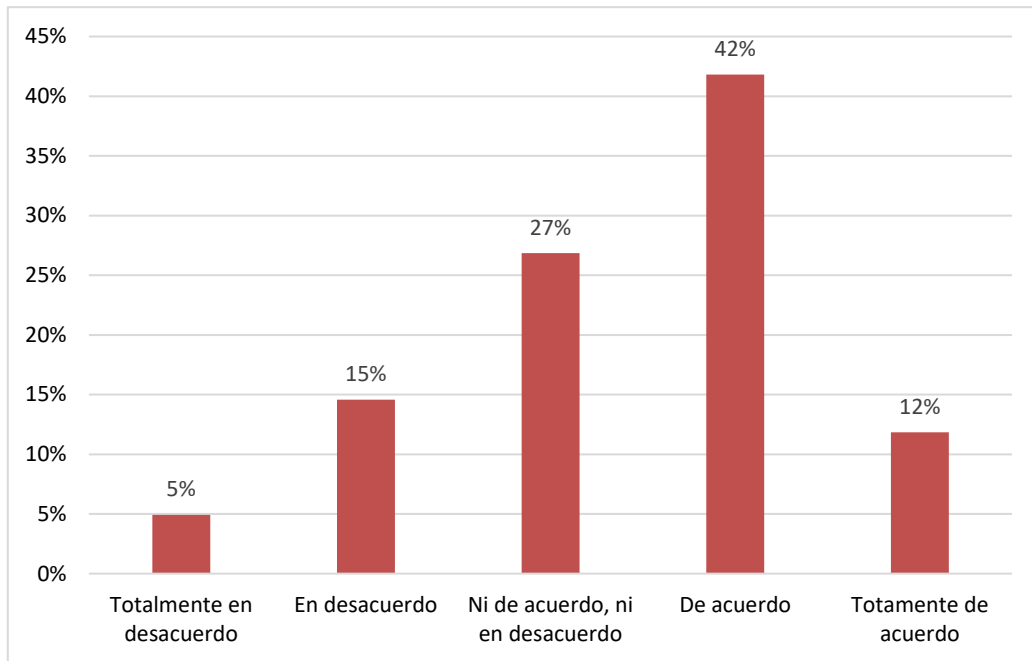
*Ordenación de circunstancia según logro de la variable clima organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	5%
En desacuerdo	22	15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	40	27%
De acuerdo	63	42%
Totalmente de acuerdo	18	12%
Total	150	100%

*Nota.* Instrumentos de medición

**Figura 6**

*Ordenación de circunstancia según logro de la variable clima organizacional*



*Nota.* Instrumentos de medición

La tabla y figura 6, concibe que del 100% (150) de encuestados, el 42% (63) identifica su percepción en la valoración de acuerdo, por su lado el 27% (40) en la valuación Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, seguido por el 15% (22) de colaboradores considera estar en desacuerdo con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, y el 5% (7) de colaboradores considera estar totalmente en desacuerdo con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta.

**Tabla 7**

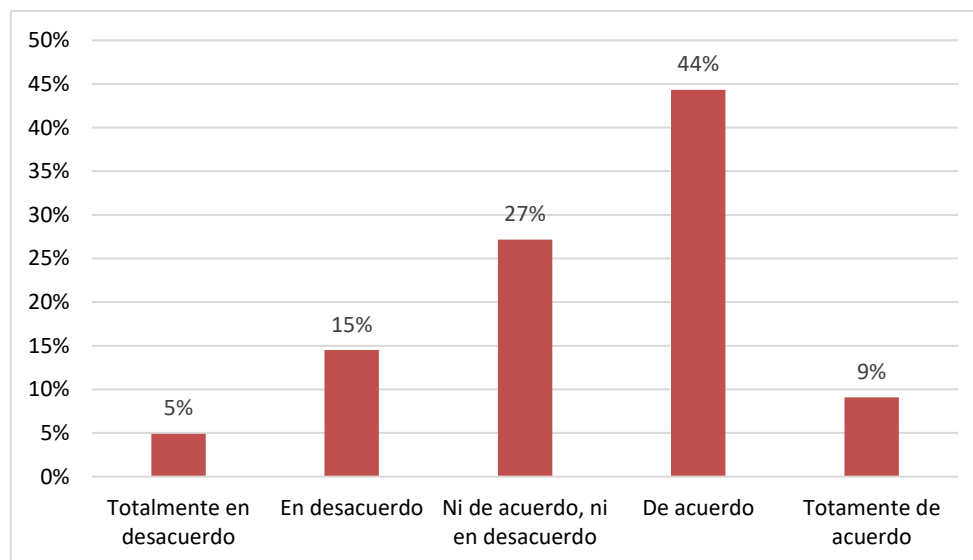
*Ordenación de circunstancia según logro de la dimensión estructura*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	5%
En desacuerdo	22	15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	41	27%
De acuerdo	67	44%
Totalmente de acuerdo	14	9%
Total	150	100%

*Nota.* Instrumentos de medición

**Figura 7**

*Ordenación de circunstancia según logro de la dimensión estructura*



*Nota.* Instrumentos de medición

La tabla y figura 7, concibe que del 100% (150) de involucrados, el 44% (67) sitúa su apreciación en la valoración de acuerdo, por su lado el 27% (41) en la valuación ni de acuerdo,

ni en desacuerdo, luego por el 5% (7) de colaboradores que consideran estar totalmente en desacuerdo con la dimensión estructura en la Municipalidad Provincial de Huanta.

