

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL  
DE HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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



**Liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores en la  
municipalidad distrital de Pichari - región Cusco, 2023**

**Tesis para obtener el Grado Académico de:  
MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Presentado por:**

**Bach. Mario Misael Ramirez Ramos**

**Asesor:**

**Dr. Freddy Manuel Camacho Delgado**

**Ayacucho - Perú**

**2024**

**Dedicatoria**

Dedico con todo mi Corazón esta Tesis a mis padres, familiares, en especial a mi esposa e hijos, por el apoyo incondicional en cada momento, por brindarme aliento, darme las fuerzas para el logro de objetivos y mi meta. Sus bendiciones a diario por eso les doy mil gracias en ofrenda por sus paciencia y amor, los quiero mucho.

Mario Misael

## **Agradecimiento**

Agradezco primeramente a nuestro divino por darnos la vida y salud, por permitirme cumplir me meta, a los docentes de la Maestría de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga y a los profesionales por ayudarme con sus enseñanzas y sabiduría en Gestión Pública.

Agradecer a todos mis compañeros por los años de estudio de la Maestría de haber compartido conocimientos y experiencias haber logrado importantes objetivos como culminar el desarrollo de mi tesis con éxito y obtener mi título profesional de maestría.

Mario Misael

## Resumen

El objetivo general de la presente investigación es determinar en qué medida el liderazgo se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023, el tipo de investigación es aplicada de nivel descriptivo correlacional, la población se encuentra conformada por 80 colaboradores, el diseño de investigación es no experimental, la técnica usada fue la encuesta, tuvo por instrumento dos cuestionarios tipo Likert, siendo las dimensiones para la variable liderazgo: liderazgo autocrático, liderazgo laissez faire, liderazgo democrático; mientras que para la variable cultura organizacional: cultura burocrática, cultura de clan, los valores. La principal conclusión, es que el liderazgo se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.858, la que señala un nivel de correlación muy fuerte; igualmente se identificó que el liderazgo autocrático se relaciona directamente con la cultura organizacional, pues el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.846; también se llegó a establecer que el liderazgo laissez faire se relaciona directamente con la cultura organizacional, pues el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.838; y el liderazgo democrático se relaciona directamente con la cultura organizacional, en razón del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.835.

Palabras clave: liderazgo y cultura organizacional

## Summary

The general objective of this research is to determine to what extent leadership is related to the organizational culture of workers in the district municipality of Pichari - Cusco region, 2023, the type of research is applied at a correlational descriptive level, the population is made up of 80 collaborators, the research design is non-experimental, the technique used was the survey, it had as an instrument two Likert-type questionnaires, the dimensions for the leadership variable being: autocratic leadership, laissez faire leadership, democratic leadership; while for the organizational culture variable: bureaucratic culture, clan culture, values. The main conclusion is that leadership is directly related to the organizational culture of workers in the district municipality of Pichari - Cusco region, 2023, with a correlation coefficient of Kendall's Tau\_b equal to 0.858, which indicates a level of very strong correlation; It was also identified that autocratic leadership is directly related to organizational culture, since the correlation coefficient of Kendall's Tau\_b is equal to 0.846; It was also established that laissez faire leadership is directly related to organizational culture, since the correlation coefficient of Kendall's Tau\_b is equal to 0.838; and democratic leadership is directly related to organizational culture, because Kendall's Tau\_b correlation coefficient is equal to 0.835.

Keywords: leadership and organizational culture

## Índice General

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	iv
Summary.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras .....	x
Índice de Anexos .....	xi
Introducción.....	12
Capítulo I Revisión De Literatura .....	16
1.1. Marco histórico.....	16
1.2. Marco referencial .....	18
1.2.1. De orden internacional .....	18
1.2.2. De orden nacional .....	19
1.2.3. De orden regional.....	21
1.3. Sistema teórico .....	22
1.3.1. Tipos de liderazgo y cultura organizacional .....	22
1.3.2. Dimensiones de la variable liderazgo .....	26
Liderazgo autocrático .....	26
Liderazgo laissez faire .....	27
Liderazgo democrático .....	27
1.3.3. Dimensiones de la variable cultura organizacional .....	28
Cultura burocrática .....	28
Cultura de clan.....	29

Los valores.....	29
1.4. Marco conceptual .....	31
1.4.1. Liderazgo .....	31
1.4.2. Cultura organizacional .....	31
1.4.3. Trabajadores de la municipalidad .....	31
Capítulo II Materiales Y Métodos .....	32
2.1. Tipo y nivel de investigación .....	32
2.2. Población y muestra .....	32
2.3. Fuentes de información .....	33
2.4. Diseño de investigación.....	34
2.5. Técnicas e instrumentos .....	34
2.6. Consideraciones en la interpretación de resultados.....	34
2.7. Operacionalización de variables y dimensiones.....	35
Capítulo III Resultados.....	38
3.1. Resultados a nivel descriptivo .....	38
3.1.1. Liderazgo .....	38
3.1.2. Liderazgo autocrático.....	39
3.1.3. Liderazgo laissez faire .....	40
3.1.4. Liderazgo democrático.....	42
3.1.5. Cultura organizacional .....	43
3.1.6. Cultura burocrática.....	44
3.1.7. Cultura de clan .....	46
3.1.8. Los valores .....	47
3.2. Resultados a nivel inferencial.....	48
3.2.1. Prueba de normalidad .....	48

3.2.2. Contrastación de hipótesis .....	49
Hipótesis general: .....	49
Hipótesis específica a) .....	50
Hipótesis específica b) .....	52
Hipótesis específica c) .....	53
Capítulo IV Discusión .....	55
Conclusiones.....	58
Recomendaciones .....	60
Referencias bibliográficas .....	61
Anexo .....	69

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Estructuración de la data como resultado de la variable liderazgo.....	38
<b>Tabla 2</b> Estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo autocrático .	39
<b>Tabla 3</b> Estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo laissez fairey .....	41
<b>Tabla 4</b> Estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo democrático .....	42
<b>Tabla 5</b> Estructuración de la data como resultado de la variable cultura organizacional...	43
<b>Tabla 6</b> Estructuración de la data como resultado de la dimensión cultura burocrática.....	45
<b>Tabla 7</b> Estructuración de la data como resultado de la dimensión cultura de clan .....	46
<b>Tabla 8</b> Estructuración de la data como resultado de la dimensión los valores .....	47
<b>Tabla 9</b> Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra .....	49
<b>Tabla 10</b> El liderazgo se relaciona con la cultura organizacional .....	50
<b>Tabla 11</b> El liderazgo autocrático se relaciona con la cultura organizacional.....	51
<b>Tabla 12</b> El liderazgo laissez faire se relaciona con la cultura organizacional .....	52
<b>Tabla 13</b> El liderazgo democrático se relaciona con la cultura organizacional.....	53

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Estructuración de la data como resultado de la variable liderazgo .....	39
<b>Figura 2</b> Estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo autocrático	40
<b>Figura 3</b> Estructuración de la data como resultado de la variable liderazgo .....	41
<b>Figura 4</b> Estructuración de la data como resultado de la variable liderazgo .....	43
<b>Figura 5</b> Estructuración de la data como resultado de la variable cultura organizacional .	44
<b>Figura 6</b> Estructuración de la data como resultado de la dimensión cultura burocrática ...	45
<b>Figura 7</b> Estructuración de la data como resultado de la dimensión cultura de clan.....	47
<b>Figura 8</b> Estructuración de la data como resultado de la dimensión los valores.....	48

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1</b> Matriz de consistencia .....	70
<b>Anexo 2</b> Validación de instrumentos. ....	71
<b>Anexo 3</b> Cuestionario sobre la variable liderazgo.....	80
<b>Anexo 4</b> Cuestionario sobre la variable cultura organizacional.....	82
<b>Anexo 5</b> Análisis de fiabilidad. ....	84
<b>Anexo 6</b> Prueba de normalidad. ....	85
<b>Anexo 7</b> Base de Datos. ....	86

## Introducción

Rivera (2016) enuncia que:

Cuando se refiere al liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica, señala que en la perspectiva de hoy, las organizaciones se muestran cambiantes, flexibles y dinámico en constante interacción, donde el talento humano se encuentra organizado en torno a las metas, objetivos de la organización, apoyándose de igual forma en los recursos económicos, tecnológicos, y estructurales, calificándose para competir en escenarios que hace unos años parecían no existir. (p. 8)

Por lo que Abad (2014) concidera, que “la cultura es parte fundamental de todos los grupos sociales. Por lo tanto los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común, poseen una cultura propia” (p.1). Siendo las municipalidades expresión de estos grupos sociales, donde la cultura organizacional brinda cierta consistencia, integrando a sus miembros, guiando su comportamiento y ayudando a adaptarse. La que ha dado origen, a tratar a la cultura organizacional desde diferentes disciplinas del saber, como la administración y la psicología.

En expresión de Schein (1988):

Las interpretaciones erróneas, la imposibilidad de lograr un consenso, los conflictos entre trabajadores, grupos o instituciones, se deben en cierta medida a la cultura, la que implica atribuir los problemas a las personalidades participantes; a pesar de estar los problemas en el aprendizaje común que los individuos han experimentado y se manifiesta en esquemas de conducta. De ahí que Schein afirma, la cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes; además, son los líderes los que implantan y vigorizan la cultura. (p. 307)

Siendo así, en la municipalidad distrital de Pichari, las características del liderazgo se manifiestan a través de: el superior toma decisiones sin consultar al personal y transmite

el mensaje que él es el que manda, se penaliza el incumplimiento de las normas como expresión de mantener la disciplina, el superior establece las metas y objetivos de manera individual, la comunicación con los subordinados es escasa, es por ello que no se involucra con la opinión discrepante de los subordinados, los empleados que muestran ser competentes no son supervisados; así como también, los trabajadores obedecen mejor a los mandos amistosos, con quienes incluso somete a votación para llevar a cabo reuniones de trabajo.

Igualmente, la cultura organizacional, posee el siguiente comportamiento: los instrumentos de gestión precisan las funciones de los trabajadores, aunque éstas se encuentran desactualizadas; no obstante a ello, se percibe que el control y la realización correcta de los trabajos son importantes, los empleados están obligados a señirse a las reglas, que las decisiones son verticales, en ocasiones se valora los procedimientos formales; así como también, se aprecia a la organización como un lugar muy familiar donde los trabajadores disfrutan de la compañía de otros, existe unidad expresada en la confianza mutua y el respeto mutuo; en tanto, de forma individual está presente la autoadministración; la que significa, la presencia de práctica de los valores, como la honestidad, la responsabilidad y la justicia, así como también los antivalores, entre otras.

En esa línea de conducta, se postula la posibilidad de estudiar el comportamiento de las variables liderazgo y cultura organizacional, en la municipalidad distrital de Pichari, ubicada en el Valle de Rio Apurímac Ene y Mantaro de la región Cusco.

Por lo que, el problema general se formula bajo la siguiente interrogante: ¿En qué medida el liderazgo se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023?, igualmente los problemas específicos: ¿En qué medida el liderazgo autocrático se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023?, ¿Cómo el liderazgo laissez faire se relaciona con la cultura organizacional de los

trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023?, y ¿En qué medida el liderazgo democrático se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023?.

La que desde el punto de vista teórico, la justificación se ubica en la sistematización de las teorías concernientes a las variables, liderazgo y cultura organizacional, a partir de la identificación de sus dimensiones, como: liderazgo autocrático, liderazgo laissez faire y liderazgo democrático; cultura burocrática, cultura de clan y los valores, basada entre otros en la referencia bibliográfica de Robbins & Judge (2009), Giraldo, et al. (2009), Schein (1988); Hellriegel, et al. (2008) y Lagos (2014).

En tanto la utilidad del trabajo, esto es la justificación práctica, es que hace conocer el tipo de liderazgo de mayor practica al interior de la municipalidad distrital de Pichari, así como también el tipo de cultura, la que permite poner mayor énfasis en el liderazgo y cultura de mayor utilidad, como característica propia; la mismas que orientan a posesionarse a la referida municipalidad.

Desde la mirada metodológica, uno de los aportes está en los instrumentos de acopio de información, con características propias de la escala de Likert. La misma que constituye la base para determinar los resultados, a nivel descriptivo e inferencial, la posterior discusión recurriendo a la revisión de literatura.

En esa dirección, se tiene por objetivo general: determinar en qué medida el liderazgo se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023; los objetivos específicos: determinar en qué medida el liderazgo autocrático se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023; conocer cómo el liderazgo laissez faire se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023; y determinar en qué medida el liderazgo

democrático se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023.

Consiguientemente, la hipótesis principal se plantea en los siguientes términos: el liderazgo se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023; así como también las hipótesis específicas: el liderazgo autocrático se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023; el liderazgo laissez faire se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023; y el liderazgo democrático se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023.

Para tal efecto, la tesis sigue el siguiente ordenamiento. En primer momento se tiene la revisión de literatura, seguido de los materiales y métodos, luego los resultados y discusión; las que dieron origen a las conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo I

### Revisión De Literatura

#### 1.1. Marco histórico

Según Piero (1995, citado por Aguilar, s.f.), “los inicios de la investigación empírica en liderazgo aparecieron con Kurt Lewin en 1940, cuando él y algunos de sus discípulos trabajaban en el tema. En esta primera etapa prevalecieron los estudios del enfoque de rasgos” (p. 50). El tema, se refiere a que los líderes nacen. En los años cincuenta, el mismo Piero (1995), se refiere a algunos estilos de liderazgo, entre ellos, el liderazgo carismático, liderazgo burocrático, liderazgo funcional, liderazgo sin líder, liderazgo democrático, liderazgo laissez faire, entre otros. Con Bryman (1996, citado por Aguilar, s.f.), surge el enfoque de contingencia, donde el liderazgo está afectado por el contexto y la situación; en tanto, en los años ochenta surge nuevas experiencias, el liderazgo transformacional y carismático.