**Tabla 8**

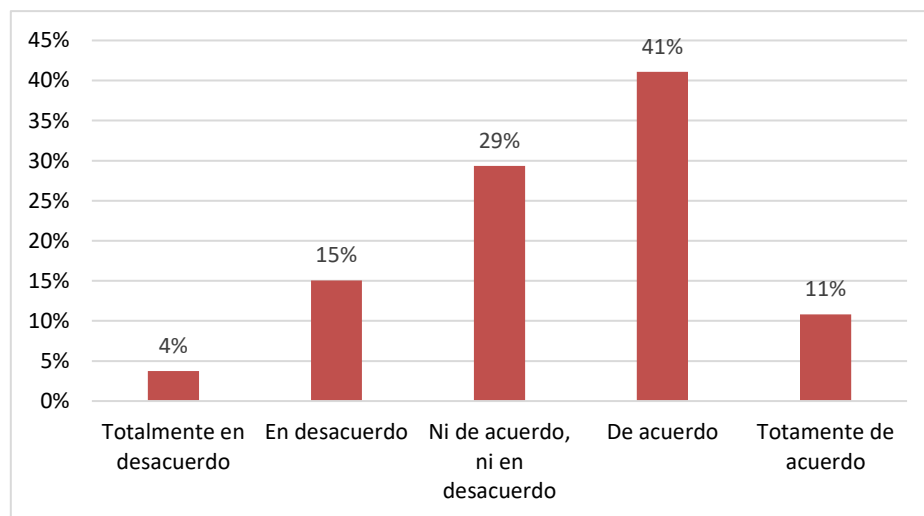
*Ordenación de circunstancia según logro de la dimensión responsabilidad*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	4%
En desacuerdo	23	15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	44	29%
De acuerdo	62	41%
Totalmente de acuerdo	16	11%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Instrumentos de medición

**Figura 8**

*Ordenación de circunstancia según logro de la dimensión responsabilidad*



*Nota.* Instrumentos de medición

La tabla y figura 8, concibe que del 100% (150) de involucrados, el 41% (62) identifica su percepción en la valoración de acuerdo, por su lado el 29% (44) en la valuación ni de acuerdo, ni en desacuerdo, seguido por el 4% (6) de colaboradores consideran estar totalmente en desacuerdo con la categoría responsabilidad del clima organizacional.

**Tabla 9**

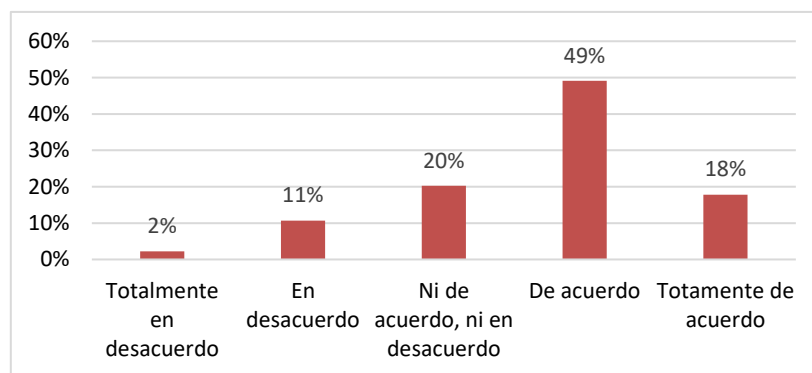
*Ordenación de circunstancia según logro de la dimensión cooperación*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	2%
En desacuerdo	16	11%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	20%
De acuerdo	74	49%
Totalmente de acuerdo	27	18%
Total	150	100%

*Nota.* Instrumentos de medición

**Figura 9**

*Ordenación de datos según logro de la dimensión cooperación*



*Nota.* Instrumentos de medición

La tabla y figura 9, concibe que del 100% (150) de involucrados, el 49 % (74) ubican su percepción en la valoración de acuerdo, por su lado el 20% (30) en la valuación ni de acuerdo, ni en desacuerdo, seguido por el 2% (3) de colaboradores consideran estar totalmente en desacuerdo con la categoría cooperación del clima organizacional.

**Tabla 10**

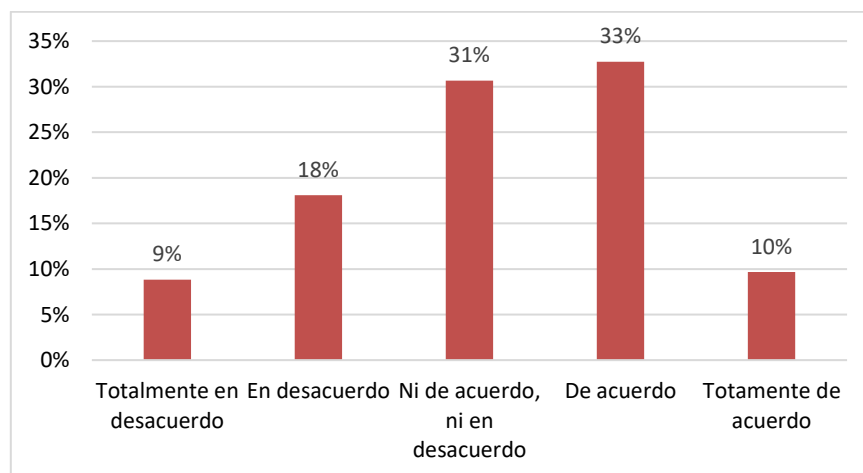
*Ordenación de circunstancia según logro de la dimensión conflicto*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	9%
En desacuerdo	27	18%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	46	31%
De acuerdo	49	33%
Totalmente de acuerdo	15	10%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Instrumentos de medición

**Figura 10**

*Ordenación de circunstancia según logro de la dimensión conflicto*



*Nota.* Instrumentos de medición

La tabla y figura 10, concibe que del 100% (150) de involucrados, el 33% (49) identifica su percepción en la valoración de acuerdo, por su lado el 31% (46) en la valuación en ni de acuerdo, ni en desacuerdo, seguido por el 9% (13) de colaboradores consideran estar totalmente en desacuerdo con la categoría conflicto del clima organizacional.

**Tabla 11**

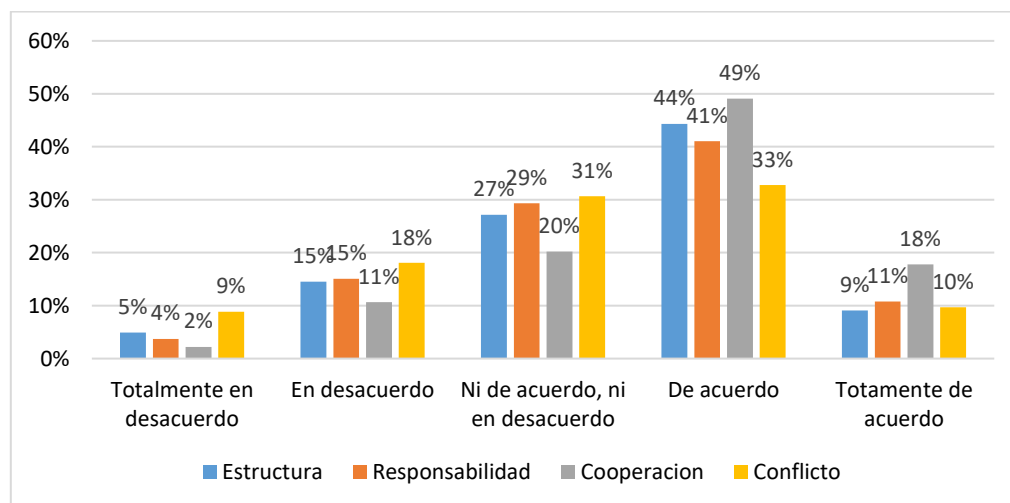
*El clima organizacional y sus dimensiones*

	Estructura	Responsabilidad	Cooperación	Conflicto
Totalmente en desacuerdo	5%	4%	2%	9%
En desacuerdo	15%	15%	11%	18%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	27%	29%	20%	31%
De acuerdo	44%	41%	49%	33%
Totalmente de acuerdo	9%	11%	18%	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Instrumentos de medición

**Figura 11**

*Clima organizacional y sus dimensiones*



*Nota.* Instrumentos de medición



Para la variable clima organizacional, al observar las categorías en la tabla y figura 11, se aprecia que la mayoría de involucrados en una proporción del 49% están de acuerdo con la categoría cooperación, y una reducida proporción de 2% conciben estar totalmente en desacuerdo con la referida categoría. Por su lado un 31% de trabajadores manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la categoría conflicto; mientras que el 5% de colaboradores manifiestan estar totalmente en desacuerdo con la estructura en la Municipalidad Provincial de Huanta.

Del análisis descriptivo se desprende, de acuerdo a la apreciación de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huanta, de los tipos de liderazgo, la categoría sobre el cual están de acuerdo la mayoría de los colaboradores es el liderazgo democrático. Por su lado, respecto al clima organizacional, la categoría que predomina de acuerdo a la apreciación sobre el cual están de acuerdo los colaboradores, es la categoría colaboración.

### 3.2. Resultados a nivel inferencial

#### 3.2.1. Prueba de normalidad

**Tabla 12**

*Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra*

		<b>Tipos de liderazgo</b>
N		150
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	104.6067
	Desviación estándar	6.62808
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.174
	Positivo	.103
	Negativo	-.174
Estadístico de prueba		.174
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

La tabla que precede hace conocer la distribución de normalidad, donde la distribución no es normal ( $p < 0.05$ ). Se dice que la distribución es normal, cuando el nivel de significancia es mayor que 0.05; en tanto, si el nivel de significación es menor a 0.05, se dice que la distribución no es normal. Por tal circunstancia, en el caso que se está tratando la distribución no es normal (nivel de significación 0.000). En consecuencia, la técnica elegida para desarrollar la hipótesis es Tau b de Kendall, además porque los datos son del tipo ordinal.

**Tabla 13**

*Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra*

		<b>Clima organizacional</b>
N		150
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	80.4667
	Desviación estándar	6.51860
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.265
	Positivo	.125
	Negativo	-.265
Estadístico de prueba		.265
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

La tabla que precede hace conocer la prueba de normalidad, donde la distribución no es normal ( $p < 0.05$ ). Se dice que la distribución es normal, cuando el nivel de significancia es

mayor que 0.05; en tanto, si el nivel de significación es menor a 0.05, se dice que la distribución no es normal. Por tal circunstancia, en el caso que se está tratando la distribución no es normal (nivel de significación 0.000). En consecuencia, la técnica elegida para llevar a cabo la hipótesis es Tau b de Kendall, además porque los datos son del tipo ordinal.

### ***3.2.2. Contrastación de hipótesis***

#### **Hipótesis General:**

Los tipos de liderazgo se relacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018.

Planteamiento:

Ho: Los tipos de liderazgo no se relacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018.