Hersey y Blanchard (1969, citado por Sánchez & Rodríguez, 2009), publicó el artículo denominado ‘ciclo vital del liderazgo’:

La que se inspiró en la necesidad de los padres de cambiar el estilo de liderazgo de los hijos, conforme avanza la edad y los estudios de los hijos; lógica que podría aplicarse a las personas que dirigen a trabajadores recién incorporados. A partir de la segunda edición del artículo, ya en 1972, se le asignó el nombre ‘teoría de liderazgo situacional’, donde cada líder puede tener un estilo preferido. En la TLS, se reconocen dos dimensiones: tarea y relaciones. Las denominaciones que se dieron a esas dimensiones fueron: autocrático y democrático, autoritario e igualitario, orientado a la producción y al empleado, instrumental y expresivo, logro de metas y mantenimiento de grupo. (p. 16)

En tanto, según Giraldo, et al. (2009), una experiencia de experimento de liderazgo se tiene en la Universidad de Iowa en el año de 1938 “realizaron un experimento el cual consistía en la exploración de los diferentes estilos de liderazgo: democrático, autocrático y laissez-faire del cual concluye que hubo más agresión, hostilidad, culpabilización y descontento en los estilos laissez-faire y autocrático” (p. 26); la que se llevo a cabo con niños y se experimentó un rápido cambio, de cooperativo, amable y abierto, se trasladó a ser apático.

Robbins & Judge (2009) identifica líderes con características fuertes, “como Margaret Thatcher; Nelson Mandela, de Sudáfrica; Richard Branson, CEO del Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault, son reconocidos como líderes y se les describe en términos como carismático, entusiasta, valiente” (p. 386). Mas adelante, en los años de 1940 a 1960, se incorpora en el análisis el comportamiento de los líderes, como el del presidente de Systems Siebel, Siebel Tom, y el CEO de Oracle, Ellison Larry, quienes tuvieron mucho éxito al frente (dirección) de sus empresas en tiempos muy difíciles, en el que ambos se basaron en una forma de estilo común de liderazgo: con intensidad, hablan duro y son autocráticos.

Los mismos autores (Robbins & Judge, 2009), respecto a la cultura organizacional consideran que “hasta mediados de la década de 1980, la mayor parte de organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales por medio de los cuales coordinar y controlar grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc.” (p. 550).

Por su lado, Pettigrew (1979, citado por González, 2023), la describe, “como el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (párr. 2). Mas tarde Schwartz y Davis (1982, citado por González, 2023), la entienden como “un patron de las creencias y expectativas compartidas

por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (párr. 4).

De acuerdo con Alcanta (s.f.), el origen de la cultura organizacional está en Alemania en la segunda mitad del siglo XIX, aproximadamente en el año 1880, orientada a que las empresas marchen mejor, la que implica ser eficientes y que mejore la calidad de vida. La que ahora se traduce, en como funciona la empresa y se encuentra insertada a la sociedad.

## **1.2. Marco referencial**

### ***1.2.1. De orden internacional***

Fernández (2016), en la tesis de posgrado: “Análisis del estilo de liderazgo y cultura organizacional como factor influyente de éxito en las redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC.”, refiere por objetivo general, “analizar el estilo de liderazgo y cultura organizacional como factor influyente de éxito” (p. xii). El estudio fue correlacional, de diseño no experimental, la población estuvo constituida por 41 empresarios independientes, la que a través del instrumento – cuestionario, se arribó a la conclusión: para el liderazgo transaccional, la característica relevante fue la recompensa por los objetivos o metas alcanzados; en tanto, para el liderazgo transformacional, el carisma. En la cultura familiar se distingue la característica de altos niveles de amistad, y en la cultura amistosa/colaboradora, el trabajo compartido e innovador.

Rivera (2016), a través de la tesis: “Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica”, llevado a cabo en Colombia, refiere por objetivo general, “realizar una revisión de literatura de los últimos 10 años caracterizando la cultura organizacional y los estilos de liderazgo presentes en países de la región de Iberoamérica”.

Palafox (2020), en la investigación de posgrado: “El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregon,

Sonora” - México, refiere por objetivo principal, "analizar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los responsables de la empresa y la cultura organizacional de las PyMEs familiares de Ciudad Obregón, Sonora” (p. 20). La que llevó a cabo mediante el diseño no experimental, con el enfoque cuantitativo, a través de 122 pequeñas empresas y 34 empresas medianas, habiendo logrado lo siguiente: el estilo de liderazgo autocrático es la que tiene mayor relevancia, debido al mayor dato significativo, es menos probable que exista un liderazgo democrático

### ***1.2.2. De orden nacional***

Abad (2014), en la tesis: “La cultura organizacional en la municipalidad distrital de Víctor Larco Herrera, provincia de Trujillo, en el año 2014”, concibe por objetivo general, analizar la cultura organizacional en la municipalidad. La investigación se basó en el trabajo de campo, las técnicas utilizadas fueron la observación directa, la entrevista semiestructurada y la entrevista estructurada, la población estuvo constituido por 50 trabajadores, logrando a través de ellos el siguiente resultado: incumplimiento de las normas municipales, indisciplina de los trabajadores, alto índices de inasistencia injustificadas, que alteran el normal funcionamiento de las labores diarias; sin embargo, los trabajadores muestran alegría por trabajar en la municipalidad, no obstante a ello estarían dispuestos a cambiar de centro de trabajo por mejores remuneraciones; por otro lado, existe grupos de trabajo que al interior de ellos generan confianza más no así con los otros grupos.

Entre tanto Montenegro (2018), en la tesis de posgrado: “Relación entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Cajamarca, año 2017”, refiere por objetivo general, “determinar la relación entre estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, periodo 2017” (p. 6). La que llevó a cabo mediante el diseño no experimental, correlacional y transversal, técnica de la encuesta, con una muestra de 48

participantes entre regidores, gerentes y subgerentes; se logró la siguiente conclusión: los funcionarios prefieren un tipo de liderazgo participativo, seguido del delegativo; en tanto, respecto a la cultura organizacional, prefieren el tipo jerarquizada, seguido del tipo clan. Logro determinar el coeficiente de correlación igual a 0.9265, la que indica una correlación altamente significativa entre ambas variables.

En expresión de Calagua, et al. (2019), a través de la tesis: “El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol & Café”, señalan:

Como objetivo general, analizar la relación entre los estilos de liderazgo y los tipos de cultura organizacional predominantes en la percepción de los delegados y colaboradores de la cooperativa. La abordaron a través del enfoque mixto, de alcance descriptivo correlacional, utilizó como instrumento para la parte cualitativa la entrevista, para el aspecto cuantitativo el cuestionario, las que permitieron arribar a la siguiente conclusión: que el liderazgo transformacional se relaciona de forma directa positiva de forma mínima (0.030) con la cultura de tipo clan para los delegados; mientras tanto, el liderazgo transformacional tiene relación inversa mínima con la cultura de tipo mercado (- 0.056).

En esa línea de ida Calderon & Velasquez (2021), en la tesis: “Relación del liderazgo y la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Sachaca – Arequipa 2019”, establecen por:

Objetivo general, determinar la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Sachaca - Arequipa 2019. Fue abordado mediante el diseño no experimental, de corte transversal y de carácter cuantitativo, mediante el tipo correlacional, la muestra estuvo conformada por 161 trabajadores, tuvo como instrumento dos cuestionarios tipo Likert, con las cuales

logró el siguiente resultado: el liderazgo predominante es el autocrático, existe una relación fuerte entre la cultura organizacional y el liderazgo autocrático, dado el coeficiente de correlación igual a  $r = 0.753$ ; en tanto, entre la cultura organizacional y el liderazgo democrático, a través del coeficiente de correlación equivalente a  $r = 0.634$  se logró una correlación moderada; mientras que entre la cultura organizacional y el liderazgo liberal al existir una correlación igual a  $0.543$ , se afirma la presencia de una relación considerable. En general, entre el liderazgo y la cultura organizacional existe una relación directa y positiva, dada el coeficiente de Pearson igual a  $0.544$ .

En esa dirección Rojas & Muñoz (2021), al desarrollar el trabajo de tesis: “Liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la municipalidad distrital de Constitución – Pasco, 2021”, considera:

Como por propósito general, determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y la cultura organizacional. Llevó a cabo en el marco del diseño no experimental transeccional, tipo de investigación descriptiva correlacional, con una muestra de 41 trabajadores, a quienes se administró el cuestionario, logrando el siguiente resultado: una correlación igual a  $0.746$ , al tener en cuenta la variable liderazgo gerencial y cultura organizacional, la que indica una asociación directa y significativa entre dichas variables, como resultado de la opinión de los trabajadores de la referida municipalidad.

### ***1.2.3. De orden regional***

Molero (2022), en la investigación: “Estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la provincia de Calca – Cusco, 2021”:

Tiene por objetivo general, determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional actual en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la

Provincia de Calca – Cusco, 2021. La que abordó a través del enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal, tipo de investigación descriptivo correlacional, mediante el método deductivo, con una muestra de 57 elementos, se logró el siguiente resultado: al logra un coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.840 para las variables estilos de liderazgo y cultura organizacional, se afirma que existe una relación directa positiva significativa entre ambas variables. El estilo de liderazgo predominante es el de liderazgo de equipo (47.4%); en tanto, la cultura organizacional predominante es la cultura clan (47.4%).

### **1.3. Sistema teórico**

#### ***1.3.1. Tipos de liderazgo y cultura organizacional***

De acuerdo con el modelo de liderazgo de Vroom – Jago (citado por Hellriegel, et al., 2008):

Postula que los líderes deberían elegir uno entre cinco estilos de liderazgo. Dichos estilos son: 1) Estilo que decide. El líder toma la decisión, basada en su experiencia, el personal entrega la información solicitada por el líder, que sirve para tomar decisión, 2) Estilo consulta individual. El líder plantea el problema, luego escucha sus ideas, en seguida toma decisión, 3) Estilo consulta al equipo. El líder presenta el problema en una reunión, escucha sugerencias y luego toma decisión, 4) Estilo de facilitador. El líder expone el problema, estableciendo el problema que debe ser resuelto, asegura que sus ideas no tengan mayor peso que la de los otros, 5) Estilo delegador. El líder hace que el equipo tome la decisión, luego de identificar el problema, el líder no participa en la deliberación del equipo, salvo que lo participen en forma formal. (p. 510)

El liderazgo, para Robbins & Judge (2009), es:

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

posesión de una jerarquía directiva en una organización. El liderazgo depende de la posición que se tiene en la organización. Para ello se dispone de diversas teorías basadas en las características - los líderes extrovertidos (individuos que actúan con seguridad y les encanta estar con la gente), conscientes (individuos que hace que los compromisos se cumplan y muestran que tienen disciplina), abiertos (los individuos son creativos y flexibles) y con inteligencia emocional (empatía), son personas relativamente correctas, que dan por sentadas que los líderes nacen y no se hacen; las teorías basadas en el comportamiento – según los empleados, el comportamiento de los líderes se sitúan en dos dimensiones, la estructura de iniciación (el líder estructura y define su rol y el de los empleados para lograr las metas) y consideración (genera confianza mutua, respeto hacia las ideas de los empleados, trata a todos como si fueran iguales). (p. 385)

Para Weber (citado por Moreira, s.f.), existen tres tipos de líderes: carismático (genera confianza en sus subordinados), tradicional (sucesión de poder sin haber logrado algún mérito) y legítimo (existe la burocracia).

En tanto según Lewin, Lippitt y White (citado por Giraldo, et al. 2009), en una organización se puede identificar básicamente los siguientes estilos de liderazgo: “autocrático o autoritario, democrático o participativo y liberal o de rienda suelta” (p. 25). Es así que se puede dar en una sola dirección, de líder a subordinado, o que el equipo participe en la toma de decisiones - bidireccional, o que los colaboradores hagan y luego informan.

Por otro lado, la cultura organizacional, para Schein (1988, citado por Lagos, 2014), es una representación compartida o percepción común, que comprende niveles de cultura organizacional, que están dados por los: “artefactos, valores adaptados y declarados y presunciones básicas” (p. 31). Dichos niveles considera, desde lo visible a lo invisible. Entre los artefactos se consideran, la tecnología, el espacio físico, el lenguaje escrito y hablado,

vistementa de los empleados, canales de comunicación, arquitectura de la organización, entre otras. Entre los valores considera, las creencias de los grupos de trabajo, valores propios de los individuos que previo proceso cognitivo se convierte en creencias. Las presunciones subyacentes básicas, está referida, de como el grupo organizacional percibe, piensa, siente y actúa, cuando la solución a un problema se da de forma repetida queda arraigada y se convierte en una presunción.

En esa dirección, la cultura organizacional para Schein (citado por Ritter, 2008), es la forma en que proceden los miembros de un grupo u organización y que tiene por origen un conjunto de creencias y valores compartidos. La que cuenta con los siguientes niveles: el nivel de los artefactos y los rituales, el nivel de tradición, el nivel de los valores y el nivel de los supuestos básicos.

Mientras que para Ashkanasy y Jackson (citado por Hellriegel, et al., 2008), entre los factores a examinar de la cultura se tiene: las prácticas, los símbolos, el lenguaje, los relatos, la socialización; En tanto, los elementos ocultos está comprendido por las normas, valores y premisas. Hellriegel, et al. (2008), refiere que existe cuatro tipos de cultura organizacional: cultura burocrática, cultura de clan, cultura emprendedora y cultura de mercado.

En tanto la cultura organizacional, en expresión de Robbins & Judge (2009), es “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 551), la que tiene por características principales: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. La que tiene por funciones: define fronteras (diferencia de las demás), transmite identidad, genera compromiso, mejora la estabilidad social y da sentido a las actitudes y comportamientos de los empleados.

En esa línea, la cultura organizacional para Chiavenato (2009), “significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y

relaciones, representativos todos de determinada organización” (p. 348). Donde cada organización posee sus características propias y con sistemas de valores.

Los elementos de la cultura organizacional, según Patricia (s.f.) comprende: el comportamiento observable (los gestos, los rituales, procedimientos corrientes), las normas y reglas que influyen en los comportamientos (las actividades informales), los valores dominantes definidos por una organización (ética, respeto a las personas), la filosofía administrativa (política de organización), reglas de juego (lo que debe aprender el nuevo empleado) y el clima organizacional (sentimiento de las personas).

En tanto, los tipos de cultura para Luna y Pezo (2010, citado por Gelanzé, 2014) son: la cultura burocrática (el control debe incrementarse), la cultura rutinaria (máxima centralización y control directo, los gerentes trabajan bajo presión, resuelven los problemas urgentes y postergan lo importante), la cultura soñadora (para cualquier cambio necesita modificar la voluntad, confunde la creatividad con la ilusión por cambiar) y la cultura flexible (dan importancia a los valores y pautas de comportamiento que ayudan a afrontar un continuo cambio que facilita la exploración de oportunidades).