Ha: Los tipos de liderazgo se relacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018.

Regla de decisión:

Si el p valor es mayor a 0.05 ( $p \text{ valor} > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor a 0.05 ( $p \text{ valor} < 0.05$ ) se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

La regla de decisión descrita expresa efectividad para las hipótesis específicas a), b), c) y d)

**Tabla 14**

*Los tipos de liderazgo se relacionan con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018.*

<b>Correlaciones</b>			
		Tipos de liderazgo	Clima organizacional
Tau_b de Kendall	Tipos de liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.654
		N	.000
		150	150
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.654
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	.000
		150	150

Habiendo calculado el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall, está es equivalente a 0.654, la que establece un escalón de correlación positiva media para la variable tipo de liderazgo y clima organizacional, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Trayendo por resultado que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que indica: Los tipos de liderazgo se relacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018. Cuanto mayor liderazgo, mejor clima organizacional.

#### **Hipótesis específica a)**

El liderazgo autocrático se relaciona inversamente con la estructura.

Planteamiento:

Ho: El liderazgo autocrático se relaciona directamente con la estructura

Ha: El liderazgo autocrático se relaciona inversamente con la estructura

**Tabla 15**

*El liderazgo autocrático se relaciona con la estructura*

		Correlaciones		
		Liderazgo autocrático		Estructura
Tau_b de Kendall	Liderazgo autocrático	Coefficiente de correlación	1.00	-.963
		Sig. (bilateral)		.000
		N	150	150
	Estructura	Coefficiente de correlación	-.963	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	150	150

Habiendo calculado el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall, está es equivalente a -0.963, que refiere un escalón de asociación negativa alta para las categorías liderazgo autocrático y estructura, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Trayendo por resultado que, se acepta la hipótesis alternativa que indica: El liderazgo autocrático se relaciona inversamente con la estructura. Es así, a mayor liderazgo autocrático, se debilita el comportamiento de la estructura a nivel de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018.

**Hipótesis específica b)**

El liderazgo laissez faire se relaciona directamente con la cooperación.

Planteamiento:

Ho: El liderazgo laissez faire se relaciona inversamente con la cooperación

Ha: El liderazgo laissez faire se relaciona directamente con la cooperación

**Tabla 16**

*El liderazgo laissez faire se relaciona con la cooperación.*

**Correlaciones**

		Liderazgo	
		laissez faire	Cooperación
Tau_b de Kendall	Liderazgo	Coficiente de	
	laissez faire	correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.927
		N	.000
		150	150
Cooperación	Cooperación	Coficiente de	
		correlación	.927
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	.000
		150	150

La expresión del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es equivalente a 0.927, que refleja un escalón de correlación positiva alta para las categorías liderazgo laissez faire y cooperación, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Trayendo por resultado que, se acepta la hipótesis alternativa que señala: El liderazgo laissez faire se relaciona directamente con la cooperación. consecuentemente, a mayor práctica del liderazgo laissez faire hace que aumente la cooperación entre trabajadores.

**Hipótesis específica c)**

El liderazgo democrático se relaciona directamente con la responsabilidad

Planteamiento:

Ho: El liderazgo democrático se relaciona inversamente con la responsabilidad

Ha: El liderazgo democrático se relaciona directamente con la responsabilidad

**Tabla 17**

*El liderazgo democrático se relaciona con la responsabilidad.*

<b>Correlaciones</b>			
		Liderazgo democrático	Responsabilidad
Tau_b Kendall	de Liderazgo democrático	Coeficiente de correlación 1.000	.952
		Sig. (bilateral)	.000
		N	150
	Responsabilidad	Coeficiente de correlación .952	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	150

Habiendo calculado el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall, está es equivalente a 0.952, la que señala un grado de asociación positiva alta para las categorías liderazgo democrático y responsabilidad, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Trayendo por resultado que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que expresa: El liderazgo democrático se relaciona directamente con la responsabilidad de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018. En consecuencia, si mejora el liderazgo democrático, se incrementa la responsabilidad.

**Hipótesis específica d)**

El liderazgo autocrático se relaciona directamente con el conflicto

Planteamiento:

Ho: El liderazgo autocrático se relaciona inversamente con el conflicto

Ha: El liderazgo autocrático se relaciona directamente con el conflicto

**Tabla 18**

*El liderazgo autocrático se relaciona con el conflicto*

<b>Correlaciones</b>					
		Liderazgo autocrático    Conflicto			
Tau_b de Kendall	Liderazgo autocrático	Coeficiente	1.000	.966	
		de correlación			
		Sig. (bilateral)		.000	
		N	150	150	
	Conflicto	Coeficiente	.966	1.000	
		de correlación			
Sig. (bilateral)		.000			
N		150	150		

La expresión del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es equivalente a 0.966, lo que refiere un grado de asociación positiva alta para las categorías liderazgo autocrático y conflicto, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). trayendo consigo, se rechaza a la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que indica: El liderazgo autocrático se relaciona directamente con el conflicto en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018. Por consiguiente, a mayor liderazgo autocrático, mayor conflicto.



#### IV. DISCUSIÓN

Ante todo, hablar de los tipos de liderazgo y clima organizacional, es referirse a personas, entonces la discusión se enmarca en el comportamiento organizacional. Por consiguiente las entidades públicas, como la Municipalidad Provincial de Huanta, alberga a personas con características propias al ejercer las funciones establecidas en los instrumentos de gestión.