Mulder (2013), basada en Schein refiere, que el “Modelo de la Cultura Organizacional es directamente influenciado por mecanismos directos. Esto incluye comportamientos, opiniones, estatus y citas. Los mecanismos indirectos no influyen en la cultura organizacional, sin embargo, son determinantes. Esto incluye la misión y la visión” (párr. 3). Cuyo modelo tiene la siguiente estructura: artefactos y símbolos, valores adoptados y suposiciones básicas y subyacentes.

Por su parte, la cultura organizacional, para Joaquín (2017), es el conjunto “de valores, tradiciones, costumbres, políticas, supuestos, comportamientos y creencias que manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización” (párr. 1). En la que se

distingue los siguientes tipos de cultura: La cultura de la función, la cultura del poder, la de la tarea, la cultura de la persona y la cultura del soporte. En ella, siendo el elemento más destacado de la cultura organizacional, los valores.

### ***1.3.2. Dimensiones de la variable liderazgo***

#### **Liderazgo autocrático**

Para Lewin, Lippitt y White (citado por Giraldo, et al., 2009), en el pasado los líderes autoritarios se basaban en la fuerza, hoy se basan en la inteligencia, quiere decir, que compete en lo intelectual – riqueza cognitiva. “Este líder hace comprender al personal que su trabajo se ajusta a la visión organizacional, dándoles a las personas la oportunidad de entender que lo que hace importa mucho dentro de la organización” (p. 26).

El líder autocrático, para Cachanya (2019), tiende a ser calculador y dominante. El trabajo – la tarea es determinado por él, “sin ninguna participación de los miembros del grupo, por lo cual trae consigo poco compromiso de parte de los subordinados. Los resultados son buenos en cantidad, porque se logra la meta propuesta, pero la calidad es baja” (p. 19). En ocasiones, los seguidores muestran su frustración y pierden el respeto hacia el líder.

Por su parte para Positiva Educa (2020), el liderazgo autocrático se caracteriza por la presencia de un líder que gobierna al grupo, teniendo como base las normas concretas, la que sirve para lograr la eficiencia y sentar los pilares de autoridad. Aquí existe un ambiente de trabajo rígido, donde los subordinados acatan las instrucciones precisas.

En expresión de Ramos (2021), el líder parte por la suposición que los trabajadores son flojos y poco confiables, el líder se limita a dar instrucciones con autoridad y controla a los trabajadores.

### **Liderazgo laissez faire**

En el liderazgo laissez faire, para Castaño (2013, citado por Zuzama, 2015), el líder no ejerce liderazgo, da libertad a los trabajadores, no interviene por iniciativa propia, adopta la conducta de un trabajador más, pues dispone de una actitud pasiva, no intenta evaluar.

En tanto para Ojeda (2017), el líder le da libertad a sus colaboradores, incluso la toma de decisiones. La ventaja es que funciona con empleados de mucha experiencia para el logro de las metas; la desventaja es que la supervisión se lleva a cabo muy pocas veces, lo que conduce a cometer errores.

En esa dirección se ubica IBERO (s.f.), para quien laissez faire significa 'dejalo ser', cuya característica es que el líder deja a sus colaboradores a trabajar por su cuenta, lo que es efectivo cuando los colaboradores cuentan con iniciativa y experiencia, además resalta que la jerarquía no ejerce suficiente control.

### **Liderazgo democrático**

El líder democrático, según el Ministerio de Agricultura (2012), "impulsa en la organización a la toma de decisiones, capacita en formar equipos, valora la calidad de los resultados obtenidos" (p. 4).

En expresión de Olguín (2020), el líder democrático hace que otros miembros del equipo participen en la toma de decisiones, es por ello que aumenta la satisfacción del trabajador y ayuda a desarrollar sus habilidades, lo cual hace que se encuentren motivados.

El líder democrático, para Salazar (s.f.), es el líder participativo, debido a que recurre a la consulta para llevar a cabo el liderazgo, precisando directrices específicas a sus subalternos, de ahí que escucha y analiza las ideas de sus subalternos antes de tomar decisiones; entonces es un líder que apoya a sus subalternos, sin características de dictador, aunque al final es el responsable de las decisiones.

Por su lado para Jimenes & Villanueva (2018), el líder democrático “tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados” (p. 186). De ahí que fomenta que los trabajadores decidan y asuman responsabilidades, donde el líder es activo, orientador y consultivo. Es así que comparte la toma de decisión con otros miembros de la organización, es estimulador para la consecución de ideas, es respetuoso y cultiva el buen trato hacia los empleados.

### ***1.3.3. Dimensiones de la variable cultura organizacional***

#### **Cultura burocrática**

“En la cultura burocrática, las reglas formales, los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los trabajadores y la coordinación se alcanza por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia” (Hellriegel, 2008). Los empleados deben seguir las reglas en lo que respecta al gobierno, ellos establecen las reglas para que los ciudadanos reciban el mismo trato sin discriminación alguna.

De forma similar se tiene con Camavilca (2010), cuando señala que la cultura burocrática es rigurosamente formal, con funciones delimitadas de acuerdo al perfil del trabajador, que en el sector público las actividades están previstas en los instrumentos de gestión, como en el reglamento de organización y funciones, el manual de organización y funciones, entre otros. Aquí, las decisiones son verticales, de ahí que el personal difícilmente se identifica con la institución.

Por su parte Ritter (2008, citado por URBS, s.f.), refiere que en la cultura burocrática “se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas” (p. 34). Quiere decir, que la responsabilidades, la autoridad y las tareas están definidas, la que implica seguir los procedimientos establecidos.

### **Cultura de clan**

En la cultura de clan, la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a la conducta de los trabajadores (Hellriegel, et al., 2008).

La cultura de clan, según Workplace (s.f.), se centra en el interior de la organización, donde es importante las relaciones interpersonales, la colaboración y la comunicación. Aquí, el personal comparte sus experiencias, el líder fácilmente pide opiniones o ideas, está presente la flexibilidad; los empleados se sienten apoyados, respetados y valorados; quiere decir que existe una estructura horizontal. Sin embargo, los líderes pueden tener dificultades para ejercer autoridad.

Para Cameron y Quin (1999, citado por Parra, 2014), la cultura clan es un tipo de organización familiar, donde las personas tienen una característica de amistoso y comparten mucho entre ellas, el líder es paternal y consejero al interior de la organización, donde perdura la lealtad a partir del trabajo en equipo.

Al respecto, de forma similar, señala Rodríguez (2018), que la cultura de clan está “constituida por la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la auto dirección y la influencia social” (párr. 8).

### **Los valores**

Los valores organizacionales, según Morales (2005), “son creencias y principios referidos a actividades propias de una organización, cuyo objetivo principal es conseguir el bienestar de todos los miembros de una institución. Las organizaciones establecen valores a través de la visión y misión” (p. 23). Intrínsecamente, los individuos llevan consigo aspectos como la honestidad, la responsabilidad, la justicia, las creencias, la ética, entre otras.

Los valores, para López (2013), revela la “idea de que los miembros de la organización tienen acerca de ‘lo que debe ser’, frente a ‘lo que es’. Es un nivel en el que

disminuye el grado de visibilidad de la cultura, aumenta el grado de consciencia” (p. 109). Quiere decir, que el sujeto económico es el factor de mayor relevancia para la organización, debido a que la posee.

Los valores, según Joaquín (2017):

Es el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Esto significa seguir los principios básicos, por consiguiente son las que guían a la organización, la que está presente en las decisiones de sus miembros, en el día a día de las acciones. Por consiguiente, cada organización define sus valores, y estas están en concordancia con los valores de los miembros y socios estratégicos, la organización se sentirá fortalecida. Entre otros se tienen los siguientes valores: ejecutar el trabajo bien desde la primera vez, creencia en una calidad superior, creencia en la comunicación honesta, mejoramiento continuo, cada miembro se siente dueño de la organización, igual oportunidad para todos, respeto mutuo, conducta ética responsable, los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento y protección ambiental. (p. 13)

En tanto, en expresión de Gabini (s.f.), “los valores reflejan los supuestos acerca de lo que es correcto o incorrecto. Sin embargo, Schein también realiza una distinción entre los valores basados en aprendizajes culturales previos y aquellos valores que no se basan en lo aprendido previamente, que son los valores adoptados” (párr. 9).

Los valores, para Montero (2019), son los principios que rigen la conducta de la organización; los valores son el cimiento de la cultura organizacional. Alinean el compromiso diario y dan dirección a los miembros de la organización, es decir, como hacer las cosas y como deben actuar. Las culturas fuertes se caracterizan, por los valores conocidos y vividos; es así que los valores compartidos, proveen un guía sobre la toma de decisiones y la ejecución de acciones, motivan a los trabajadores para que den su máximo esfuerzo por

la organización. Sin embargo, los valores declarados muchas veces distan de los valores compartidos, la que genera un efecto negativo y perjudica la marcha institucional.

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

##### ***1.4.1. Liderazgo***

Giraldo, et al. (2009) enuncia que:

El liderazgo, es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de un objetivo, la que se puede dar en una sola dirección, de líder a subordinado, o que los colaboradores hagan y luego informan, o que el equipo participe en la toma de decisiones - bidireccional; la que implica la presencia de los estilos de liderazgo: autocrático, laissez faire y democrático.

##### ***1.4.2. Cultura organizacional***

Hellriegel, et al., (2008) afirma que:

La cultura organizacional, es un conjunto de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales distinguen a una organización de las demás; por tanto, es una percepción compartida, en la que destaca la cultura burocrática, la cultura de clan y los valores fijados por la organización.

##### ***1.4.3. Trabajadores de la municipalidad***

Conjunto de servidores públicos que presta sus servicios a la municipalidad, en concordancia con la Ordenanza Municipal N°004-2015-MDP/LC, y los contratados por diversas modalidades.

## Capítulo II

### Materiales Y Métodos

#### 2.1. Tipo y nivel de investigación

Tipo. Para el desarrollo de la investigación se recurrió a las diferentes disciplinas del saber científico, entre ellas a la estadística, la administración, la psicología y el derecho; de ahí que el tipo de investigación es aplicada; que en expresión de Lozada (2014), “la investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad” (p. 34).

Nivel. La investigación, con énfasis al llevar a cabo los resultados hace uso de la estadística descriptiva y la inferencia estadística; por consiguiente, la investigación abarca el nivel descriptivo y correlacional.

#### 2.2. Población y muestra

Población. La población se basa en la Ordenanza Municipal N°004-2015-MDP/LC que aprueba el CAP, a ello se agrega las contratadas de personal.

Criterio de exclusión:

- Funcionario público = alcalde = 1
- Trabajadores que no quisieron colaborar = 6

Muestreo. No probabilístico, por conveniencia

Muestra. Muestra censal = 80 colaboradores.

Unidades Orgánicas	Funcionario público, Empleados de confianza y directivos	Trabajadores administrativos	Trabajadores de la municipalidad
Alcaldía	1	3	3
Gerencia municipal	1	2	3
Oficina de control institucional	1	1	2
Oficina de procuraduría pública municipal	1	1	2
Oficina de asesoría jurídica	1	1	2
Oficina de planeamiento y presupuesto	1	5	6
Oficina de programación de inversiones	1	3	4
Oficina formuladora de estudios y proyectos	1	2	3
Secretaría general	1	4	5
Imagen institucional	1	2	3
Defensa civil	1	1	2
Oficina de supervisión y liquidación de proyectos	1	4	5
Oficina de administración y finanzas	1	20	21
Oficina de desarrollo urbano y rural	1	1	2
Gerencia de infraestructura	1	7	8
Gerencia de desarrollo agrario y económico	1	3	4
Gerencia de comunidades ashánincas	1	2	3
Gerencia de educación y de desarrollo social	1	3	4
Gerencia de servicios municipales	1	3	4
Total	19	68	87

### 2.3. Fuentes de información

Primaria. La información se recolectó a través de dos cuestionarios. El primero concerniente a la variable liderazgo basado en Pinedo (2018); en tanto el segundo referido a la variable cultura organizacional, la que toma por referencia a Cameron y Quinn (1999, citado por Salazar, 2008). Las mismas que fueron adecuadas a las circunstancias de la presente investigación.

Secundaria. Referencia bibliográfica

## 2.4. Diseño de investigación

El diseño de investigación responde al de no experimental, debido a que no se tiene la presencia de manipulación de variables, pero si se tiene la relación de variables expresada en el siguiente esquema.

Se mide y se describe la asociación: X – Y  
 Se mide y se describe la asociación: Xi – Y

Donde.

X = Variable uno – liderazgo

Y = Variable dos – Cultura organizacional

Xi = Dimensiones de la variable uno

## 2.5. Técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos
- Encuesta	- Cuestionarios
- Análisis bibliográfico	- Fichas

## 2.6. Consideraciones en la interpretación de resultados

“En los resultados se tiene la presencia de tablas y figuras, como resultados del procesamiento de información; asimismo, tablas que expresan el resultado de la prueba de hipótesis” Evans (1996, citado por Lingán, 2021).

Coefficiente r: interpretación

Rango	Correlación
“0.00– 0.19	Muy débil
0.20 – 0.39	Débil
0.40 – 0.59	Moderada
0.60 – 0.79	Fuerte

Rango	Correlación
0.80 – 1.00	Muy fuerte”

## 2.7. Operacionalización de variables y dimensiones

*Operacionalización de la variable uno (X): Liderazgo*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Y: Liderazgo	El liderazgo, es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de un objetivo, la que se puede dar en una sola dirección, de líder a subordinado, o que los colaboradores hagan y luego informan, o que el equipo participe en la toma de decisiones - bidireccional; la que implica la presencia de los estilos de liderazgo: autocrático, laissez faire y democrático (Lewin, Lippitt y White; Robbins & Judge, 2009; Giraldo, et al., 2009).	Liderazgo autocrático	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	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	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	
		Liderazgo democrático	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	

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

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Y: Cultura organizacional	<p>“La cultura organizacional, es un conjunto de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales distinguen a una organización de las demás; por tanto, es una percepción compartida, en la que destaca la cultura burocrática”. (Schein, 1988; Lagos, 2014; Hellriegel, et al., 2008).</p>	Cultura burocrática	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	<p>Escala tipo Likert</p> <p>1) Totalmente en desacuerdo</p> <p>2) En desacuerdo</p> <p>3) i de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4) De acuerdo</p> <p>5) Totalmente de acuerdo</p>
		Cultura de clan	11, 12, 13, 14, 25, 16, 17, 18, 19, 20, 21	
		Los valores	22, 23, 24, 25, 26, 27	

## Capítulo III

### Resultados

#### 3.1. Resultados a nivel descriptivo

Los datos se procesaron utilizando herramientas de análisis descriptivo, como las tablas y figuras, dentro de la estadística descriptiva.

##### 3.1.1. Liderazgo

En esta parte del trabajo, se presenta la estructuración de la data como resultado de la variable liderazgo de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco. La que está representada mediante la estadística descriptiva.

**Tabla 1**

*Estructuración de la data como resultado de la variable liderazgo*

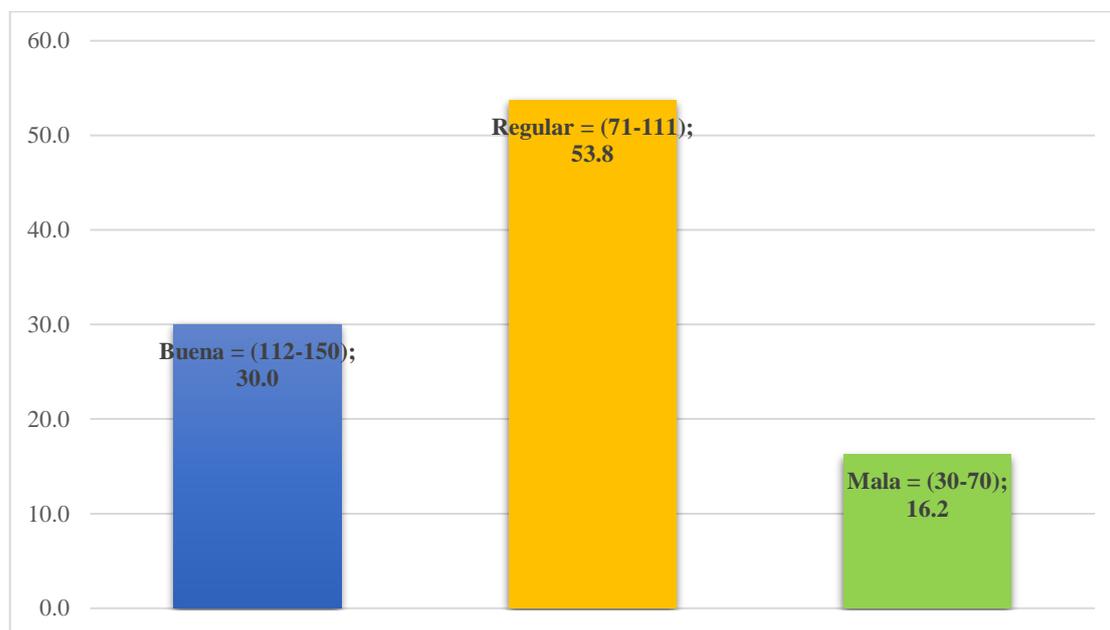
	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena = (112-150)	24	30.0
	Regular = (71-111)	43	53.8
	Mala = (30-70)	13	16.2
	Total	80	100.0

*Nota: Instrumento de medición*

La tabla y figura 1, señala la estructuración de la data como consecuencia de la variable liderazgo de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, en la que del 100% (80) encuestados, el 53.8% (43) consideran que el liderazgo es regular, mientras que el 30% (24) considera que es buena; en tanto, el 16.2% (13) de los trabajadores consideran que es mala. Es así que la mayor parte de empleados considera que la practica del liderazgo es regular, como expresión en orden de importancia del liderazgo laissez faire, liderazgo democrático y liderazgo autocrático.

**Figura 1**

*Estructuración de la data como resultado de la variable liderazgo*



*Nota: Instrumento de medición*

### 3.1.2. Liderazgo autocrático

En la tabla, se presenta la estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo autocrático de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco. La que esta presentada mediante la estadística descriptiva.

**Tabla 2**

*Estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo autocrático*

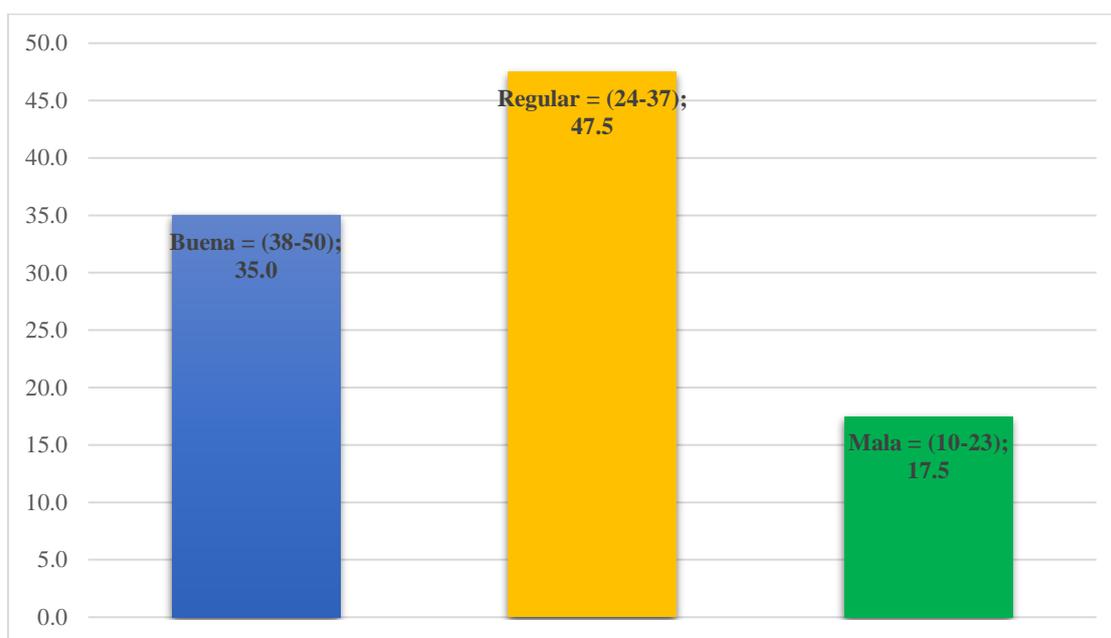
	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena = (38-50)	28	35.0
	Regular = (24-37)	38	47.5
	Mala = (10-23)	14	17.5
	Total	80	100.0

*Nota: Instrumento de medición*

En la tabla y figura 2, se señala la estructuración de la data como consecuencia de la dimensión liderazgo autocrático de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, en la que del 100% (80) encuestados, el 47.5% (38) consideran que el liderazgo autocrático es regular, mientras que el 35% (28) considera que es buena, en tanto el 17.5% (14) de los trabajadores consideran que es mala. En esa dirección, el porcentaje más alto de regular del liderazgo autocrático es explicado porque cuando se tratan asuntos de interés institucional, el mando no permite al subordinado que manifieste su discrepancia, excepto en privado; de esa manera el mando hace sentir a su personal que él es el que impone.

**Figura 2**

*Estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo autocrático*



*Nota: Instrumento de medición*

### **3.1.3. Liderazgo laissez faire**

En la presente tabla, se presenta la estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo laissez faire de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco. La misma está estructurada mediante la estadística descriptiva.

**Tabla 3**

*Estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo laissez fairey*

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena = (38-50)	24	30.0
	Regular = (24-37)	46	57.5
	Mala = (10-23)	10	12.5
	Total	80	100.0

*Nota: Instrumento de medición*

La tabla y figura 3, representa la estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo laissez faire de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, en la que del 100% (80) encuestados, el 57.5% (46) considera que el liderazgo laissez faire es regular, mientras que el 30% (24) considera que es buena, por otro lado, el 12.5%(10) de los trabajadores consideran que es mala. Es así como el porcentaje más alto de regular respecto al liderazgo laissez faire, es explicado porque cuando el mando no está de acuerdo con la solución planteada por el subordinado, pide que sugiera una mejor alternativa; asimismo, cuando el mando fija las tareas, los subordinados determinan como llevarlos a cabo.

**Figura 3**

*Estructuración de la data como resultado de la variable liderazgo*

*Estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo laissez faire*



*Nota: Instrumento de medición*

### **3.1.4. Liderazgo democrático**

En la tabla que se muestra a continuación, se presenta la estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo democrático de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco. La que está registrada mediante la estadística descriptiva.

**Tabla 4**

*Estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo democrático*

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena = (38-50)	22	27.5
	Regular = (24-37)	44	55.0
	Mala = (10-23)	14	17.5
	Total	80	100.0

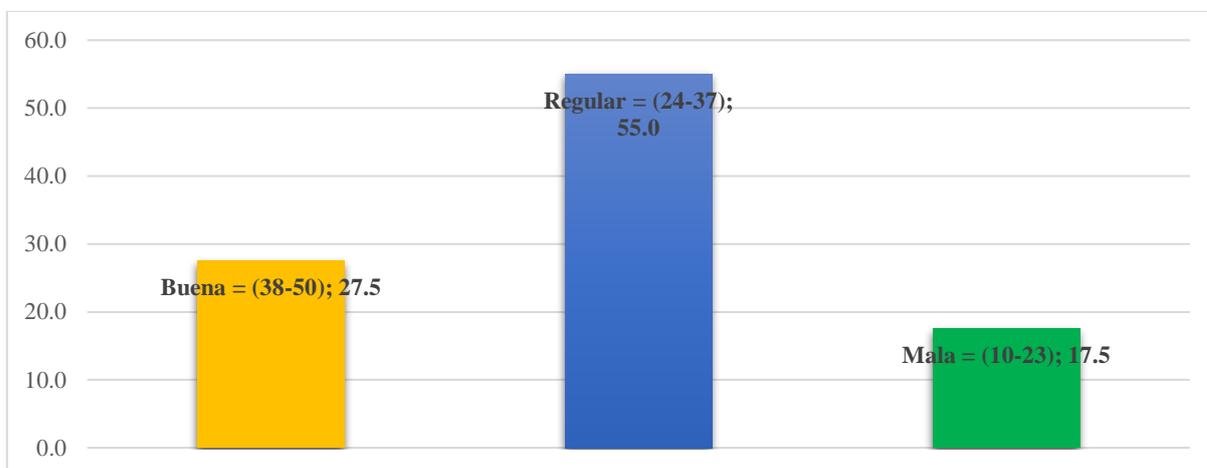
*Nota: Instrumento de medición*

La tabla y figura 4, muestra la estructuración de la data como consecuencia de la dimensión liderazgo democrático de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023, en la que del 100% (80) encuestados, el 55% (44) consideran que el liderazgo democrático es regular, mientras que el 27.5%(22) considera que es buena, por otro lado, el 17.5%(14) de los trabajadores consideran que es mala. El porcentaje más alto, de un liderazgo democrático regular, es explicado porque cuando los subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando los llama a su despacho y buscan una solución con su apoyo; asimismo, cuando el mando le asigna un trabajo el subordinado, se ponen de acuerdo.

**Figura 4**

*Estructuración de la data como resultado de la variable liderazgo*

*Estructuración de la data como resultado de la dimensión liderazgo democrático*



*Nota: Instrumento de medición*

### 3.1.5. Cultura organizacional

En la tabla que se muestra a continuación, se presenta la estructuración de la data como resultado de la variable cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco. La que está distribuida en consonancia a la estadística descriptiva.

**Tabla 5**

*Estructuración de la data como resultado de la variable cultura organizacional*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena = (101-135)	21	26.2
Regular = (64-100)	44	55.0
Mala = (27-63)	15	18.8
Total	80	100.0

*Nota: Instrumento de medición*

La tabla y figura 5, esta referida a la estructuración de la data como resultado de la variable cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, en la que del 100% (80) encuestados, el 55% (44) considera que la cultura organizacional es regular, mientras que el 26.3%(21) considera que es buena, por otro lado, el 18.8%(15) de los trabajadores consideran que es mala. Es así como la mayoría de los colaboradores considera que la cultura organizacional es regular, como expresión en orden de importancia de la dimensión cultura clan, los valores y la cultura burocrática.

**Figura 5**

*Estructuración de la data como resultado de la variable cultura organizacional*



*Nota: Instrumento de medición*

### **3.1.6. Cultura burocrática**

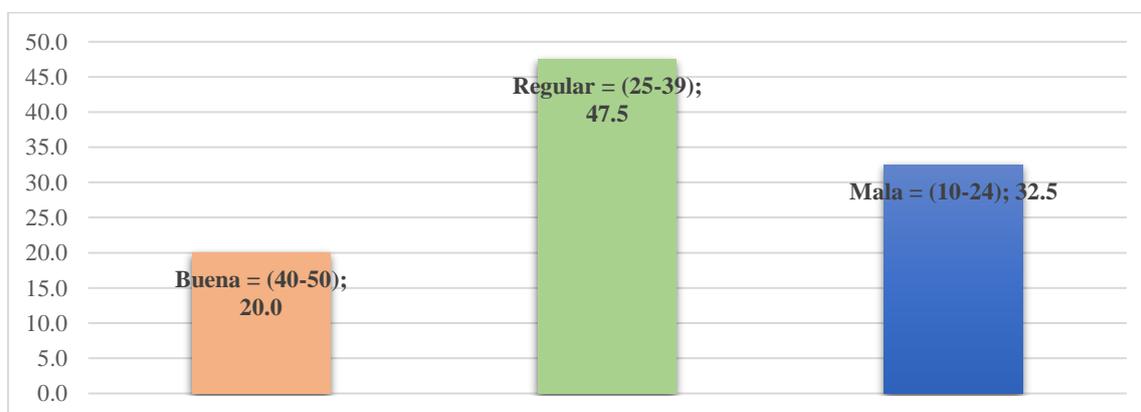
En esta parte se presenta la estructuración de la data como resultado de la dimensión cultura burocrática de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023. La que está registrada en razón de la estadística descriptiva, tal como sigue a continuación en la tabla.

**Tabla 6***Estructuración de la data como resultado de la dimensión cultura burocrática*

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena = (40-50)	16	20.0
	Regular = (25-39)	38	47.5
	Mala = (10-24)	26	32.5
	Total	80	100.0

*Nota: Instrumento de medición*

la tabla y figura 6, contempla la estructuración de la data como resultado de la dimensión cultura burocrática de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, en la que del 100% (80) encuestados, el 47.5% (38) consideran que la dimensión cultura burocrática es regular, mientras que el 32.5%(26) considera que es mala; por otro lado, el 20% (16) de los trabajadores consideran que es buena. Dicha apreciación mayoritaria de regular es explicada por el hecho que en la municipalidad los empleados están obligados a señirse a las reglas y es lugar donde perdura las relaciones jerárquicas de dependencia.

**Figura 6***Estructuración de la data como resultado de la dimensión cultura burocrática**Nota: Instrumento de medición*

### 3.1.7. Cultura de clan

En esta parte se presenta la estructuración de la data como resultado de la dimensión cultura de clan de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco. La que esta registrada mediante la estadística descriptiva.