Es por ello, que se trata sobre el conglomerado de destrezas que posee un determinado individuo para influenciar en la forma de pensar o actuar de las personas de las cuales está a cargo o de las que la rodean. Así como también, del ambiente generado por las aptitudes y actitudes de los miembros de una entidad, relacionados con el aspecto motivacional tanto en la parte física como mental de los trabajadores, los cuales tienen que ver con su comportamiento, en su desempeño laboral y en su rendimiento.

Del análisis descriptivo se desprende, que según la apreciación de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huanta, de los tipos de liderazgo, el que predomina es el tipo de liderazgo democrático; en cambio Incacutipa (2016), en la investigación “Influencia del estilo de liderazgo de los gerentes en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna, periodo 2015” – Perú, concluye que el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes es de tipo autocrático. Entonces, según la teoría de Robbins y Judge (2009), en el sentido que “no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todo los directivos son líderes” (p.385), la que predomina es el liderazgo democrático; en cambio, si se tiene en cuenta “..., la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización” (p.386), en éste caso, predomina el liderazgo autocrático.

En cambio, en lo que respecta al clima organizacional, en la Municipalidad Provincial de Huanta se identifica, que la que predomina es la dimensión colaboración, quiere decir que entre trabajadores existe una ayuda mutua; de forma similar en la Municipalidad Provincial de Tacna, se arriba en el sentido que el clima organizacional es regular, deduciéndose que también se practica la ayuda mutua. Por con siguiente está vigente la afirmación de Sandoval (2004), cuando dice que el clima organizacional es “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización” (p.84).

Desde el punto de vista inferencial, al llevar a cabo el estudio en la Municipalidad Provincial de Huanta, se tiene determinado el coeficiente de correlación de Tau<sub>b</sub> de Kendall de 0.654, lo que señala un nivel de correlación positiva media, que orienta a aceptar hipótesis que dice: Los tipos de liderazgo se correlacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta; la que tiene cierta similitud con la investigación llevada a cabo por García y Mendoza (2013), “Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la dirección General del Colegio de bachilleres del Estado de Hidalgo” en México, los resultados de la regresión se observó un coeficiente de correlación positiva media de 0.461; en cambio León (2015), en la tesis “El clima organizacional y su relación con el estilos del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”, hace conocer que el coeficiente de Pearson es de 0.912, con 95% de significancia, y el p-valor es de 0.000, entonces la correlación entre ambas variables es muy alta; por tanto, se acepta la hipótesis: el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la institución Educativa 5170 Perú Italia.

Finalmente, se concluye que la correlación positiva media es la que tiene mayor presencia en las organizaciones públicas, como los gobiernos locales, como es el caso, en la Municipalidad Provincial de Huanta.

## CONCLUSIONES

### Conclusión general

De acuerdo al coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall de 0.654, lo cual establece un grado de correlación positiva media, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ), los tipos de liderazgo se relacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018. Entidad en el que predomina el tipo de liderazgo democrático, y en el clima organizacional la que tiene mayor presencia es la dimensión colaboración.

### Conclusiones específicas

a) El valor del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall de -0.963, refiere un nivel de correlación negativa alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ), teniendo como resultado de acuerdo a la prueba de hipótesis, que el liderazgo autocrático se relaciona inversamente con la estructura en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018; quiere decir, a mayor liderazgo autocrático, se debilita el comportamiento de la estructura a nivel de la Municipalidad Provincial de Huanta.

b) Calculado el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall de 0.927, refleja un grado de correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ), teniendo por resultado, se acepta la hipótesis alternativa que expresa: el liderazgo laissez faire se relaciona directamente con la cooperación en la Municipalidad Provincial de Huanta; la que trae como resultado, a mayor práctica del liderazgo laissez faire hace que aumente la cooperación entre trabajadores.

c) Calculado el valor del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall de 0.952, refiere un grado de relación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ), mostrando de esta manera que se acepta la hipótesis alternativa que afirma, que el liderazgo democrático se relaciona directamente con la responsabilidad de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de

Huanta. Esto quiere decir, si mejora el liderazgo democrático, se incrementa la responsabilidad y viceversa.

d) Habiendo determinado el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall de 0.966, establece un grado de relación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ), por consiguiente, se rechaza al hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que expresa: El liderazgo autocrático se relaciona directamente con el conflicto en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018. Del cual se deduce, que el mayor liderazgo autocrático, genera mayor conflicto entre los trabajadores al interior de la Municipalidad Provincial de Huamanga.

## RECOMENDACIONES

- a) A las autoridades de la Municipalidad Provincial de Huanta, hacer un estudio para ver si es conveniente mantener como hegemónica un liderazgo democrático, toda vez que la estructura orgánica responde a una estructura orgánica jerárquica.
- b) Dado que el liderazgo autocrático debilita a la estructura, se debe establecer programas de concientización a fin de fortalecer la estructura (jerarquía de responsabilidades, definir áreas y tareas, facilitar la comunicación y relación entre trabajadores, buena planificación y organización de actividades, entre otras).
- c) Teniendo conocimiento que el liderazgo autocrático hace que exista mayor conflicto, a fin de minimizar los conflictos, se debe hacer conocer a todos los trabajadores desde la más alta jerarquía el manual de organización y funciones en su integridad, para su cumplimiento.
- d) A fin de mejorar la relación tipos de liderazgo y clima organizacional, se debe establecer a nivel institucional un calendario de actividades que contemple lo que debe hacer y las obligaciones contraídas, de tal manera que todos los trabajadores se sientan comprometidos. Esta debe ser público.