**Tabla 7**

*Estructuración de la data como resultado de la dimensión cultura de clan*

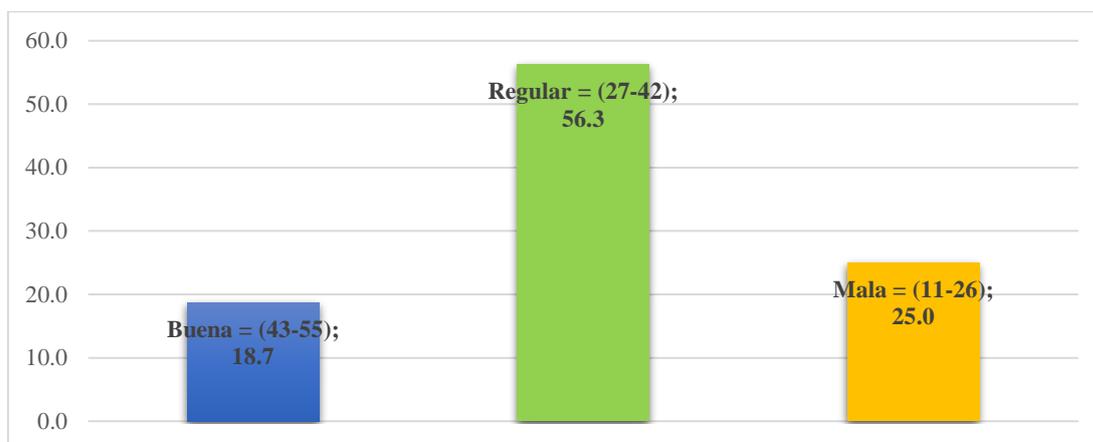
	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena = (43-55)	15	18.7
	Regular = (27-42)	45	56.3
	Mala = (11-26)	20	25.0
	Total	80	100.0

*Nota: Instrumento de medición*

La tabla y figura 7, representa la estructuración de la data como resultado de la dimensión cultura de clan de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco; mostrando que del 100% (80) encuestados, el 56.3% (45) consideran que la dimensión cultura de clan es regular, mientras que el 25% (20) considera que es mala; por su lado, el 18.7% (15) de los trabajadores consideran que es buena. Es así como la opinión mayoritaria de una cultura de clan regular es porque en la municipalidad el liderazgo es usado como un instrumento para facilitar, enseñar y guiar a sus miembros, además porque es el lugar donde se enfatiza el desarrollo humano, dando oportunidad a los trabajadores a actualizarse y superarse.

**Figura 7**

*Estructuración de la data como resultado de la dimensión cultura de clan*



*Nota: Instrumento de medición*

### 3.1.8. Los valores

En la tabla 8, se presenta la estructuración de la data como resultado de la dimensión los valores de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023, que se divide en niveles de estadística descriptiva.

**Tabla 8**

*Estructuración de la data como resultado de la dimensión los valores*

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena = (24-30)	25	31.2
	Regular = (15-23)	41	51.3
	Mala = (6-14)	14	17.5
	Total	80	100.0

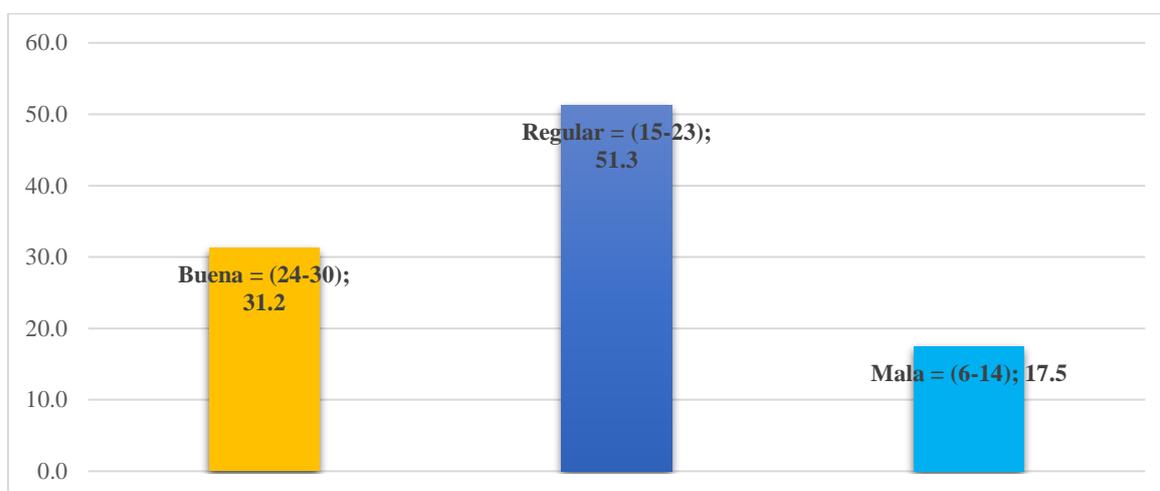
*Nota: Instrumento de medición*

La expresión de la table y figura 8, es que muestra la estructuración de la data como resultado de la dimensión los valores de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco; teniendo que del 100% (80) encuestados, el 51.3% (41) consideran

que la dimensión los valores es regular, mientras que el 31.2% (25) considera que es buena; teniendo la diferencia del 17.5% (14) de los trabajadores consideran que es buena. Comportamiento, que los valores en expresión mayoritaria de los colaboradores son regular, se basa en el hecho que en la municipalidad entre otros valores se practica la honestidad, responsabilidad y justicia, y se distingue lo que es correcto e incorrecto.

### Figura 8

*Estructuración de la data como resultado de la dimensión los valores*



*Nota: Instrumento de medición*

## 3.2. Resultados a nivel inferencial

### 3.2.1. Prueba de normalidad

En el sentido de Droppelmann (2018), al tener mas de 50 valores en la investigación se recurrió al método Kolmogórov-Smirnov para determinar la prueba de normalidad. Es así, cuando el valor de p es mayor o igual a 0,05, se tiene la presencia de una distribución normal, caso contrario, cuando es menor a 0.05, se concibe que la distribución no es normal.

En la presente investigación de acuerdo con la tabla 9, la distribución de los resultados de la prueba no es normal en razón que el nivel de significancia es 0,002 para la variable liderazgo y 0,004 para la variable cultura organizacional. Además, al contar con variables ordinales, se utiliza el estadístico Tau b Kendall para contrastar las hipótesis.

**Tabla 9***Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra*

	Liderazgo	Cultura Organizacional
N	80	80
Parámetros normales		
Media	98.2375	87.3750
Desv. Desviación	26.53645	25.35938
Máximas diferencias extremas		
Absoluto	0.121	0.069
Positivo	0.121	0.069
Negativo	-0.062	-0.055
Estadístico de prueba	0.121	0.069
Sig. asintótica(bilateral)	,002	,004

**3.2.2. Contrastación de hipótesis****Hipótesis general:**

El liderazgo se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

**Proposición:**

Ho: El liderazgo se relaciona inversamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

Ha: El liderazgo se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

**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 consiguiente se acepta la hipótesis alternativa.

En ese orden, la referida regla de decisión es válida para las hipótesis específicas a), b), c)

**Tabla 10**

*El liderazgo se relaciona con la cultura organizacional*

Correlaciones			
		Liderazgo	Cultura Organizacional
Tau_b de Kendall	Coeficiente de correlación	1.000	,858
	Liderazgo	Sig. (bilateral)	0.000
		N	80
Kendall	Coeficiente de correlación	,858	1.000
	Cultura Organizacional	Sig. (bilateral)	0.000
		N	80

En la tabla se observa el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall que es de 0.858; la cual al encontrarse en el rango entre 0.80 – 1.00, refiere un grado de asociación muy fuerte entre las variables liderazgo y cultura organizacional, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Es por ello que sugiere, que el mejor liderazgo bajo las diversas modalidades dará por consecuencia una mejora de la cultura organizacional; en esa dirección, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que denota: El liderazgo se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco.

#### **Hipótesis específica a)**

El liderazgo autocrático se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

Proposición:

Ho: El liderazgo autocrático se relaciona inversamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

Ha: El liderazgo autocrático se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

**Tabla 11**

*El liderazgo autocrático se relaciona con la cultura organizacional*

		Correlaciones		
			Liderazgo Autocrático	Cultura Organizacional
Tau_b de Kendall	Liderazgo Autocrático	Coefficiente de correlación	1.000	0.846
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	0.846	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

En la tabla se observa el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall que es de 0.846, la que se ubica en el rango entre 0.80 – 1.00, esto es que muestra un grado de asociación muy fuerte entre la dimensión liderazgo autocrático y la cultura organizacional, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Apreciación que indica, que un progreso del liderazgo autocrático dará por resultado una mejora de la cultura organizacional; por consiguiente, hace que se acepta la hipótesis alternativa, que expresa: El liderazgo autocrático se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco.

### Hipótesis específica b)

El liderazgo laissez faire se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

Proposición.

Ho: El liderazgo laissez faire se relaciona inversamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

Ha: El liderazgo laissez faire se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

**Tabla 12**

*El liderazgo laissez faire se relaciona con la cultura organizacional*

Correlaciones			
		Liderazgo Laissez Faire	Cultura Organizacional
Tau_b de Kendall	Liderazgo Laissez Faire	1.000	0.838
			0.000
		80	80
	Cultura Organizacional	0.838	1.000
		0.000	
		80	80

En la tabla se aprecia el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall que es de 0.838, por lo que al encontrarse en el rango entre 0.80 – 1.00, refiere una correlación muy fuerte entre la dimensión liderazgo laissez faire y la cultura organizacional, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se aprecia que aun progreso del liderazgo laissez faire la corresponde por resultado una mejora de la cultura organizacional; razón por la cual, se acepta la hipótesis alternativa, que manifiesta: El liderazgo laissez faire se relaciona

directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco.

### **Hipótesis específica c)**

El liderazgo democrático se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

Proposición:

Ho: El liderazgo democrático se relaciona inversamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

Ha: El liderazgo democrático se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

### **Tabla 13**

*El liderazgo democrático se relaciona con la cultura organizacional*

		Correlaciones		
			Liderazgo Democrático	Cultura Organizacional
Tau_b de Kendall	Liderazgo Democrático	Coefficiente de correlación	1.000	0.835
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	0.835	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

En la tabla se aprecia el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall que es de 0.835, por lo que al encontrarse en el rango entre 0.80 – 1.00, indica un nivel de asociación muy fuerte entre la dimensión liderazgo democrático y la cultura organizacional, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Dicho orden refiere que, a un progreso del liderazgo democrático

le corresponde por resultado una mejora de la cultura organizacional; por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que denota: El liderazgo democrático se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco.

## Capítulo IV

### Discusión

El liderazgo, es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de un objetivo, la que se puede dar en una sola dirección, de líder a subordinado, o que los colaboradores hagan y luego informan, o que el equipo participe en la toma de decisiones - bidireccional; la que implica la presencia de los estilos de liderazgo: autocrático, laissez faire y democrático. (Lewin, Lippitt y White; Robbins & Judge, 2009; Giraldo, et al. 2009). Por su lado, la cultura organizacional, es un conjunto de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales distinguen a una organización de las demás; por tanto, es una percepción compartida, en la que destaca la cultura burocrática, la cultura de clan y los valores fijados por la organización. (Schein, 1988; Lagos, 2014; Hellriegel, et al., 2008)

En esa dirección, el liderazgo se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.858, la que señala un grado de asociación muy fuerte; además de ello el liderazgo autocrático se relaciona directamente con la cultura organizacional, pues el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.846, mostrando de esta manera un nivel de correlación muy fuerte.

De forma similar, el liderazgo laissez faire se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, en razón del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.838, pues señala un grado de asociación muy fuerte; y el liderazgo democrático se relaciona directamente con la cultura organizacional, pues el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.835, muestra un grado de correlación muy fuerte.

El cual, guarda relación con los resultados arribados por Rivera (2016), a través de la tesis: “Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica”, quien determinó que en el

periodo 2004 – 2009, los estudios sobre liderazgo se encontraban en la fase exploratorio, en tanto en el periodo 2011 – 2014, se da énfasis al diagnóstico institucional, por su parte Palafox (2020), al referirse a la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional, en la ciudad de Obregon – México, determinó que el estilo de liderazgo autocrático es la que tiene mayor relevancia, debido al mayor dato significativo, es menos probable que exista un liderazgo democrático.

Entre tanto, Montenegro (2018), al tratar la relación entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Cajamarca, detreminó que los funcionarios prefieren un tipo de liderazgo participativo, seguido del delegativo; en tanto, respecto a la cultura organizacional, prefieren el tipo jerarquizada, seguido del tipo clan. Logro determinar el coeficiente de correlación igual a 0.9265, la que indica una correlación altamente significativa entre ambas variables, mientras que Calagua, et al. (2019), a tratar las referidas variables, determinó que el liderazgo transformacional se asocia de forma directa positiva de forma mínima (0.030) con la cultura de tipo clan para los delegados.

En esa línea de ida Calderon & Velasquez (2021), al ubicarse en Arequipa, llevo a determinar que el liderazgo predominante es el autocrático, existe una relación fuerte entre la cultura organizacional y el liderazgo autocrático, dado el coeficiente de correlación igual a  $r = 0.753$ ; en tanto, entre la cultura organizacional y el liderazgo democrático, a través del coeficiente de correlación equivalente a  $r = 0.634$  se logró una correlación moderada; mientras que entre la cultura organizacional y el liderazgo liberal al existir una correlación igual a 0.543, se afirma la presencia de una relación considerable. En general, entre el liderazgo y la cultura organizacional existe una relación directa y positiva, dada el coeficiente de Pearson igual a 0.544.

En esa dirección, Rojas & Muñoz (2021), al tratar respecto al liderazgo y cultura organizacional en municipalidad distrital de Constitución – Pasco, determinó una correlación igual a 0.746, la que indica una relación directa y significativa entre el liderazgo gerencial y la cultura organizacional en trabajadores de la referida municipalidad; mientras que Molero (2022), con respecto a las mismas variables, determinó un coeficiente Rho de Spearman igual a 0.840, con la cual afirma que existe una relación directa positiva significativa entre ambas variables.

Por tanto, de lo anterior se deduce que, los diferentes tipos liderazgo guardan una relación directa y positiva con la cultura organizacional, toda vez que los coeficientes de correlación son positivas; sin embargo, guardan diferencias de valor de correlación, la que muestra en algunos casos una relación moderada y en otras una correlación alta.