## Bibliografía

- Cabrera, D. (2014). Liderazgo en el sector público: Una revisión de literatura. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700242>
- Campos, L (2012). Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla – región Callao. (Tesis de maestría). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012\\_Campos\\_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Recuperado de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion3b3n-a-la-teoria3b3n-general-de-la-administracion3b3n-7ma-edicion3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Recuperado el 10 de julio de 2018 de [https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_e.pdf](https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf)
- Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, lineamientos básicos para su intervención (Tesis de maestría). Recuperado de <https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Frepositorio.urosario.edu.co%2Fbitstream%2Fhandle%2F10336%2F11983%2F52982530-2016.pdf%3Fsequence%3D9>
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*. Recuperado el 10 de Julio de 2018 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>
- Espejo, M. (2016). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín, 2014*. (Tesis de Pregrado. Universidad Peruana los Andes – Perú.
- García, Y. y Mendoza, J. (2013). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Dirección General del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo*. México. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Jessica\\_Mendoza4/publication/260869353\\_Influencia\\_de\\_los\\_estilos\\_de\\_liderazgo\\_en\\_el\\_clima\\_organizacional\\_de\\_la\\_Direccion\\_Gene](https://www.researchgate.net/profile/Jessica_Mendoza4/publication/260869353_Influencia_de_los_estilos_de_liderazgo_en_el_clima_organizacional_de_la_Direccion_Gene)

ral de Bachilleres del estado de Hidalgo/links/0046353287d388b9a5000000/Influencia-de-los-estilos-de-liderazgo-en-el-clima-organizacional-de-la-Direccion-General-de-Bachilleres-del-estado-de-Hidalgo.pdf?origin=publication\_detail

Incacutipa, Z. (2016). Influencia del estilo de liderazgo de los gerentes en el clima organizacional de la municipalidad provincial de Tacna, periodo 2015 (Tesis de licenciatura). Recuperado de

[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2478/Incacutipa\\_Jacinto\\_Zenaida.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2478/Incacutipa_Jacinto_Zenaida.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Irigoín, C. y Zenteno, H. (2015). *Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en Instituciones educativas, Caso: Nivel Secundario Público, Distrito de Chota*. Recuperado el 13 de julio de 2018 de

[http://repositorio.usat.edu.pe/bitstream/usat/170/1/Educare\\_Vol5\\_n2\\_4.pdf](http://repositorio.usat.edu.pe/bitstream/usat/170/1/Educare_Vol5_n2_4.pdf)

Ivancevich, J.; Konopaske, R., y Mattenson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de

<https://www.upbvirtual.net/upbvirtual/pluginfile.php/164015/course/overviewfiles/Comportamiento%20organizacional%20ed%20Ivancevich.pdf?forcedownload=1>

Kurt Lewin (s.f.). Test de liderazgo. Aposta – Escola de Cooperativisme. Recuperado de: <https://postgradouft.files.wordpress.com/2013/08/test-de-liderazgo-de-lewin.pdf>

León, A. (2015). El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013 (Tesis de maestría). Recuperado el 10 de julio de 2018 de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4631/Le%C3%B3n\\_ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4631/Le%C3%B3n_ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lucas, A.; García, P., y Llano, S. (2013). *Sociología de las Organizaciones. Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Recuperado de

[http://www.ogasun.ejgv.euskadi.eus/r51-341/es/contenidos/informacion/biblioteca\\_central/es\\_9528/monografias/211464.pdf](http://www.ogasun.ejgv.euskadi.eus/r51-341/es/contenidos/informacion/biblioteca_central/es_9528/monografias/211464.pdf)

Malavé, J., Marín, M., Martineau, M., Montilla, S. (2017). Coeficiente de Correlación *de Tau de Kendall*-Universidad Central de Venezuela.

Municipalidad Provincial de Huanta. (2015). Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Huanta. Huanta, Perú: Oficina de Planeamiento y Presupuesto.



- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). *Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas*. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración*. Recuperado de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de <https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>
- Rospigliosi, W. (2017). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en la municipalidad provincial del Santa – Chimbote del 2017*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12128/rospigliosi\\_ew.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12128/rospigliosi_ew.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ruiz, P. (2009). *Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Revisión de la literatura*. Recuperado de <https://previa.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf>
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Recuperado de [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)
- SERVIR. (2017). *Guía para la gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res150-2017-SERVIR-PE.pdf>
- Universidad ESAN (2018). *Las nueve dimensiones del clima organizacional*. Conexiónesan. Consultado el 12 de Julio de 2018 de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Valecillos, C. (1996). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en la pequeña y mediana industria*. Recuperado de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/download/9690/9676>
- Villalva, M. y Fierro, I. (enero de 2017). *El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5922017.pdf>

## **ANEXOS**

Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TEMA: Tipos de liderazgo y clima organizacional de los trabajadores en Municipalidad Provincial de Huanta, 2018.**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES Y DIMENSIONES</b>	<b>METODO LOGÍA</b>
<p><b>1. Problema general</b> ¿En qué medida los tipos de liderazgo se relacionan con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018?</p> <p><b>2. Problemas específicos</b> a) ¿En qué medida el liderazgo autocrático se relaciona con la estructura? b) ¿Cómo el liderazgo laissez faire se relaciona con la cooperación? c) ¿En qué medida el liderazgo democrático se relaciona con la responsabilidad? d) ¿En qué medida el liderazgo autocrático se relaciona con el conflicto?</p>	<p><b>1. Objetivo general</b> Analizar los tipos de liderazgo a través de encuestas con el propósito de conocer la relación con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018.</p> <p><b>2. Objetivos específicos</b> a) Conocer en qué medida el liderazgo autocrático se relaciona con la estructura. b) Conocer cómo el liderazgo laissez faire se relaciona con la cooperación. c) Identificar en qué medida el liderazgo democrático se relaciona con la responsabilidad. d) Determinar en qué medida el liderazgo autocrático se relaciona con el conflicto.</p>	<p><b>1. Hipótesis general</b> Los tipos de liderazgo se relacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2018.</p> <p><b>2. Hipótesis específicas</b> a) El liderazgo autocrático se relaciona inversamente con la estructura b) El liderazgo laissez faire se relaciona directamente con la cooperación. c) El liderazgo democrático se relaciona directamente con la responsabilidad. d) El liderazgo autocrático se relaciona directamente con el conflicto.</p>	<p><b>1. Variable uno</b> X. Tipos de liderazgo</p> <p><b>Dimensiones</b> x1. Liderazgo autocrático x2. Liderazgo laissez faire x3. Liderazgo democrático</p> <p><b>2. Variable dos</b> Y. Clima organizacional</p> <p><b>Dimensiones</b> y1. Estructura y2. Cooperación y3. Responsabilidad y4. Conflicto</p>	<p><b>1. Tipo de investigación.</b> Transversal</p> <p><b>2. Nivel de investigación</b> Descriptivo y correlacional.</p> <p><b>3. Población y muestra</b> Población = Muestra = 150 trabajadores</p> <p><b>4. Técnica e instrumento.</b> Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>

## Anexo 2. CUESTIONARIO

X = Tipos de liderazgo

Instrucción:

Sr., Sra, muy buenos días. Con el presente cuestionario se pretende acopiar información de primera fuente para llevar a cabo la investigación: “Tipos de liderazgo y clima organizacional de los trabajadores en Municipalidad Provincial de Huanta, 2018”. Se debe entender que su respuesta es considerada anónimo, cuya utilidad es eminentemente académico. Favor de responder con objetividad con un aspa (X) la respuesta elegida.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>Liderazgo autocrático</b>					
“1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina					
2. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.					
3. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.					
4 Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.					
5. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.					
6. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.					

7. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.					
8. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.					
9. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.					
10. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.					
11. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.”					
<b>Liderazgo Laissez Faire</b>					
“12. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.					
13. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.					
14. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.					
15. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.					
16. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.					
17. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.					

18. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.					
19. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.					
20. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.					
21. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.					
22. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.”					
<b>Liderazgo Democrático</b>					
“23. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.					
24. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.					
25. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la entidad.					
26. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.					
27. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.					
28. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.					

29. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.					
30. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.					
31. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.					
32. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.					
33. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando.”					

Encuestador: .....

Fecha: .....

### Anexo 3: CUESTIONARIO

X : Clima organizacional

Instrucción:

Sr., Sra, muy buenos días. Con el presente cuestionario se pretende acopiar información de primera fuente para llevar a cabo la investigación: “Tipos de liderazgo y clima organizacional de los trabajadores en Municipalidad Provincial de Huanta, 2018”. Se debe entender que su respuesta es considerada anónimo, cuya utilidad es eminentemente académico. Favor de responder con objetividad con un aspa (X) la respuesta elegida.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>Estructura</b>					
“1.La institución maneja una jerarquía de responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa cada trabajador.					
2.La institución tiene bien definida sus áreas y estructurada las tareas que cumple.					
3.La institución muestra una estructura organizada que facilita la comunicación y relación entre todos.					
4.La institución muestra una buena organización y planificación de sus actividades y servicio que ofrece.”					
5.”La institución tiene planteado políticas para un adecuado ambiente de trabajo.					
6.La institución se rige bajo normas y procedimientos que benefician el clima organizacional de trabajo.					