## Conclusiones

### Conclusión general:

El liderazgo se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.858, la que señala un nivel de correlación muy fuerte, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). La que permite apreciar, a un progreso del liderazgo le corresponde por resultado una mejora de la cultura organizacional.

### Conclusiones específicas:

- a) El liderazgo autocrático se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, pues el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.846, la que indica un nivel de correlación muy fuerte, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Circunstancia que permite apreciar, a un progreso del liderazgo autocrático le corresponde por consecuencia una mejora de la cultura organizacional.
- b) El liderazgo laissez faire se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, pues el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.838, la que refiere un grado de asociación muy fuerte, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se aprecia que cuando mejora el liderazgo laissez faire, también mejora la cultura organizacional.
- c) El liderazgo democrático se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, pues el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.835, circunstancia que expresa un grado de correlación muy fuerte, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por

lo tanto, se aprecia que cuando progresa el liderazgo democrático, dará por resultado una mejora de la cultura organizacional.

### **Recomendaciones**

- a) En la municipalidad distrital de Pichari, se debe fortalecer el liderazgo autocrático a fin de establecer el respeto por la línea de mando.
- b) En la municipalidad distrital de Pichari, se debe fortalecer la cultura clan, a fin de generar confianza en los trabajadores.
- c) En la municipalidad distrital de Pichari, se debe buscar fortalecer la relación entre la cultura clan y la cultura organizacional, a fin de mejorar la prestación de servicios.

### Referencias bibliográficas

- Abad, J. M. (2014). *La cultura organizacional en la municipalidad distrital de Víctor Larco Herrera, provincia de Trujillo, en el año 2014*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social, Universidad Nacional de Trujillo) Obtenido de [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3656/ABAD%20FARIAS%20JUANA%20MERCEDES\(FILEminimizer\).pdf?sequence=1](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3656/ABAD%20FARIAS%20JUANA%20MERCEDES(FILEminimizer).pdf?sequence=1)
- Aguilar, M. C. (s.f.). *Liderazgo y cultura organizacional*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/726519f7-5292-4b49-836a-d2cbb97282a4/content>
- Alcanta, E. J. (s.f.). *Evaluación histórica de la cultura organizacional*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/242855011/Evolucion-Historica-de-la-Cultura-Organizacional-docx#>
- Cachanya, R. (2019). *Las características que define el estilo de liderazgo en los head prefects del colegio Santa Margarita, distrito de Santiago de Surco, Lima - Perú*. (Tesis para optar el Grado de Magister en Educación con mención en Teorías y Gestión Educativa, Universidad de Piura) Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4279/MAE\\_EDUC\\_TyGE-L\\_013.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4279/MAE_EDUC_TyGE-L_013.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Calagua, C. F., Copaja, S. M., & López, M. N. (2019). *El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la Cooperativa de Servicios Múltiples Sl y Café*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial, PUCP) Obtenido de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15633/Calagua%20Jara\\_Copaja%20Chaparro\\_Lopez%20Castilla\\_Estilo\\_liderazgo\\_cultural1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15633/Calagua%20Jara_Copaja%20Chaparro_Lopez%20Castilla_Estilo_liderazgo_cultural1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Calderon, J. P., & Velasquez, H. P. (2021). *Relación del liderazgo y la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Sachaca - Arequipa 2019*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa) Obtenido de [http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12267/Rivegohp\\_cavi.jp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12267/Rivegohp_cavi.jp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Camavilca, J. J. (2010). *La cultura organizacional burocrática*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juancamavilcavalladares/2010/10/19/la-cultura-organizacional-burocratica/>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*, Mc Graw Hill Educación. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Droppelmann, G. (2018). *Estadística en fácil, pruebas de normalidad- revista actualizaciones clínica MEDS*. Obtenido de <https://www.meds.cl/wp-content/uploads/Art-5.-Guillermo-Droppelmann.pdf>
- Fernández, B. N. (2016). Análisis del estilo de liderazgo y cultura organizacional como factor influyente de éxito en la redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC. (Prueba para obtener el grado de Magister en Administración de Empresas, Instituto Superior de Educación y Ciencia) Obtenido de [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21889/1/Tesis%20de%20Maestri%CC%81a\\_%20Liderazgo%20y%20Cultura%20Organizacional%20en%20Amway%20de%20Vzla.%20LLC.%20Versio%CC%81n%20final%207\\_6\\_2017.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21889/1/Tesis%20de%20Maestri%CC%81a_%20Liderazgo%20y%20Cultura%20Organizacional%20en%20Amway%20de%20Vzla.%20LLC.%20Versio%CC%81n%20final%207_6_2017.pdf)

- Gabini, S. (s.f.). *Cultura organizacional*. Obtenido de <https://www.teseopress.com/rendimientolaboral/chapter/capitulo-iv-cultura-organizacional/>
- Gelanzé, F. (2014). *La cultura organizacional en la administración pública*, Universidad de Carabobo. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc37/art13.pdf>
- Giraldo, A. C., Rodas, L. A., & Pérez, R. E. (2009). Investigación sobre estilos de liderazgo y su aplicación en comfamiliar risaralda-WWB Colombia - Avicorvi S.A. y extrusiones técnicas LTDA.- Ubicación en Pereira y Dosquebradas. (Especialización en alta gerencia, Universidad Libre Seccional Pereira) Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/16333>
- González, J. (2023). *Historia de la cultura organizacional*. Obtenido de <https://www.preceden.com/timelines/247120-historia-de-la-cultura-organizacional>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2008). *Administración. Un enfoque basada en competencias*, CENGAGE. Obtenido de [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion\\_un\\_enfoque\\_basado\\_en\\_comp.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf)
- IBERO. (s.f.). *Los 10 estilos de liderazgo mas frecuentes en las organizaciones*. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/1.2%20Estilos%20de%20liderazgo.pdf>
- Jimenes, A., & Villanueva, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudios de casos en el Campo de Gibraltar*, Universida de Cádiz. Obtenido de [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf)
- Joaquín, A. G. (2017). *¿Qué es la cultura organizacional?*, Emprendices. Obtenido de <https://www.emprendices.co/los-valores-la-cultura-organizacional/>
- Lagos, C. (2014). *Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargo directivos y el tipo de cultura organizacional*. (Maestría en Dirección de Recursos Humanos, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales) Obtenido de

[http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/5577/Estudio\\_Lagos.pdf?sequence=1](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/5577/Estudio_Lagos.pdf?sequence=1)

López, M. T. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas, Universidad de Murcia. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>

Lozada, J. (2014). *Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria*, Universidad Tecnológica Indoamérica. Obtenido de [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-InvestigacionAplicada-6163749%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-InvestigacionAplicada-6163749%20(2).pdf)

Ministerio de Agricultura. (2012). *Liderazgo organizacional*, Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre. Obtenido de [http://www.itto.int/files/itto\\_project\\_db\\_input/2995/Technical/Guia\\_Liderazgo%20Organizacional.pdf](http://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2995/Technical/Guia_Liderazgo%20Organizacional.pdf)

Molero, A. (2022). Estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la provincia de Calca - Cusco, 2021. (Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo) Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82017/Molero\\_PA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82017/Molero_PA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Montenegro, V. H. (2018). Relación entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Cjamarca, año 2017. (Doctorado en Administración, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo) Obtenido de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/714/TESIS%20LS%20-%20CO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Montero, M. (2019). *Cultura organizacional y valores*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/cultura-organizacional-y-valores-marlen-montero-sol%C3%ADs>
- Morales, D. (2005). *Valores organizacionales y satisfacción laboral en el sector universitario*, Universidad Rafael Beloso Chasín. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ValoresOrganizacionalesYSatisfaccionLaboralEnElSec-6932716.pdf>
- Moreira, R. F. (s.f.). *Estudio del liderazgo y cultura organizacional de los servidores públicos en los hospitales del ecuador*. Obtenido de <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/5230/1/ARTICULO%20CIENTIFICO-RENATO%20MOREIRA%20GOMEZ.pdf>
- Mulder, P. (2013). *Modelo de cultura organizacional por Edgar Schein*, Toolshero. Obtenido de <https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>
- Ojeda, L. (2017). *Teorías de los estilos de liderazgo*, Universidad Autónoma del Estado de México. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/154797604.pdf>
- Olguín, P. V. (2020). *Liderazgo*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa1/2020/tipos-lideres.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa1/2020/tipos-lideres.pdf)
- Palafox, M. O. (2020). *El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregon, Sonora. (Tesis para obtener el Grado de Maestra en Gestión Organizacional, Instituto Tecnológico de Sonora)* Obtenido de <https://www.itson.mx/oferta/mgo/Documents/MARIA%20OLIVIA%20PALAFOX%20SOTO.pdf>

- Parra, S. (2014). Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa Susuerte S.A. en la municipalidad de Manizales. (Tesis de grado de especialista en Gerencia de Talento Humano, Universidad de Manizales) Obtenido de <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/1289/Trabajo%20Sandra%20Parra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Patricia, S. (s.f.). *Elementos de la cultura organizacional*, SCRIBD. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/244702793/Elementos-de-la-Cultura-Organizacional-docx>
- Pinedo, D. Z. (2018). *Tipos de liderazgo y clima organizacional de los trabajadores en la municipalidad provincial de Huanta, 2018*. Tesis para optar el Grado de Mestro en Ciencias Económicas con mención en Gestión Pública, Universidad Nacional de San cristóbal de Huamanga.
- Positiva Educa. (2020). *Diferentes estilos de liderazgo*. Obtenido de <https://posipedia.com.co/wp-content/uploads/2020/09/diferentes-estilos-liderazgo-ventajas-desventajas.pdf>
- Ramos, A. L. (2021). *Tipos de liderazgo y su función dentro de las organizaciones*, CIMIE 21. Obtenido de <https://amieedu.org/actascimie21/wp-content/uploads/2022/01/Ana-Luz-Ramos-Soto.pdf>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*, La Crujía Ediciones Tucuman. Obtenido de <https://dokumen.pub/cultura-organizacional.html>
- Rivera, L. F. (2016). *Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica*. (Trabajo de grado para optar el Título de Psicólogo, Universidad del Rosario) Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/86436404.pdf>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*, Pearson Educación. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez, A. P. (2018). *Cultura organizacional, elemento clave para el éxito del desempeño profesional de un estudiante de administración de empresas*, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <https://www.lamjol.info/index.php/multiensayos/article/download/9485/10851?inline>
- Rojas, S. K., & Muñoz, J. B. (2021). *Liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la municipalidad distrital de Constitución - Pasco, 2021*. (Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración, Universidad Nacional de Ucayali) Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3071219?mode=simple>
- Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la Cultura organizacional, según Ameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. (Trabajo de Grado en Relaciones Industriales opción Recursos Humanos, Universidad Católica Andrés Bello) Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Salazar, J. (s.f.). *Liderazgo - estilos*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos17/liderazgo/liderazgo>
- Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2009). *40 años de la teoría de liderazgo situacional*, Universidad de Granada (España). Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342010000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342010000100003)

- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza y Janes Editores S.A. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)
- URBS. (s.f.). *Fundamentación teórica*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0107572/cap02.pdf>
- Workplace. (s.f.). *Los cuatro tipos de cultura organizacional: ¿cuál es el mejor para su empresa?* Obtenido de <https://es-la.workplace.com/blog/cultura-organizacional>
- Zuzama, J. M. (2015). *Liderazgo: Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*, Universitat de les Illes Balears.

## **Anexo**

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general</b> ¿En qué medida el liderazgo se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023?</p> <p><b>2. Problemas específicos</b> ¿En qué medida el liderazgo autocrático se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023? ¿Cómo el liderazgo laissez faire se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023? ¿En qué medida el liderazgo democrático se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar en qué medida el liderazgo se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Determinar en qué medida el liderazgo autocrático se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023 Conocer cómo el liderazgo laissez faire se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023 Determinar en qué medida el liderazgo democrático se relaciona con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023</p>	<p><b>Hipótesis general</b> El liderazgo se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023</p> <p><b>2. Hipótesis específicas</b> El liderazgo autocrático se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023 El liderazgo laissez faire se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023 El liderazgo democrático se relaciona directamente con la cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023</p>	<p><b>Variable uno</b> X. Liderazgo</p> <p><b>Dimensiones:</b> x1. Liderazgo autocrático x2. Liderazgo laissez faire x3. Liderazgo democrático</p> <p><b>Variable dos</b> Y. Cultura organizacional</p> <p><b>Dimensiones:</b> y1. Cultura burocrática y2. Cultura de clan y3. Los valores</p>	<p>Tipo de investigación. Aplicada</p> <p>Nivel de investigación Descriptivo y correlacional.</p> <p>Población y muestra Población = 86 Muestra = 80 colaboradores</p> <p>4. Técnica e instrumento. Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>

## Anexo 2

### Validación de instrumentos.

#### *JUEZ 1. Instrumento que mide la validación del liderazgo y la cultura organizacional.*

Variables y dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	si	no	si	no	si	no	
<b>Variable: Liderazgo</b>							
<b>Dimensión: Liderazgo autocrático</b>							
El mando toma decisiones sin consultar al personal	x		x		x		
El mando hace sentir a su personal que él es el que manda	x		x		x		
Castigar el incumplimiento a los reglamentos es una forma de mantener la disciplina.	x		x		x		
El mando establece metas y objetivos de manera individual	x		x		x		
El mando supervisa constantemente las labores de los trabajadores	x		x		x		
Cuando se tratan asuntos de interés institucional, el mando no permite al subordinado que manifieste su discrepancia, excepto en privado	x		x		x		
El mando despide a su subordinado cuando lo crea conveniente	x		x		x		
Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	x		x		x		
Cuando se fijan objetivos, el mando no toma en cuenta las recomendaciones de sus subordinados.	x		x		x		
Las decisiones importantes se informan en asambleas.	x		x		x		
<b>Dimensión: Liderazgo laissez faire</b>							
El mando mantiene escasas comunicaciones personales con los subordinados.	x		x		x		
El mando no se involucra en la opinión discrepante de sus subordinados.	x		x		x		
Cuando el mando no está de acuerdo con la solución planteada por el subordinado, pide que sugiera una mejor alternativa	x		x		x		
El mando fija las tareas y los subordinados determinan como llevarlos a cabo.	x		x		x		
Para comunicaciones diarias de rutina, el mando hace que se pongan en contacto con él.	x		x		x		
Los empleados que demuestren ser competentes no son supervisados.	x		x		x		
Cuando los subordinados no están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando les pide que resuelvan sus diferencias y luego le informen el resultado.	x		x		x		
Al mando no le interesa las diferencias de opinión que tenga con su personal.	x		x		x		

Variables y dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	si	no	si	no	si	no	
Los mismos subordinados se preocupan por una adecuada información para su autocontrol.	x		x		x		
El directivo superior se preocupa sólo de los resultados, sin examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	x		x		x		
<b>Dimensión: Liderazgo democrático</b>							
Los empleados obedecen mejor a los mandos amistosos.	x		x		x		
El mando hace reuniones para resolver desacuerdos.	x		x		x		
El mando explica el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización.	x		x		x		
El mando informa al personal sobre cualquier decisión que le afecte.	x		x		x		
El mando somete a votación para llevar a cabo reuniones de trabajo.	x		x		x		
Cuando los subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando los llama a su despacho y buscan una solución con su apoyo.	x		x		x		
Cuando el mando le asigna un trabajo el subordinado, primero se ponen de acuerdo.	x		x		x		
Cuando un subordinado critica a su jefe, lo hace frente a otros colegas de trabajo.	x		x		x		
El mando fija las tareas y objetivos mediante una discusión amplia con los subordinados.	x		x		x		
El mando coordina con los trabajadores para dar solución algún problema.	x		x		x		
<b>Variable: Cultura organizacional</b>							
<b>Dimensión: Cultura burocrática</b>							
Los procedimientos establecidos precisan las funciones de los trabajadores (que hacer)	x		x		x		
El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar y organizar la atención al público	x		x		x		
El manejo del recurso humano se caracteriza por asegurar al personal en los puestos de trabajo.	x		x		x		
La municipalidad viene funcionando de acuerdo con los instrumentos de gestión.	x		x		x		
En la municipalidad, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	x		x		x		
La municipalidad define el éxito sobre la base del cumplimiento de las tareas.	x		x		x		
En la municipalidad perdura las relaciones jerárquicas de dependencia.	x		x		x		
En la municipalidad los empleados están obligados a señirse a las reglas.	x		x		x		
En la municipalidad las decisiones son verticales.	x		x		x		
En la municipalidad se valora los procedimientos formales.	x		x		x		
<b>Dimensión: Cultura clan</b>							
La municipalidad es un lugar muy familiar donde los trabajadores disfrutan de la compañía de otros	x		x		x		

Variables y dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	si	no	si	no	si	no	
El liderazgo en la municipalidad es usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	x		x		x		
En la municipalidad ejecutan el trabajo bien desde la primera vez	x		x		x		
Existe unidad en la municipalidad como resultado de la lealtad y la confianza mutua.	x		x		x		
La municipalidad enfatiza el desarrollo humano, dando oportunidad a los trabajadores a actualizarse y superarse.	x		x		x		
Los empleados que demuestren ser competentes no son supervisados.	x		x		x		
En la municipalidad existe la autoadministración.	x		x		x		
Los empleados sirven de modelo para los nuevos miembros	x		x		x		
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos y las relaciones personales.	x		x		x		
En la municipalidad el personal comparte sus experiencias.	x		x		x		
En la municipalidad el personal se siente valorado	x		x		x		
<b>Dimensión: Los valores</b>							
En la municipalidad de practica entre otros valores la honestidad, responsabilidad y justicia.	x		x		x		
En la municipalidad existe el respeto mutuo.	x		x		x		
En la municipalidad está presente la igualdad de oportunidades para todos.	x		x		x		
En la municipalidad se distingue lo que es correcto e incorrecto.	x		x		x		
En la municipalidad lo más importante es el cumplimiento de metas	x		x		x		
En la municipalidad se valora el cumplimiento y creatividad.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hubiera): .....

Opinión de aplicabilidad: (a) aplicable (x), (b) aplicable después de corregir ( ), (c) no aplicable ( )

Nombres y apellidos del juez validador: Efraín Castillo Quintero. Especialidad del validador: Mg. Gestión Pública

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

Relevancia: El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota. Suficiencia, es cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Ayacucho, 29 de mayo 2023

  
 Efraín Castillo Quintero  
 DNI. 41784267. Cel. 966935394

*JUEZ 2. Instrumento que mide la validación del liderazgo y la cultura organizacional*

Variables y dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	si	no	si	no	si	no	
<b>Variable: Liderazgo</b>							
<b>Dimensión: Liderazgo autocrático</b>							
El mando toma decisiones sin consultar al personal	x		x		x		
. El mando hace sentir a su personal que él es el que manda	x		x		x		
Castigar el incumplimiento a los reglamentos es una forma de mantener la disciplina.	x		x		x		
El mando establece metas y objetivos de manera individual	x		x		x		
El mando supervisa constantemente las labores de los trabajadores	x		x		x		
Cuando se tratan asuntos de interés institucional, el mando no permite al subordinado que manifieste su discrepancia, excepto en privado	x		x		x		
El mando despide a su subordinado cuando lo crea conveniente	x		x		x		
Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	x		x		x		
Cuando se fijan objetivos, el mando no toma en cuenta las recomendaciones de sus subordinados.	x		x		x		
Las decisiones importantes se informan en asambleas.	x		x		x		
<b>Dimensión: Liderazgo laissez faire</b>							
El mando mantiene escasas comunicaciones personales con los subordinados.	x		x		x		
El mando no se involucra en la opinión discrepante de sus subordinados.	x		x		x		
Cuando el mando no está de acuerdo con la solución planteada por el subordinado, pide que sugiera una mejor alternativa	x		x		x		
El mando fija las tareas y los subordinados determinan como llevarlos a cabo.	x		x		x		
Para comunicaciones diarias de rutina, el mando hace que se pongan en contacto con él.	x		x		x		
Los empleados que demuestren ser competentes no son supervisados.	x		x		x		
Cuando los subordinados no están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando les pide que resuelvan sus diferencias y luego le informen el resultado.	x		x		x		
Al mando no le interesa las diferencias de opinión que tenga con su personal.	x		x		x		
Los mismos subordinados se preocupan por una adecuada información para su autocontrol.	x		x		x		
El directivo superior se preocupa sólo de los resultados, sin examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	x		x		x		
<b>Dimensión: Liderazgo democrático</b>							
Los empleados obedecen mejor a los mandos amistosos.	x		x		x		
El mando hace reuniones para resolver desacuerdos.	x		x		x		
El mando explica el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización.	x		x		x		

Variables y dimensiones	Pertenenencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	si	no	si	no	si	no	
El mando informa al personal sobre cualquier decisión que le afecte.	x		x		x		
El mando somete a votación para llevar a cabo reuniones de trabajo.	x		x		x		
Cuando los subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando los llama a su despacho y buscan una solución con su apoyo.	x		x		x		
Cuando el mando le asigna un trabajo el subordinado, primero se ponen de acuerdo.	x		x		x		
Cuando un subordinado critica a su jefe, lo hace frente a otros colegas de trabajo.	x		x		x		
El mando fija las tareas y objetivos mediante una discusión amplia con los subordinados.	x		x		x		
El mando coordina con los trabajadores para dar solución algún problema.	x		x		x		
<b>Variable: Cultura organizacional</b>							
<b>Dimensión: Cultura burocrática</b>							
Los procedimientos establecidos precisan las funciones de los trabajadores (que hacer)	x		x		x		
El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar y organizar la atención al público	x		x		x		
El manejo del recurso humano se caracteriza por asegurar al personal en los puestos de trabajo.	x		x		x		
La municipalidad viene funcionando de acuerdo con los instrumentos de gestión.	x		x		x		
En la municipalidad, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	x		x		x		
La municipalidad define el éxito sobre la base del cumplimiento de las tareas.	x		x		x		
En la municipalidad perdura las relaciones jerárquicas de dependencia.	x		x		x		
En la municipalidad los empleados están obligados a señirse a las reglas.	x		x		x		
En la municipalidad las decisiones son verticales.	x		x		x		
En la municipalidad se valora los procedimientos formales.	x		x		x		
<b>Dimensión: Cultura clan</b>							
La municipalidad es un lugar muy familiar donde los trabajadores disfrutan de la compañía de otros	x		x		x		
El liderazgo en la municipalidad es usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	x		x		x		
En la municipalidad ejecutan el trabajo bien desde la primera vez	x		x		x		
Existe unidad en la municipalidad como resultado de la lealtad y la confianza mutua.	x		x		x		
La municipalidad enfatiza el desarrollo humano, dando oportunidad a los trabajadores a actualizarse y superarse.	x		x		x		
Los empleados que demuestren ser competentes no son supervisados.	x		x		x		
En la municipalidad existe la autoadministración.	x		x		x		
Los empleados sirven de modelo para los nuevos miembros	x		x		x		

Variables y dimensiones	Pertenenencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	si	no	si	no	si	no	
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos y las relaciones personales.	x		x		x		
En la municipalidad el personal comparte sus experiencias.	x		x		x		
En la municipalidad el personal se siente valorado	x		x		x		
<b>Dimensión: Los valores</b>							
En la municipalidad de practica entre otros valores la honestidad, responsabilidad y justicia.	x		x		x		
En la municipalidad existe el respeto mutuo.	x		x		x		
En la municipalidad está presente la igualdad de oportunidades para todos.	x		x		x		
En la municipalidad se distingue lo que es correcto e incorrecto.	x		x		x		
En la municipalidad lo más importante es el cumplimiento de metas	x		x		x		
En la municipalidad se valora el cumplimiento y creatividad.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hubiera): .....

Opinión de aplicabilidad: (a) aplicable (x), (b) aplicable después de corregir ( ), (c) no aplicable ( )

Nombres y apellidos del juez validador: David Quispe Bendezú. Especialidad del validador: Mg. Gestión Pública

Pertenencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

Relevancia: El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota. Suficiencia, es cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Ayacucho, 29 de mayo 2023



David Quispe Bendezú

DNI.70230796. Cel. 966151677

*JUEZ 3. Instrumento que mide la validación del liderazgo y la cultura organizacional*

Variables y dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	si	no	si	no	si	no	
<b>Variable: Liderazgo</b>							
<b>Dimensión: Liderazgo autocrático</b>							
El mando toma decisiones sin consultar al personal	x		x		x		
El mando hace sentir a su personal que él es el que manda	x		x		x		
Castigar el incumplimiento a los reglamentos es una forma de mantener la disciplina.	x		x		x		
El mando establece metas y objetivos de manera individual	x		x		x		
El mando supervisa constantemente las labores de los trabajadores	x		x		x		
Cuando se tratan asuntos de interés institucional, el mando no permite al subordinado que manifieste su discrepancia, excepto en privado	x		x		x		
El mando despide a su subordinado cuando lo crea conveniente	x		x		x		
Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	x		x		x		
Cuando se fijan objetivos, el mando no toma en cuenta las recomendaciones de sus subordinados.	x		x		x		
Las decisiones importantes se informan en asambleas.	x		x		x		
<b>Dimensión: Liderazgo laissez faire</b>							
El mando mantiene escasas comunicaciones personales con los subordinados.	x		x		x		
El mando no se involucra en la opinión discrepante de sus subordinados.	x		x		x		
Cuando el mando no está de acuerdo con la solución planteada por el subordinado, pide que sugiera una mejor alternativa	x		x		x		
El mando fija las tareas y los subordinados determinan como llevarlos a cabo.	x		x		x		
Para comunicaciones diarias de rutina, el mando hace que se pongan en contacto con él.	x		x		x		
Los empleados que demuestren ser competentes no son supervisados.	x		x		x		
Cuando los subordinados no están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando les pide que resuelvan sus diferencias y luego le informen el resultado.	x		x		x		
Al mando no le interesa las diferencias de opinión que tenga con su personal.	x		x		x		
Los mismos subordinados se preocupan por una adecuada información para su autocontrol.	x		x		x		
El directivo superior se preocupa sólo de los resultados, sin examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	x		x		x		
<b>Dimensión: Liderazgo democrático</b>							
Los empleados obedecen mejor a los mandos amistosos.	x		x		x		
El mando hace reuniones para resolver desacuerdos.	x		x		x		
El mando explica el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización.	x		x		x		

Variables y dimensiones	Pertenenencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	si	no	si	no	si	no	
El mando informa al personal sobre cualquier decisión que le afecte.	x		x		x		
El mando somete a votación para llevar a cabo reuniones de trabajo.	x		x		x		
Cuando los subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando los llama a su despacho y buscan una solución con su apoyo.	x		x		x		
Cuando el mando le asigna un trabajo el subordinado, primero se ponen de acuerdo.	x		x		x		
Cuando un subordinado critica a su jefe, lo hace frente a otros colegas de trabajo.	x		x		x		
El mando fija las tareas y objetivos mediante una discusión amplia con los subordinados.	x		x		x		
El mando coordina con los trabajadores para dar solución algún problema.	x		x		x		
<b>Variable: Cultura organizacional</b>							
<b>Dimensión: Cultura burocrática</b>							
Los procedimientos establecidos precisan las funciones de los trabajadores (que hacer)	x		x		x		
El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar y organizar la atención al público	x		x		x		
El manejo del recurso humano se caracteriza por asegurar al personal en los puestos de trabajo.	x		x		x		
La municipalidad viene funcionando de acuerdo con los instrumentos de gestión.	x		x		x		
En la municipalidad, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	x		x		x		
La municipalidad define el éxito sobre la base del cumplimiento de las tareas.	x		x		x		
En la municipalidad perdura las relaciones jerárquicas de dependencia.	x		x		x		
En la municipalidad los empleados están obligados a señirse a las reglas.	x		x		x		
En la municipalidad las decisiones son verticales.	x		x		x		
En la municipalidad se valora los procedimientos formales.	x		x		x		
<b>Dimensión: Cultura clan</b>							
La municipalidad es un lugar muy familiar donde los trabajadores disfrutan de la compañía de otros	x		x		x		
El liderazgo en la municipalidad es usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	x		x		x		
En la municipalidad ejecutan el trabajo bien desde la primera vez	x		x		x		
Existe unidad en la municipalidad como resultado de la lealtad y la confianza mutua.	x		x		x		
La municipalidad enfatiza el desarrollo humano, dando oportunidad a los trabajadores a actualizarse y superarse.	x		x		x		
Los empleados que demuestren ser competentes no son supervisados.	x		x		x		
En la municipalidad existe la autoadministración.	x		x		x		
Los empleados sirven de modelo para los nuevos miembros	x		x		x		

Variables y dimensiones	Pertenenencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	si	no	si	no	si	no	
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos y las relaciones personales.	x		x		x		
En la municipalidad el personal comparte sus experiencias.	x		x		x		
En la municipalidad el personal se siente valorado	x		x		x		
<b>Dimensión: Los valores</b>							
En la municipalidad de practica entre otros valores la honestidad, responsabilidad y justicia.	x		x		x		
En la municipalidad existe el respeto mutuo.	x		x		x		
En la municipalidad está presente la igualdad de oportunidades para todos.	x		x		x		
En la municipalidad se distingue lo que es correcto e incorrecto.	x		x		x		
En la municipalidad lo más importante es el cumplimiento de metas	x		x		x		
En la municipalidad se valora el cumplimiento y creatividad.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hubiera): .....

Opinión de aplicabilidad: (a) aplicable (x), (b) aplicable después de corregir ( ), (c) no aplicable ( )

Nombres y apellidos del juez validador: Pelayo Hilario Valenzuela. Especialidad del validador: Dr. Economía.

Pertenencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

Relevancia: El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota. Suficiencia, es cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Ayacucho, 29 de mayo 2023



Pelayo Hilario Valenzuela  
DNI.28216089. Cel. 989173422

### Anexo 3

#### *Cuestionario sobre la variable liderazgo.*

##### Introducción:

Sr. muy buenos días. Quisiera pedirle un servicio a fin de llenar el presente cuestionario referido a la investigación: “Liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023”. La que tiene fines académicos, por lo que le suplico marcar con una equis (X) sola una opción, de acuerdo a la siguiente escala.

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>Dimensión: Liderazgo autocrático</b>					
El mando toma decisiones sin consultar al personal					
El mando hace sentir a su personal que él es el que manda					
Castigar el incumplimiento a los reglamentos es una forma de mantener la disciplina.					
El mando establece metas y objetivos de manera individual					
El mando supervisa constantemente las labores de los trabajadores					
Cuando se tratan asuntos de interés institucional, el mando no permite al subordinado que manifieste su discrepancia, excepto en privado					
El mando despide a su subordinado cuando lo crea conveniente					
Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.					
Cuando se fijan objetivos, el mando no toma en cuenta las recomendaciones de sus subordinados.					
Las decisiones importantes se informan en asambleas.					
<b>Dimensión: Liderazgo laissez faire</b>					
El mando mantiene escasas comunicaciones personales con los subordinados.					
El mando no se involucra en la opinión discrepante de sus subordinados.					
Cuando el mando no está de acuerdo con la solución planteada por el subordinado, pide que sugiera una mejor alternativa					
El mando fija las tareas y los subordinados determinan como llevarlos a cabo.					
Para comunicaciones diarias de rutina, el mando hace que se pongan en contacto con él.					
Los empleados que demuestren ser competentes no son supervisados.					
Cuando los subordinados no están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando les pide que resuelvan sus diferencias y luego le informen el resultado.					
Al mando no le interesa las diferencias de opinión que tenga con su personal.					
Los mismos subordinados se preocupan por una adecuada información para su autocontrol.					
El directivo superior se preocupa sólo de los resultados, sin examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.					
<b>Dimensión: Liderazgo democrático</b>					

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Los empleados obedecen mejor a los mandos amistosos.					
El mando hace reuniones para resolver desacuerdos.					
El mando explica el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización.					
El mando informa al personal sobre cualquier decisión que le afecte.					
El mando somete a votación para llevar a cabo reuniones de trabajo.					
Cuando los subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando los llama a su despacho y buscan una solución con su apoyo.					
Cuando el mando le asigna un trabajo el subordinado, primero se ponen de acuerdo.					
Cuando un subordinado critica a su jefe, lo hace frente a otros colegas de trabajo.					
El mando fija las tareas y objetivos mediante una discusión amplia con los subordinados.					
El mando coordina con los trabajadores para dar solución algún problema.					

### Calificación de liderazgo

Liderazgo	Puntaje
Buena	112 – 150
Regular	71 – 111
Mala	30 - 70

### Calificación de las relaciones interpersonales por dimensiones

Dimensión: Liderazgo autocrático	Puntaje
Buena	38 – 50
Regular	24 – 37
Mala	10 - 23
Dimensión: Liderazgo laissez Faire	Puntaje
Buena	38 – 50
Regular	24 – 37
Mala	10 - 23
Dimensión: Liderazgo democrático	Puntaje
Buena	38 – 50
Regular	24 – 37
Mala	10 - 23

## Anexo 4

### *Cuestionario sobre la variable cultura organizacional.*

#### Introducción:

Sr. muy buenos días. Quisiera pedirle un servicio a fin de llenar el presente cuestionario referido a la investigación: “Liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023”. La que tiene fines académicos, por lo que le suplico marcar con una equis (X) sola una opción, de acuerdo a la siguiente escala.

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>Dimensión: Cultura burocrática</b>					
Los procedimientos establecidos precisan las funciones de los trabajadores (que hacer)					
El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar y organizar la atención al público					
El manejo del recurso humano se caracteriza por asegurar al personal en los puestos de trabajo.					
La municipalidad viene funcionando de acuerdo con los instrumentos de gestión.					
En la municipalidad, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					
La municipalidad define el éxito sobre la base del cumplimiento de las tareas.					
En la municipalidad perdura las relaciones jerárquicas de dependencia.					
En la municipalidad los empleados están obligados a señirse a las reglas.					
En la municipalidad las decisiones son verticales.					
En la municipalidad se valora los procedimientos formales.					
<b>Dimensión: Cultura clan</b>					
La municipalidad es un lugar muy familiar donde los trabajadores disfrutan de la compañía de otros					
El liderazgo en la municipalidad es usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.					
En la municipalidad ejecutan el trabajo bien desde la primera vez					
Existe unidad en la municipalidad como resultado de la lealtad y la confianza mutua.					
La municipalidad enfatiza el desarrollo humano, dando oportunidad a los trabajadores a actualizarse y superarse.					
Los empleados que demuestren ser competentes no son supervisados.					
En la municipalidad existe la autoadministración.					
Los empleados sirven de modelo para los nuevos miembros					
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos y las relaciones personales.					
En la municipalidad el personal comparte sus experiencias.					
En la municipalidad el personal se siente valorado					
<b>Dimensión: Los valores</b>					

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
En la municipalidad de practica entre otros valores la honestidad, responsabilidad y justicia.					
En la municipalidad existe el respeto mutuo.					
En la municipalidad está presente la igualdad de oportunidades para todos.					
En la municipalidad se distingue lo que es correcto e incorrecto.					
En la municipalidad lo más importante es el cumplimiento de metas					
En la municipalidad se valora el cumplimiento y creatividad.					

### Calificación de la cultura organizacional

Cultura organizacional	Puntaje
Buena	101 – 135
Regular	64 – 100
Mala	27 - 63

### Calificación de la cultura organizacional por dimensiones

Dimensión: Cultura burocrática	Puntaje
Buena	40 – 50
Regular	25 – 39
Mala	10 - 24
Dimensión: Cultura clan	Puntaje
Buena	43 – 55
Regular	27 – 42
Mala	11 - 26
Dimensión: Los valores	Puntaje
Buena	24 – 30
Regular	15 – 23
Mala	6 - 14

## Anexo 5

### *Análisis de fiabilidad.*

“Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida”

La consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems.

Como criterio general, George & Mallery, 2003 (citado en Hernández & Pascal, 2017) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- “Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,882	2

Se aprecia, que el coeficiente de Cronbach es igual a 0.882, entonces, es buena.

## Anexo 6

### Prueba de normalidad.

a. Hipótesis.

“Ho: La variable aleatoria no tiene una distribución normal

H1: La variable aleatoria tiene una distribución normal”

b. Estadístico de prueba

$$W_c = \frac{b^2}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}$$

c. Zona de aceptación para H0:

La zona de aceptación para Ho está formada por todos los valores del estadístico de prueba  $W_c$  menores al valor esperado o tabulado  $W_{(1-\alpha; n)}$

		liderazgo	cultura organizacional
	N	80	80
Parámetros normales	Media	98.2375	87.3750
	Desv. Desviación	26.53645	25.35938
Máximas diferencias extremas	Absoluto	0.121	0.069
	Positivo	0.121	0.069
	Negativo	-0.062	-0.055
	Estadístico de prueba	0.121	0.069
	Sig. asintótica(bilateral)	,002	,004

Anexo 7

Base de Datos.

	Liderazgo autocrático										Liderazgo laissez faire										Liderazgo democrático									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	0	0	0	0	2	0	0	3	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	5	4	1	2	9	7
2	16	15	35	36	29	2	13	11	11	15	20	18	12	12	10	5	19	5	5	19	14	19	19	9	18	12	10	12	19	16
3	33	24	26	21	18	42	36	38	10	35	38	34	42	41	46	29	28	21	18	42	33	38	25	47	32	45	47	42	27	35
4	18	31	12	16	19	28	16	14	35	18	15	14	14	15	17	28	22	35	38	12	16	15	16	15	16	14	16	19	17	10
5	13	10	7	7	12	8	15	14	24	10	7	13	12	12	7	18	11	19	19	7	17	8	10	9	9	5	6	5	8	12
80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1
3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1
4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1
5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1
6	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
7	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
8	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
9	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
10	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2
11	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
12	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
13	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
14	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
15	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2
16	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2
17	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2
18	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2



	Liderazgo autocrático										Liderazgo laissez faire										Liderazgo democrático									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
47	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
48	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
49	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
50	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
51	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
52	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
53	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
54	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
55	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	
56	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	
57	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	
58	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
59	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
60	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
61	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
62	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
63	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
64	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
65	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
66	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
67	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
68	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
69	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
70	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
71	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	
72	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	
73	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	



	Cultura burocrática										Cultura clan										Los valores							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
<b>1</b>	0	0	0	14	9	6	26	10	16	0	0	0	0	0	25	0	0	14	11	0	0	0	0	5	0	0	10	0
<b>2</b>	1	4	26	22	6	10	15	22	23	12	5	2	4	21	12	15	14	10	5	5	15	14	19	26	15	14	16	
<b>3</b>	25	26	34	25	28	29	20	21	25	45	22	23	33	16	26	22	30	39	24	41	28	27	35	33	41	33	39	
<b>4</b>	42	38	12	12	25	23	12	14	9	16	36	40	36	10	31	28	15	11	36	25	18	19	14	14	17	16	18	
<b>5</b>	12	12	8	7	12	12	7	13	7	7	17	15	7	8	11	15	7	9	15	9	19	20	7	7	7	7	7	
<b>80</b>	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	
2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	
3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	
4	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	
5	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	
6	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	2	
7	3	3	2	1	1	2	1	1	1	2	3	3	3	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	2	
8	3	3	2	1	1	2	1	1	1	2	3	3	3	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	2	
9	3	3	2	1	1	2	1	1	1	2	3	3	3	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	2	
10	3	3	2	1	2	2	1	1	1	2	3	3	3	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	2	
11	3	3	2	1	2	2	1	2	1	2	3	3	3	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	
12	3	3	2	1	2	2	1	2	1	2	3	3	3	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	
13	3	3	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3	3	1	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	
14	3	3	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3	3	1	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	
15	3	3	2	2	2	2	1	2	1	3	3	3	3	1	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	
16	3	3	2	2	3	2	1	2	1	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	
17	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	
18	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	
19	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	
20	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	
21	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	
22	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	

	Cultura burocrática										Cultura clan										Los valores						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
23	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
24	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
25	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
26	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
27	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	4	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
32	4	4	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
33	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
34	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
36	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
37	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
38	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
39	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
40	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
41	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
42	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
43	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
44	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
45	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
46	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
47	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
48	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
49	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
50	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3



	Cultura burocrática										Cultura clan										Los valores						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD 033-2024-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**

AUTOR	Bach. Mario Misael Ramirez Ramos
DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS	MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA	MAESTRO
DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO	MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA
TÍTULO DE TESIS	Liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023
EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD	24% de similitud
N <sup>º</sup> DE TRABAJO	2318004696
FECHA	11 de marzo de 2024

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 marzo del 2024.

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

# Liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

*por* Mario Misael Ramirez Ramos

---

**Fecha de entrega:** 11-mar-2024 03:59p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2318004696

**Nombre del archivo:** TESIS\_MARIO\_RAMIREZ\_110324.docx (1.26M)

**Total de palabras:** 22186

**Total de caracteres:** 101187

# Liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari – región Cusco, 2023

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	20%
2	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	repository.urosario.edu.co Fuente de Internet	<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR**  
**AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (A) EN CIENCIAS ECONOMICAS, MENCIÓN GESTION PÚBLICA**  
**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0000115-2024-UNSCH-EPG/D**

Siendo las 12:00 m. de 23 de febrero de 2024 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de tesis, presidido por el **Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA** director de la Escuela de Posgrado, el **Dr. Hermes Segundo BERMUDEZ VALQUI** director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económica, Administrativas y Contables, el **Dr. Pelayo HILARIO VALENZUELA** y el **Dr. Víctor Raúl RODRIGUEZ HURTADO** miembros; para la sustentación oral y pública de la tesis intitulado, **LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHARI- REGIÓN CUSCO, 2023**. En la Ciudad de Ayacucho del 2024, presentada por el Bach. Mario Misael RAMIREZ RAMOS. Teniendo como asesor al **Dr. Freddy Manuel CAMACHO DELGADO**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar al Grado Académico de **MAESTRO (A) EN CIENCIAS ECONOMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**, Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por la graduanda.

A continuación el Jurado Examinador y Calificador de tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: DIBUISERS (16)

**CALIFICACION (\*)**

Aprobado por unanimidad	X
Aprobado por Mayoría	-
Desaprobada por Unanimidad	-
Desaprobada por mayoría	-

(\*) Marcar con aspa

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue el **Bach. Mario Misael RAMIREZ RAMOS**, el Grado Académico de **MAESTRO (A) EN CIENCIAS ECONOMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**. Siendo las 1:45 pm hrs. Se levanta la sesión. Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las 1:45 pm hrs. Del 23 de febrero 2024.

.....  
**Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA**  
Director (e) de la Escuela de Posgrado

.....  
**Dr. Hermes Segundo BERMUDEZ VALQUI**  
Director de la Unidad de Posgrado – FCEAC

.....  
**Dr. Pelayo HILARIO VALENZUELA**  
Miembro

.....  
**Dr. Víctor Raúl RODRIGUEZ HURTADO**  
Miembro

.....  
**Dr. Marco Rolando ARONES JARA**  
Secretario Docente

**Observaciones:**  
.....  
.....