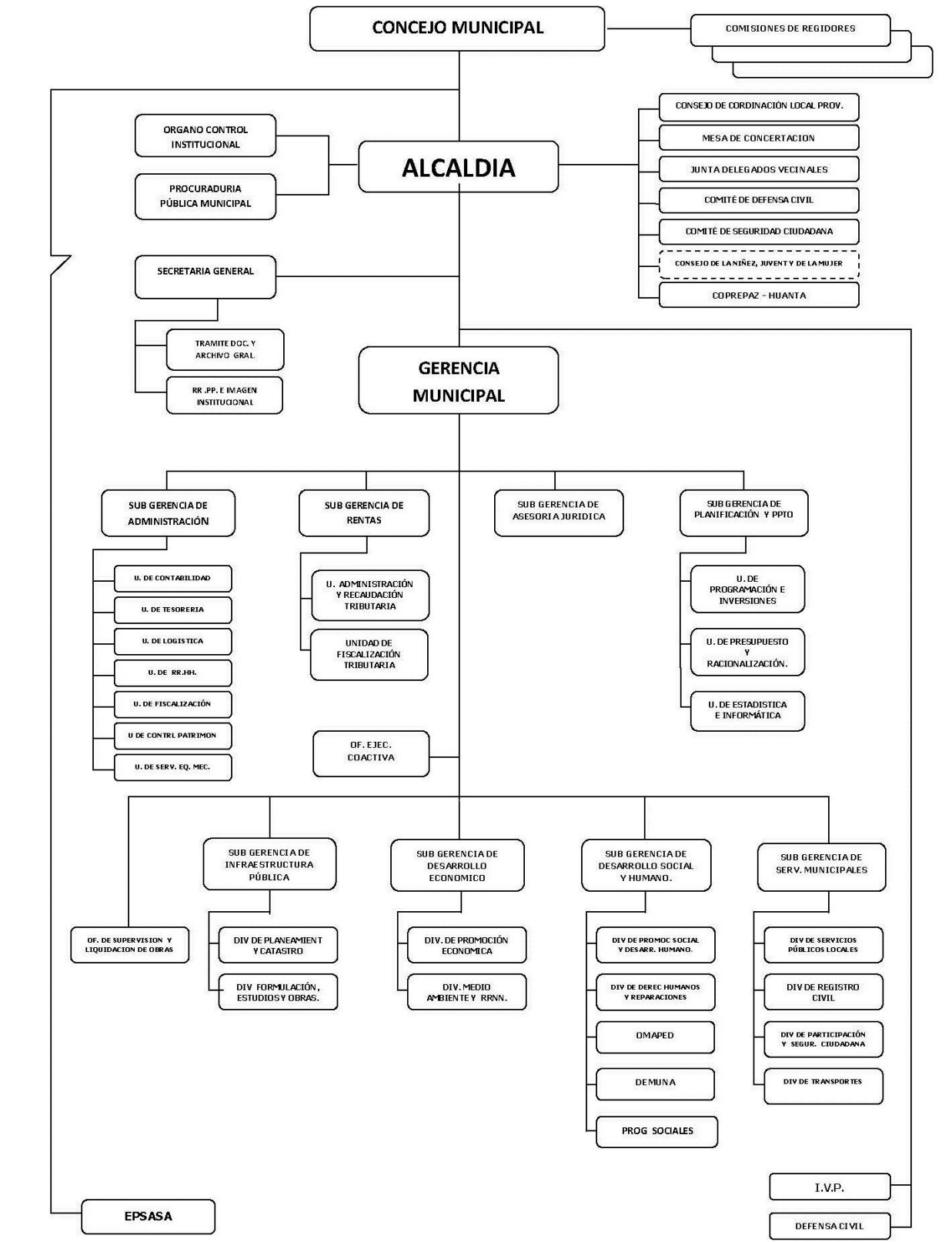
7. Conozco y practico todo lo plasmado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al cargo que ocupo.					
8. La institución cuenta con un reglamento de organización y funciones (ROF) actualizado que facilita la labor de mis actividades					
<b>Responsabilidad</b>					
9. La institución me da autonomía de hacer bien mi trabajo sin estar verificándome constantemente.					
10. Cada trabajador supervisa por sí mismo sus labores y se hace responsable por el trabajo realizado.					
11. En la institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
12. La institución enfatiza que los trabajadores deben resolver los problemas por sí mismos.					
13. En esta organización cuando alguien comete un error no ponen excusas ni buscan culpables cada quien se hace responsable de lo sucedido.					
<b>Cooperación</b>					
14. Siento que soy miembro de un equipo que funciona y trabaja bien.					
15. En la institución todos se preocupan por el interés como equipo de trabajo más no por sus propios intereses personales.					
16. En la institución se apoyan entre jefes y compañeros cuando tienen alguna labor difícil.					
<b>Conflicto</b>					
17. En la institución hay confianza entre compañeros de trabajo.					
18. Los jefes siempre se mantienen neutrales ante las discusiones abiertas entre individuos y dan su respaldo a la razón sin entrar en preferencias.					
19. En la institución no se percibe crítica interna entre compañeros de trabajo.					

20. En la institución no hay empatía negativa entre colegas de trabajo.					
21. Cuando cometo un error me sancionan de manera justa.					
22. En la institución se exige un rendimiento bastante alto e igual para todos.					
23. La filosofía que se practica en la institución se enfatiza en el factor humano (cómo me siento en mi puesto de trabajo)					
24. En la institución hay una buena comunicación que evita malos entendidos y problemas.”					

Encuestador: .....

Fecha: .....

Anexo 4: ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA



**UNSCH**ESCUELA DE  
POSGRADO

## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD 090-2023-UNSCH-EPG/EGAP

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado - UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución Directoral N<sup>º</sup> 198-2021-UNSCH-EPG/D, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

### **CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD**

<b>AUTOR</b>	Bach. DAISY ZARELA PINEDO PALACIOS
<b>DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS</b>	MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
<b>GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA</b>	MAESTRO
<b>DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO</b>	MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA
<b>TÍTULO DE TESIS</b>	TIPOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA, 2018
<b>EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD</b>	20% de similitud
<b>Nº DE TRABAJO</b>	2090383415
<b>FECHA</b>	11-may.-2023

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Ayacucho, 11 de mayo del 2023.

  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
ESCUELA DE POSGRADO  
Ing. Edith Geovana Asto Peña  
Responsable Área Académica

# TIPOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA, 2018

*por* Daisy Zarela Pinedo Palacios

---

**Fecha de entrega:** 11-may-2023 08:29a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2090383415

**Nombre del archivo:** DAISY\_ZARELA\_PINEDO\_PALACIOS\_MAYO\_2023.docx (2.35M)

**Total de palabras:** 14164

**Total de caracteres:** 80534

# TIPOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA, 2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

19%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1 Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

Trabajo del estudiante

13%

2 repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3 Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

4 repositorio.unap.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5 www.researchgate.net

Fuente de Internet

1%

6 repositorio.uigv.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

7 repositorio.unc.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

8 repositorio.une.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

9	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
10	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
11	riul.unanleon.edu.ni:8080 Fuente de Internet	<1 %
12	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
13	cienciadigital.org Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo