

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



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

#### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS:**

#### **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMBALLE, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2020**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:

**Bachiller: WILSON DAVID GIL IBAÑEZ**

Asesora:

**Dra. MARÍA ESTHER LEÓN MORALES**

Cajamarca, Perú

2022

COPYRIGHT © 2022 by  
**WILSON DAVID GIL IBÁÑEZ**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



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

#### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS APROBADA:**

#### **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMBALLE, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2020**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:

**Bachiller: WILSON DAVID GIL IBAÑEZ**

#### **JURADO EVALUADOR**

Dra. María Esther León Morales  
Asesora

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez  
Jurado Evaluador

Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo  
Jurado Evaluador

M.Cs. Daniel Seclén Contreras  
Jurado Evaluador

**Cajamarca, Perú**

**2022**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 10:00 horas, del día 24 de mayo de dos mil veintidos, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HECTOR DIOMEDES VILLEGAS CHAVEZ**, **Dr. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO**, **M.Cs. DANIEL SECLÉN CONTRERAS**, y en calidad de Asesora la **Dra. MARÍA ESTHER LEÓN MORALES** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMBALLE, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2020**; presentado por el **Bachiller en Psicología. WILSON DAVID GIL IBAÑEZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobada con la calificación de 17 (Diez y Siete) la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Psicología. WILSON DAVID GIL IBAÑEZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 11:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dra. María Esther León Morales**  
Asesora

.....  
**Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo**  
Jurado Evaluador

.....  
**M.Cs. Daniel Seclén Contreras**  
Jurado Evaluador

## **Dedicatoria**

A mis padres Manuel Gil y Santos Ibañez, quienes son mi motor y motivo de crecimiento, además por inculcarme valores, enseñanzas y sobre todo pautas de adecuada convivencia social.

A mis compañeros de la maestría en ciencias con mención en administración y gerencia pública, quienes con su mixtura de profesiones potenciaron mi experiencia y formación profesional.

## **Agradecimiento**

A Dios por concederme la vida, salud, inteligencia y competencias que me permitieron explorar nuevos conocimientos, así como el desarrollo del presente estudio.

A mis profesores de la Escuela de Posgrado de la UNC, quienes con su conocimiento, sabiduría, experiencia y enseñanzas condujeron mi formación profesional.

## **Epígrafe**

“Liderando la gestión para el progreso y desarrollo”

## INDICE

Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Epígrafe	vii
Índice general	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiv
Lista de abreviaturas y siglas usadas	xv
Glosario o definición de términos	xvi
Resumen	xvii
Abstract	xviii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.2. Descripción del problema	6
1.1.3. Formulación del problema	8
Pregunta general	8
Preguntas específicas	8
1.2. Justificación e importancia	8
1.2.1. Justificación científica	8
1.2.2. Justificación técnica – practica	9
1.2.3. Justificación institución y personal	10
1.3. Delimitación de la investigación	10
1.4. Objetivos de la investigación	11



1.4.1. Objetivo general	11
1.4.2. Objetivos específicos	11
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
2.1. Antecedentes de la investigación	12
2.1.1. Internacionales	12
2.1.2. Nacionales	14
2.1.3. Locales	20
2.2. Teorías	21
2.2.1. La administración	21
2.2.1.1. Definiciones	21
2.2.1.2. Funciones de la administración	21
2.2.2. Liderazgo	24
a. Teoría de los rasgos	24
b. Teoría del comportamiento	25
c. Teoría de contingencia	25
d. Teoría de influencia	26
e. Teoría de las relaciones	26
2.2.3. Clima organizacional	27
a. Teoría del clima organizacional de Likert	27
b. Teoría de las relaciones humanas	28
c. Teoría del comportamiento organizacional	29
2.3. Marco conceptual	30
2.3.1. Liderazgo	30
2.3.1.1. Definiciones	30
2.3.1.2. Personalidades de un líder	31

2.3.1.3. Características de un líder	32
2.3.1.4. Estilos de Liderazgo	32
2.3.1.5. Factores de estilos de liderazgo	33
2.3.2. Clima organizacional	34
2.3.2.1. La organización	34
2.3.2.2. Tipos de organización	35
2.3.2.3. Definiciones de clima organizacional	35
2.3.2.4. Enfoques de clima organizacional	37
2.3.2.5. Importancia del clima organizacional	37
2.3.2.6. Dimensiones del clima organizacional	38
2.4. Definición de términos básicos	39
<b>CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPOTESIS Y VARIABLES</b>	41
3.1. Hipótesis	41
3.1.1. Hipótesis general	41
3.1.2. Hipótesis específicas	41
3.2. Variables	41
3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis	42
<b>CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO</b>	43
4.1. Ubicación geográfica	43
4.2. Diseño de la investigación	45
4.3. Métodos de la investigación	46
4.4. Población, muestra, unidades de análisis y unidades de observación	46
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	47
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	48
4.7. Matriz de consistencia metodológica	49

CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
5.1. Presentación de resultados	51
5.2. Discusión de resultados	57
5.3. Contrastación de hipótesis	62
Conclusiones	66
Recomendaciones	68
Referencias bibliográficas	69
Anexos	78
Apéndices	89

## Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de componentes de la variable	42
Tabla 2: Matriz de consistencia metodológica	49
Tabla 3: Influencia de los estilos de Liderazgo en el Clima organizacional	51
Tabla 4: Niveles de estilos de liderazgo	52
Tabla 5: Niveles del de clima organizacional	53
Tabla 6: Influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional	54
Tabla 7: Influencia del liderazgo transaccional en el clima organizacional	55
Tabla 8: Influencia del liderazgo Laissez faire en el clima organizacional	56
Tabla 9: Contrastación de hipótesis general	62
Tabla 10: Contrastación de hipótesis específica 1	63
Tabla 11: Contrastación de hipótesis específica 2	64
Tabla 12: Contrastación de hipótesis específica 3	65
Tabla 13: Prueba de Kolmogorov-Smirnov de una muestra para determinar la normalidad en la distribución muestral	90
Tabla 14: Índice de confiabilidad de las dimensiones de estilos de liderazgo	90
Tabla 15: Índice de confiabilidad del cuestionario de clima Organizacional	91
Tabla 16: Baremos de las dimensiones de los estilos de liderazgo	91
Tabla 17: Baremos del cuestionario del clima organizacional	91
Tabla 18: Validez de constructo ítem – test, dimensión estilo transformacional	92
Tabla 19: Validez de constructo ítem – test en la dimensión transaccional	93

Tabla 20: Validez de constructo ítem – test, dimensión Laissez – Faire	94
Tabla 21: Validez de constructo ítem – test, escala total de estilos de liderazgo	95
Tabla 22: Validez ítem – test escala total cuestionario de clima organizacional	98

## Índice de figuras

Figura 1: Mapa político del distrito de Namballe	44
Figura 2: Plano catastral del distrito de Namballe	44
Figura 3: Coordenadas del distrito de Namballe	45
Figura 4: Contrastación de hipótesis general	62
Figura 5: Contrastación de hipótesis específica 1	63
Figura 6: Contrastación de hipótesis específica 2	64
Figura 7: Contrastación de hipótesis específica 3	65
Figura 8: Planilla de personal nombrado municipalidad distrital de Namballe	81
Figura 9: Organigrama de la municipalidad distrital de Namballe	82
Figura 10: Segmento de cuadro de asignación de personal MDN	83
Figura 11: Segmento de Manual de organizaciones y funciones MDN	85
Figura 12: Segmento de registro de organizaciones y funciones MDN	87
Figura 13: Niveles de estilos de liderazgo	89
Figura 14: Niveles del de clima organizacional	89

## **Lista de abreviaturas y siglas usadas**

CAP: Cuadro de asignación de personal

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Et al: Y otros

MDN: Municipalidad distrital de Namballe

MOF: Manual de Organización y funciones

ONU: Organización de Naciones Unidas

ROF: Reglamento de organización y funciones

SPSS: Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales

STAT: Software estadístico

Ud.: Usted

## **Glosario de términos**

**Colaborador:** Persona mayor de edad que presta sus servicios de manera voluntaria a una persona, entidad ya sea pública o privada por una retribución económica y bajo su mando.

**Líder:** Persona cuya conducta posee inteligencia, motivación, integridad personal, comunicación y relación interpersonal.

**Liderazgo:** Propiedad individual que combina atributos, talento y capacidad para crear una visión compartida de futuro

**Clima organizacional:** Resultado de la forma como se establecen procesos de interacción social y dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias

**Municipalidad:** Son órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica del derecho público y pleno cumplimiento de sus fines.



## Resumen

La presente investigación tuvo como Objetivo General Analizar la Influencia de los Estilos de Liderazgo en el Clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, Provincia de San Ignacio, 2020. Estudio de enfoque cuantitativo, tipo teórico, alcance correlacional y diseño no experimental, transversal. Se trabajó con una población muestral de 84 colaboradores de ambos sexos, seleccionados mediante el método no probabilístico a criterio del investigador. Se administró el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A), propuesto por Castro, et al (2007), consta de 30 ítems, escala tipo Likert, tiene validez de contenido y de consistencia interna, posee una confiabilidad, 972 mediante alfa de Cronbach para la escala total. Además, se utilizó el Cuestionario de Clima Organizacional, construido por Litwin y Stringer, consta de 53 ítems, tiene validez de contenido y de constructo, confiabilidad alta mediante el alfa de Cronbach de ,976. Se encontró que existe relación e influencia positiva considerable altamente significativa entre Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional con un coeficiente de correlación  $r=,760$ , significancia bilateral de ,000; a un nivel  $p<,01$ . Asimismo, el Estilo de Liderazgo transformacional y transaccional se relaciona e influye en el Clima Organizacional a un nivel  $p<,01$ . No obstante, el Estilo de Liderazgo Laissez – Faire, presenta relación inversa muy débil significativa con el Clima Organizacional a un nivel  $p<,05$ . Por otro lado, se evidenció predominancia de los niveles bajo y moderado del estilo transformacional con el 38,1%, y 33,3% respectivamente. Estilo transaccional mayor porcentaje del nivel moderado con el 47,6% y estilo de liderazgo Laissez – Faire, prevalece nivel moderado con el 42,9%. Finalmente, en lo que respecta al Clima Organizacional predomina el nivel deficiente con el 29.8%, seguido del nivel debe mejorar con el 27.4% y solo 20.2% está el nivel excelente.

**Palabras claves:** Administración, clima organizacional, estilos de liderazgo

## **Abstract**

The present investigation had as General Objective to Analyze the Influence of the Styles of Leadership in the organizational Climate in workers of the District Municipality of Namballe, Province of San Ignacio, 2020. Study of quantitative approach, theoretical type, correlational scope and non-experimental design, transversal. For this, we worked with a sample population of 84 collaborators of both sexes, selected using the non-probabilistic method at the discretion of the researcher. The Leadership Styles Questionnaire (CELID-A), proposed by Castro, et al (2007), consists of 30 items, Likert-type scale, has content validity and internal consistency, has a reliability of .972 by alpha of Cronbach for the total scale. In addition, the Organizational Climate Questionnaire, built by Litwin and Stringer, consists of 53 items, has content and construct validity, high reliability through Cronbach's alpha of .976. It was found that there is a highly significant, considerable positive relationship and influence between Leadership Styles and Organizational Climate with a correlation coefficient  $r = .760$ , bilateral significance of .000; at a level  $p < .01$ . Likewise, the Transformational and Transactional Leadership Style is related to and influences the Organizational Climate at a level  $p < .01$ . Despite the Laissez - Faire Leadership Style, it presents a highly significant, very weak inverse relationship with the Organizational Climate at a level  $p < .05$ . On the other hand, a predominance of the low and moderate levels of the transformational style was evidenced with 38.1%, and 33.3% respectively. Transactional style higher percentage of the moderate level with 47.6% and Laissez - Faire leadership style, moderate level prevails with 42.9%. Finally, with regard to the Organizational Climate, the deficient level predominates with 29.8%, followed by the level that should improve with 27.4% and only 20.2% is the excellent level.

**Keywords:** Administration, organizational climate, leadership styles

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Contextualización

Actualmente existe interés progresivo por ejecutar de forma eficiente la gobernabilidad y gobernanza, aspectos importantes y primordiales para el éxito organizacional; sin embargo, ello requiere la capacidad de gestión adecuada a fin de fortalecer los estilos de liderazgo más apropiados. Este concepto no siempre se tiene, debido a que las autoridades de los gobiernos de turno tienen una idea limitada de la gestión estratégica, lo cual termina perjudicando el clima organizacional.

Al respecto en costa rica, Cortez (2005), publica que:

En muchas oportunidades se tiene una concepción errónea sobre el entrenamiento en liderazgo y al buscar desempeñar un adecuado papel con la finalidad de instruir y alcanzar el cambio, se comete una serie de violaciones de los derechos en los colaboradores, generado un ambiente laboral viciado (p.2).

Asimismo, Cortez (2005, p.2) define a la persona que ejerce liderazgo “Como ese ente social que guía los esfuerzos del grupo con el objetivo de solucionar los problemas y no solo es quien da respuesta a las interrogantes y da órdenes que merecen ser cumplidas en el instante”

En Colombia, Escandon y Hurtado (2016, pp. 3,7), en la revista estudios gerenciales publican que:

El 82% opinan que la preocupación del líder o gerente por sus trabajadores es significativa, igualmente el 70% considera que es preciso generar lazos de confianza con los colaboradores. A su vez definen que es decisivo en todas las instituciones el rol de los jefes de equipo, gerentes, coordinadores, presidentes, etc.; debido a que están en relación permanente con las personas y de ellos depende el logro de los resultados, el progreso y sostenibilidad de las instituciones.

Además, en Puerto Rico, Berdecia, Gonzales y Carrasquillo (2013), señalan que:

En la actualidad existe un gran número de investigaciones, sin embargo, no existe alguna relacionada que explique la función de los estilos de liderazgo en el éxito organizacional, muchas de ellas están dirigidas sólo a conocer los estilos de liderazgo y su relación con el éxito organizacional. Por lo que no existe conceptualización teórica ni investigación cualitativa donde analice las variables mencionadas (p.2).

Asimismo, Berdecia, et al. (2013, p. 7), publican que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional poseen relación con el éxito organizacional, por tanto, se infiere que el éxito de las organizaciones se asocia a la ausencia del estilo Laissez-Faire.

Del mismo modo, Acosta (2012, p. 12), publica en la revista de estudios avanzados de Colombia que “Los líderes emprendedores, por medio de sus habilidades permiten dirigir a los integrantes de las empresas hacia una gestión eficiente del conocimiento que favorezca desarrollar nuevas invenciones”

Por otro lado, Tagiuri (1968, citado por Gómez, p. 5, 2013), señala que “La cima que experimentan los integrantes de las organizaciones, influye en la conducta de estos, lo que quiere decir, que los valores como referencia cultural se hacen notar en la forma del comportamiento y acciones del individuo”

Del mismo modo en España Gómez (2013, p. 22):

Propone que el deterioro del clima laboral, se asocia a un grupo de variables subyacentes: contenido del trabajo, contexto organizativo, significado del grupo y apreciación personal del individuo relacionado con los escenarios estructural-organizativo y de recursos humanos.

Por su parte Bernal (2010, citado por Sotelo y Figueroa, 2017), señalan que:

Con el transcurrir del tiempo, ha ido tomando importancia el estudio de las organizaciones, anteriormente no fue apreciada como lo es en la actualidad. Sin embargo, la necesidad de las personas por lograr efectos positivos, motivo enfatizar el análisis del clima organizacional en las empresas y sobre la interacción de sus colaboradores (p.7).

Por tanto, es significativo conocer y gestionar el clima organizacional en las instituciones, ya que de esta forma se afirma el éxito en la gestión. De acuerdo a Sotelo y Figueroa (2017, p. 25), publican que “existe una alta correlación entre el clima organizacional y calidad del servicio; quiere decir que al incrementar la conciencia de un excelente clima institucional por ende optimizara la calidad de los servicios brindados”.

Asimismo, Chaparro (2006), en Colombia publica:

Existe asociación directa media de  $r=, 396$  entre clima organizacional y motivación, así como autorrealización, expresados por comportamientos encaminados a la utilización de habilidades en el desarrollo del trabajo, además hace que los empleados sientan que reciben reconocimiento por la labor que realizan (p.21).

A su vez en Colombia Chirinos, Meriño y Martínez (2018).

Rescatan la importancia que tiene la interacción de las personas en las organizaciones, así como la percepción del ambiente que se desenvuelven para atender sus necesidades básicas, actualización, ambiente de trabajo, salario y beneficios. En el mismo orden de ideas los autores citados consideran que un buen clima organizacional genera herramientas que hace posible disminuir la fatiga en los trabajadores, garantizando la intervención directa en las fallas (p.2).

Además, Chirinos, et al., (2018, p. 14), en Colombia sostiene que de 63 empleados el 39,68% casi nunca y el 31,75% nunca se sienten a gusto en el ambiente de trabajo y no están satisfechos en el puesto dentro de su organización. “Por ello la ausencia de un clima laboral agradable afecta la estabilidad emocional de los empleados; de ahí la importancia de generar un adecuado clima organizacional, que permita el desarrollo personal y consecución de metas”.

En el Perú los funcionarios públicos se enfrentan a una notable crisis de liderazgo, esto genera que el estado tenga mayor trabajo en la atención y monitoreo de los recursos de las instituciones públicas en los niveles de gobierno nacional, regional y local. Al

respecto Esteban y Fernández (2013, p. 3,4), sostienen que en las municipalidades distritales se aprecia falta de eficiencia, bajos niveles de eficacia e inadecuados estilos de liderazgo en la función desempeñada, se percibe desconocimiento de funciones que retrasa los tramites documentarios, limitada formación, pobre capacitación y desorden en las tareas.

Por su parte Rospigliosi (2017), indica que:

Ante la ausencia de convincentes estilos de liderazgo en nuestro medio, los peruanos emigran a otros países para aprender y observar formas de liderazgo más eficientes; por tanto, los problemas que los líderes peruanos no pueden manejar los líderes extranjeros los solucionan sin dificultades y con mayor experiencia (p.11).

En el Perú, “la productividad y el manejo del capital humano se convierten en elementos claves de sobrevivencia, en tanto la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal, depende de la forma de liderar y conducir las personas de la organización” (Arquiveña y Castillo, 2017, p. 11).

Además, Arquiveña y Castillo (2017, p. 10), añaden que las organizaciones adquieren ventaja competitiva cuando dedican tiempo y recursos a la gestión del talento humano, garantizando un apropiado desempeño laboral, clima organizacional y optimizando la capacidad de respuesta a los retos institucionales. Es por ello que las entidades estatales deben enfatizar la importancia de los estilos de liderazgo y su repercusión en la cultura y clima organizacional.

Por su parte Luthans (2002, citado por Poma, 2018, p. 16), alude en la importancia del liderazgo en la gestión de las organizaciones, enfatizando que en la actualidad se necesitan líderes eficaces, capaces de persuadir e influenciar correctamente a sus subordinados guiándolos a la mejora continua para alcanzar el éxito en la organización.

En la municipalidad provincial de Huaraz - Perú según Ávila (2019), en su artículo publicado en la revista de gobierno y gestión pública encontró que el 80,3% de los trabajadores califican al liderazgo transformacional como bueno y un 82% califican a la gestión municipal como buena, indicando que dicho estilo de liderazgo se asocia a la gestión municipal; este liderazgo genera motivación en los trabajadores para mejorar sus capacidades y su desempeño laboral, producto de la conducta y el trato de sus líderes, los cuales se preocupan por su bienestar, y por desarrollar sus capacidades.

Del mismo modo Rojas, Calderón, Moscoso y Nieva (2021), realizaron un estudio en la municipalidad provincial de Satipo – Junín, donde sostienen que en las organizaciones es de suma importancia que el capital humano este comprometido en el área o entidad en la que labora, que se sienta motivado a realizar sus labores de manera eficiente y eficaz, por lo que se desarrolla la calidad y productividad. Esto sólo se logra a través de un buen manejo del liderazgo. Asimismo, encontraron una asociación directa entre el liderazgo transformacional y las dimensiones de planificación, dirección, ejecución y control de la gestión financiera en la Municipalidad Provincial de Satipo.



Finalmente, para Arias (2019), publica en la revista gestión del tercer milenio en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que la Gerencia pública es el resultado moderno y evolutivo en la conducción de las organizaciones públicas, resultante de una progresiva adaptación de la legislación del servicio civil a la cambiante realidad que incorpora a la tradicional gestión del Estado, métodos y prácticas reservadas en antaño para la empresa privada.

### **1.1.2. Descripción del problema**

Las municipalidades son instituciones estatales sujetas a brindar servicios de calidad a la población usuaria; los gobiernos de turno deben diseñar e incorporar modelos de gestión de garantice transparencia, lealtad, valores estratégicos; planificación del presupuesto por resultados, dirección estratégica y responsabilidad social. Frente a los actuales retos las autoridades, directivos y funcionarios tomaran medidas y decisiones que encamine a una gestión eficiente. En ese contexto surgió la inquietud por conocer los Estilos de Liderazgo y, como estos influyen en el Clima Organizacional en los trabajadores de la Municipalidad del Distrito de Namballe, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca.

En autoridades y funcionarios de la actual gestión municipal (periodo 2018-2022); se apreció limitada capacidad para conducir equipos de trabajo, así como competencias de influir en los demás, reflejado en la baja destreza para obtener un cambio real y eficaz. Por su parte se aprecia que los roles de dirección de la institución aún están confusos, se evidencian mediante conductas pasivas, estereotipadas, dependientes y escaso índice de racionalidad. En ese sentido en aquella institución municipal se han configurado modelos conductuales carentes de voluntad para encaminar metas y tareas; del mismo modo débiles conductas desarrolladas por directivos y funcionarios considerados líderes. Por tanto, se denota inadecuada interacción y frágiles canales de comunicación e influencia

con sus superiores y subordinados. Sumado a ello se nota reducción en el nivel de productividad de los trabajadores y estilos de dirección inapropiados de los dirigentes; esto repercute claramente en el clima organizacional de la municipalidad.

Por otro lado, se observó bajo rendimiento laboral, quejas de los trabajadores, conflicto de ideologías políticas, comunicación pasiva y/o agresiva, ambientes amicales inapropiados y reducida motivación. Además, es necesario fortalecer la actitud de los gerentes y equipo político a influir en la toma de decisiones asertivas de cada órgano de línea, potenciando la conducta de cada trabajador según la percepción del ambiente laboral de cada uno. Por su parte es menester reforzar la actitud hacia las tareas, objetivos y propósitos, con finalidad de generar un apropiado clima organizacional y por ende incremento de la productividad.

### **1.1.3. Formulación del problema**

#### **Pregunta general**

¿Cuál es el grado de influencia de los estilos de Liderazgo en el Clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020?

#### **Preguntas específicas**

¿Qué niveles de los estilos de liderazgo predominan en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020?

¿Qué niveles del clima organizacional predominan en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020?

¿Cuál es el grado de influencia del estilo líder transformacional en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020?

¿Cuál es el grado de influencia del estilo líder transaccional en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020?

¿Cuál es el grado de influencia del estilo líder Laissez faire en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020?

## **1.2. Justificación e importancia**

### **1.2.1. Justificación científica**

La presente investigación resulta de gran trascendencia ya que ampliará las fronteras de la ciencia, el estudio de las variables; al ser un conocimiento parcial; la evidencia empírica de las hipótesis cobrará vigencia hasta que haya conjetura comprobada que lo rechace; en tanto el conocimiento nuevo, inédito y novedoso generado, sirve como antecedente para futuros estudios, así como de uso universal en las áreas de interés para docentes, estudiantes y demás comunidad científica, que permita replicar en un futuro el estudio a poblaciones similares. Del mismo modo cubre vacíos en el conocimiento, pues fortalecerá las teorías de los estilos de liderazgo, dimensiones, factores que conducen al uso adecuado de dichos estilos, entendidos como la forma de conducir grupos y equipos; así como su influencia en el clima organizacional; es decir como el líder puede generar cambios en la organización y por ende en el bienestar del personal colaborador. Científicamente el presente estudio otorga aporte significativo a estudiantes y formadores de la ciencia.

### **1.2.2. Justificación técnica – practica**

Del mismo modo es relevante, en tanto que en la investigación se persiguió objetividad, validez y credibilidad en la recolección de datos y análisis de resultados. Además, las variables elegidas responden a la necesidad de conocer y comprender los diversos estilos

de liderazgo en las instituciones públicas en especial en los gobiernos locales, con la finalidad de garantizar eficacia, eficiencia y efectividad en los servicios prestados a los usuarios. Por su parte la investigación permite aproximarse paulatinamente a la comprensión del problema, para una posterior solución práctica, que es el inadecuado clima organizacional, fenómeno que limita la consecución de metas municipales, indicadores de logro y gestión por resultados. Resulta fundamental toda vez que los resultados cobran importancia en la sociedad debido a que permitió conocer los niveles de los estilos de liderazgo con mayor predominancia y de qué manera incide en la implementación de un apropiado clima organizacional. Por otro lado, el estudio beneficia a las autoridades de la municipalidad objeto de estudio: alcalde, gerentes, sub gerentes y funcionarios, en base a ello tendrán las herramientas necesarias y suficientes para desarrollar competencias laborales, fortalecer el clima organizacional e incidir en la productividad.

### **1.2.3. Justificación institucional y personal**

El estudio en mención fue fundamental desarrollarlo, ya que se convierte en una aproximación a la comprensión de las variables de estudio y mejorar los estilos de liderazgo evidenciados en aquella institución, así como reducir el inadecuado clima organizacional, a interés de las autoridades de la mencionada institución y con el propósito de potenciar los servicios brindados, surgió la imperante necesidad del investigador de conocer las variables de estudio. Cabe precisar que el investigador contó con la predisposición de tiempo, recursos materiales, económicos y conceptuales, sumado a ello motivación, interés, formación y aptitud para la ejecución de la investigación.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

#### **1.3.1. Delimitación espacial**

La investigación se realizó en la municipalidad del distrito de Namballe, provincia de San Ignacio, región Cajamarca.

#### **1.3.2. Delimitación temporal**

Dicha investigación se realizó tomando como periodo temporal los acontecimientos ocurridos, analizando empíricamente las variables durante el año 2020. Asimismo, el estudio fue viable desde el punto de vista técnico, teórico, metodológico, ético, cultural, social y religioso. Por su parte fue factible ejecutarlo, debido a que se contó con tiempo, recursos materiales, humanos y económicos.

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar el grado de influencia de los estilos de Liderazgo en el Clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

Describir los niveles de los estilos de liderazgo que predominan en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

Describir los niveles de clima organizacional que predominan en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

Analizar el grado de influencia del estilo de liderazgo transformacional en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

Analizar el grado de influencia del estilo de liderazgo transaccional en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

Analizar el grado de influencia del estilo de liderazgo Laissez faire en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

##### **2.1.1. Internacionales**

Duran, Gallegos y Cabezas (2019), en su artículo publicado en la revista ESPACIOS, en la universidad de Maule en Chile, desarrollaron una investigación con el objetivo de conocer los estilos de liderazgo y su influencia en el clima social laboral, mediante un estudio de caso de una empresa exportadora de alimentos. Se trabajó con 278 participantes clasificados por áreas. Se utilizó el cuestionario MLQ 5x en sus 2 formatos, tanto para líderes y colaboradores. Concluyendo que los estilos de liderazgo transformacional, generan un clima organizacional más favorable y posee una mayor predominancia que el estilo de liderazgo transaccional; en esta misma área, si bien los niveles de satisfacción y compromiso son menores que en el resto de la organización, estos alcanzan una calificación superior al 75%.

Sotelo y Figueroa (2017), en su artículo publicado en la revista RIDE – Guadalajara - México realizaron un estudio con el propósito de conocer la relación entre clima organizacional y calidad del servicio percibido por los trabajadores de una institución de nivel medio superior, en instituciones de bachillerato de Durango, México. Se utilizó como técnica la encuesta y análisis estadístico mediante la regresión lineal simple. Se concluyó que existe relación alta positiva entre el clima organizacional y la calidad del servicio con un valor  $r = 0,864$ , su cuadrado  $0,746$ ; es decir que la proporción de variación explicada es de 74,6%. Se deduce que ante un mayor clima organizacional se apreciara mejor calidad del servicio.

Urizar (2016), en su tesis titulada Estilos de liderazgo en el desempeño profesional en los colaboradores en el restaurante Don Carlos, Coban Alta Verapaz. Realizada en la Universidad Rafael Landívar en Guatemala, tuvo como propósito conocer los estilos de liderazgo relacionados con el desempeño laboral en colaboradores del restaurante Don Carlos. La muestra estuvo conformada por 16 trabajadores de ambos sexos. Estudio de tipo descriptivo y metodología estadística. Se administró el cuestionario estilos de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), consta de 34 ítems. Se concluyó que predomina el estilo autocrático (orientado hacia la tarea) con el 75% y el liberal con 25%. Ante ello se propone la implementación de charlas motivacionales para fomentar la participación y trabajo en equipo en los colaboradores.

Escandon y Hurtado (2016), en su artículo publicado en la revista de ESTUDIOS GERENCIALES, en la Universidad ICESI, Cali - Colombia realizaron un estudio con la finalidad de analizar la influencia del liderazgo de las empresas colombianas sobre su desempeño exportador. Para ello se utilizó una base de datos de 306 empresas exportadoras colombianas y por medio de un análisis de conglomerados bietápico, se analizaron los diversos tipos de liderazgo: democrático, autocrático y liberal. Los resultados demuestran que un conglomerado con alto desempeño exportador combina el liderazgo liberal y el democrático. Por otro lado, un segundo conglomerado está conformado por empresas de bajo desempeño exportador, asumiendo un liderazgo liberal. Los investigadores concluyen que para alcanzar un desempeño superior los gerentes deben asumir un liderazgo donde se ejerza un equilibrio entre la libertad y el control.

Chacón (2015), en su tesis para obtener el grado de administradora en la Universidad de Rafael Landívar, Guatemala tuvo como propósito analizar los factores que afectan el clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicado en el



municipio de Chuquimula. Estudio de tipo descriptivo. Para ello se contó con una muestra de 57 participantes de los cuales 8 de nivel administrativo y 49 de nivel operativo. Se concluyó que el clima organizacional dentro de la organización es favorable en las escalas de excelente, bueno y muy bueno. Por su parte en la organización predomina el estilo de liderazgo democrático; pues se aprecia la participación y flexibilidad del jefe en la toma de decisiones.

Zuzama (2015), en su tesis realizada en la Universidad de le Illes Belears - España tenía por finalidad exponer los distintos estilos de liderazgo en los grupos y organizaciones, así como ver los efectos llevados a la práctica. Dicho análisis se llevó a cabo en una organización que tenía 1 líder, 1 encargado y 10 trabajadores. Se administró el cuestionario de liderazgo según el modelo bidimensional (Blake y Mouton), adaptado para aquel tipo de trabajo. Se concluyó que el estilo predominante es el democrático con el 46,66%, seguido del estilo autocrático y laissez faire con el 26, 67% cada uno.

### **2.1.2. Nacionales**

Villanueva (2020), en su tesis titulada Liderazgo gerencial y Clima organizacional en la Universidad Peruana de las Américas, lima, 2020; tuvo como objetivo conocer la relación e influencia que existe entre Liderazgo gerencial y el clima organizacional en los colaboradores de la universidad privada. Se desarrolló una metodología no experimental, correlacional, para lo cual se trabajó con una muestra de 12 colaboradores. Concluyendo que el liderazgo gerencial influye positivamente en el clima organizacional, satisfacción laboral y relaciones laborales, esto indica que la calidad del líder mejora la motivación del colaborador creando un clima organizacional apropiado, obteniendo así un buen desempeño y mejores relaciones interpersonales en la organización.

Alarcón y Orellana (2019), su tesis titulada Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional del área de producción en la empresa Andina Plast SRL, 2019. Realizada en la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú; tuvo como objetivo conocer la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional del área de producción en la empresa Andina Plast SRL, 2019. Se desarrolló con la participación de 111 operarios, bajo un enfoque cuantitativo correlacional, para lo cual se usó el cuestionario de estilos de liderazgo y cuestionario de clima organizacional, ambos instrumentos válidos y confiables. Concluyendo que los estilos de liderazgo se relacionan positivamente con el clima organizacional (coeficiente de correlación de  $r = 0.629$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ), asimismo el estilo transformacional y transaccional son importantes en el clima organizacional. Sin embargo, el estilo de liderazgo Laissez- faire no causan mejora en el clima organizacional de la empresa.

Huarca (2019), en su estudio titulado relación entre estilos de liderazgo de los jefes y subgerentes con el clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Kunturkanki, Cusco, 2019. Desarrollada en la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, tuvo como propósito conocer la relación entre estilos de liderazgo de los jefes y subgerentes con el clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Kunturkanki, Cusco, 2019. Estudio de nivel correlacional, con diseño no experimental. Trabajó con muestreo tipo censal, obteniendo una muestra de 90 participantes entre varones y mujeres. Usó la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario para la valoración de Estilos de liderazgo y clima social familiar, los cuales son válidos y confiables. Arribando a la conclusión que existe relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo de los jefes y sub gerentes con el clima organizacional, asimismo que el estilo de liderazgo predominante en los jefes y sub gerentes fue el

liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional con un nivel alto y finalmente el nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores es de nivel medio.

Del Valle (2018), en su tesis titulada Clima Organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad distrital de San Luis, Lima, 2016. Realizada en la Universidad Nacional de Centro del Perú, Tarma, tuvo como objetivo general establecer la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad distrital de San Luis, Lima, 2016. Estudio con diseño no experimental, de nivel correlacional y método descriptivo. La población estuvo constituida por 203 trabajadores de dicha entidad municipal. La elección de las unidades de análisis se seleccionó por método no probabilístico a criterio de investigador, la misma que estuvo conformada por 64 trabajadores de la Municipal Distrital de San Luis, de la provincia de Lima. Se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario para clima organizacional y desempeño laboral, válidos y confiables. Se concluyó que no existe relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral en la población de estudio. Asimismo, se demostró que el nivel de clima organizacional en trabajadores en el año 2016 es bueno y el índice de desempeño laboral es excelente.

Zárate (2018), en su tesis titulada propuesta de Plan Motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016. Realizada en la Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo, tuvo como objetivo principal diseñar propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016. Para ello se trabajó con una población de 198 trabajadores de la Municipalidad provincial de Jaén y una muestra reajustada conformada por 79 trabajadores, las unidades de análisis fueron elegidos en forma no probabilística por conveniencia del investigador. Estudio de tipo descriptivo – proyectivo y diseño no experimental - corte transversal. Se administró el cuestionario de

Clima Organizacional, el mismo que cuenta con una validez total de 96% y una confiabilidad total de 0,84, mediante el alfa de Cronbach. Se concluyó que el 62.6% considera que el clima organizacional es regular; un 12.5% que indica que es malo y un 24.9 sostiene que es bueno. De acuerdo a lo anterior se plantea la propuesta motivacional con la finalidad de mejorar el clima organizacional dentro de la Municipalidad Provincial de Jaén.

Carrión (2018), en su tesis titulada relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zaña. Región Lambayeque, año 2018. Realizada en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, tuvo como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zaña. Región Lambayeque. Año -2018. Estudio de enfoque descriptivo no experimental y cuantitativa aplicada. Como instrumento de recolección se administró la “Escala de satisfacción laboral SL-SPC 2005” y “Escala de clima organizacional 1999”. De 27 y 50 ítems respectivamente. La población estuvo conformada por 65 personas que representa el total de trabajadores de la institución municipal. Como muestra se tomó a 30 administrativos de la Municipalidad Distrital de Zaña, entre varones y mujeres. Seleccionados mediante el método no probabilístico. Se encontró que no existe una relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral a un nivel de significancia  $p > 0,05$ . Asimismo, no existe relación en las dimensiones de autorrealización y desarrollo personal; comunicación y relaciones sociales, condiciones laborales y condiciones físicas. Indicando independencia de las variables [e] a un nivel  $p > 0,5$ .

Centurión (2017), en su tesis titulada influencia de los estilos de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión. Tuvo como objetivo determinar la relación entre estilos de liderazgo y clima

organizacional en directivos de la Universidad Peruana Unión. Estudio de tipo básico y de alcance correlacional. Como técnica se utilizó la encuesta e instrumento el cuestionario. Se trabajó con una muestra de 82 docentes de las 5 facultades, cuyos datos permitieron contrastar las hipótesis. Como principal resultado se encontró que existe relación de forma significativa entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en la universidad Peruana Unión Sede Lima. Llegando a la prueba de hipótesis general, cuyo  $p=0,00 < 0,05$ . Se concluyó que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan significativamente con el clima organizacional.

Rospigliosi (2017), en su tesis titulada estilos De Liderazgo y Clima Organizacional en la Municipalidad provincial del Santa – Chimbote Del 2017. Realizada en la universidad Cesar Vallejo, Chimbote, tuvo como objetivo establecer la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de la municipalidad provincial Del Santa – Chimbote 2017. Se trabajó con una muestra de 123 trabajadores, mediante el método probabilístico aleatorio simple, seleccionados de una población 180 trabajadores que laboraban en dicha municipalidad. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario estilos de liderazgo de 17 preguntas; y el cuestionario de clima organizacional de 19 ítems, sumando un total de 36 reactivos, escala tipo Likert. Se encontró que no existe relación entre las variables Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional, dado que se obtuvo una significancia bilateral a un  $p$  valor  $> 0.05$ . No obstante, a nivel dimensional solo el liderazgo autocrático y el liderazgo democrático tienen relación con el clima organizacional, a un nivel  $p < ,05$ ; por lo contrario, el liderazgo centrado en el trabajo y centrado en el empleado, se halló que no existe relación con el clima organizacional. Asimismo, se encontró que el estilo de Liderazgo Autocrático es el que tiene mayor relación con el clima organizacional, con una significancia de 0.019,

finalmente el estilo de liderazgo centrado en el trabajo tiene menos relación con el clima organizacional.

Zavaleta (2017), en su tesis titulada estilos de liderazgo según género en la Municipalidad Distrital de Casa Grande - La Libertad, 2017. Realizada en la Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo según el género que predomina en la Municipalidad distrital de Casa Grande, en el año 2017. Estudio descriptivo, con diseño no experimental, de corte transversal. Se trabajó con una población conformada por 34 directivos, entre gerentes y subgerentes de la Municipalidad Distrital de Casa Grande. Se administró el cuestionario denominado Estilos de Liderazgo (CELID-A) propuesto por Castro, et al (2007). Se concluyó que existe mayor estilo de liderazgo transaccional en los directivos de género masculino con un 29,4% y con respecto al género femenino predomina el nivel alto de liderazgo transaccional con el 26,5% en la Municipalidad distrital de Casa Grande, en el año 2017. Por su parte se aceptó la hipótesis planteada, afirmando que el estilo de liderazgo predominante es el transaccional.

Incacutipa (2016), en su tesis titulada influencia del Estilo de Liderazgo de los gerentes en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna, periodo 2015. Realizada en la Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Tuvo como propósito general analizar el estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad provincial de Tacna, periodo 2015. Estudio de enfoque cuantitativo, con método deductivo, diseño no experimental de tipo descriptivo-explicativo. Se consideró una población de 292 trabajadores que ocupan un puesto laboral como secretario (a), auxiliar, técnico, especialista, entre otros. Se utilizó el muestreo poblacional, considerando una muestra total de 163 trabajadores de las 13 gerencias de la Municipalidad Provincial de Tacna. Se encontró que en los trabajadores predomina con

frecuencia el estilo de liderazgo autocrático con un 51%, algunas veces el estilo consultivo con el 49%, rara vez el estilo consultivo con el 43%. La mayoría de los colaboradores perciben un clima organizacional regular. El 52% de los trabajadores indican que el clima organizacional se ve afectado especialmente por un bajo nivel de motivación. El estilo de liderazgo autocrático influye en los gerentes de manera negativa en el clima organizacional, donde muestra que un inadecuado estilo de liderazgo de 48.5%, incide de manera negativamente en el clima organizacional de un 39.3%. Asimismo, el estilo de liderazgo autocrático predominante en los gerentes, impactan de manera negativa en el desempeño y cumplimiento de los objetivos programados por la institución, ello afectado por un bajo nivel de motivación en la entidad.

### **2.1.3. Locales**

Albújar y Tocto (2020). En su tesis estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional en la Sub Región de Salud de Jaén, distrito Jaén, provincia Jaén, Región Cajamarca, 2016. Dicho estudio se realizó en la universidad Señor de Sipán, tuvo como objetivo establecer la relación entre las variables de estudio. La investigación ha sido de tipo descriptivo-correlacional. Se trabajó con una muestra de 63 colaboradores de la indicada dependencia de salud de Jaén, que representó al 42 % del universo, utilizándose un nivel de confianza de 95 % (0,95), lo que equivale a un valor de  $z = 1,985$  (es decir: = 1,96). Se concluyó que existe una relación de dependencia relativamente significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Sub Región de Salud de Jaén, distrito y provincia de Jaén, región Cajamarca (DIDES Jaén), en cuya prueba de la hipótesis se encontró que el valor crítico fue de 12.5916 y el resultado de la Prueba Chi cuadrado fue 16.290, ( $12.5916 < 16.290$ ), lo que permitió aceptar la  $H_a$ .

Quintana y Vargas (2018). En su tesis titulada relación entre liderazgo y clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas de la zona urbana del nivel primario de la ciudad de Cajamarca- Perú. Realizado en la universidad de Cajamarca, tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo y clima organizacional. Se usó el diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 120 docentes del nivel primario de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca, a quienes se les aplicó una encuesta de Liderazgo de Bass y B. Avolio “Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X corta)” y otra de Clima laboral de Andrew W. Halpin y Don B. Croft “Cuestionario de Descripción de Clima Organizacional/Organizational Climate Description Questionnaire”. En los resultados se encontró que existe relación de forma estadísticamente significativa ( $p < .05$ ) la presencia de una correlación directa con un tamaño del efecto moderado entre el Liderazgo del director con el clima organizacional ( $\rho = .32$ ; IC95%: .17 - .45), una correlación directa con un tamaño del efecto pequeño con las dimensiones compromiso ( $\rho = .16$ ; IC95%: .02 - .30), motivación ( $\rho = .29$ ; IC95%: .15 - .42), confianza ( $\rho = .27$ ; IC95%: .12 - .40), afecto ( $\rho = .18$ ; IC95%: .03 - .32) y consideración ( $\rho = .22$ ; IC95%: .07 - .35). Sin embargo, existe dimensiones que necesitan ser reforzadas para mejorar ambas variables y así poder lograr el buen desempeño tanto del docente como el del director de la Institución Educativa.

## **2.2. Teorías**

### **2.2.1. La administración**

#### **2.2.1.1. Definiciones**

Según Robbins y De censo (2009, p 6), la administración se refiere al proceso de conseguir realizar las cosas con eficacia y eficiencia, mediante otras personas y junto a ellas. Por su parte Bateman y Snell (2009), definen que la administración es el



proceso de trabajar con personas y con los recursos para cumplir los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente.

Del mismo modo la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase para alcanzar con eficacia y eficiencia las metas de la organización (Jones y George, 2010).

Por su parte Marcó; Loguzzo y Fedi (2016), definen que la administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Es así como las personas ejecutan las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, la administración es aplicable a cualquier tipo de organización, a todos los niveles organizacionales; el objetivo de todos los gerentes es el mismo: crear un superávit; por tanto, la administración se ocupa de la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia (Koontz y Weihrich, 1993).

#### **2.2.1.2. Funciones de la administración**

De acuerdo a Chiavenato (2006), indica que las funciones de la administración son: planeación, organización, dirección y control; así se tiene:

- a. Planeación:** Es la función que comienza el ciclo, ya que establece los elementos y criterios generales sobre los que se asientan las demás. La planeación consiste en determinar las bases que guíen la acción futura. El proceso de planeación consiste en la determinación de los objetivos, el estado de cosas futuro que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo. En este sentido, planear consiste en determinar los objetivos que

se espera alcanzar y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos (Chiavenato, 2006).

**b. Organización:** Hace referencia a la acción de organizar una empresa, es decir, una entidad social, deliberadamente constituida para la persecución de fines específicos. Esta función consiste esencialmente en la estructuración de la organización para la persecución de los objetivos establecidos. Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo, cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, la asociación de personas y recursos a puestos específicos (Chiavenato, 2006).

**c. Dirección:** Las funciones previas, planeación y organización, hacían referencia a actividades anteriores a la acción organizacional. La primera de ellas al diseño de programas que guíen la acción organizacional, la segunda al diseño de la organización más adecuada para la persecución de los objetivos establecidos. La función de dirección hace referencia a la conducción de esta entidad social hacia la persecución de los objetivos establecidos, es decir, cómo se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización. En este sentido, la dirección implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos (Chiavenato, 2006).

**d. Control:** Como función de la administración, el control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción

- e. organizacional por medio de acciones correctivas orientándolo hacia los objetivos establecidos. El proceso de planeación se encuentra íntimamente relacionado con el de control, ya que controlar sin sustentar el proceso sobre un plan carecería de sentido, al no poseer un parámetro que sirva de guía tanto para el accionar organizacional como para el proceso de control (Chiavenato, 2006).

### **2.2.2. Liderazgo**

Las organizaciones, los movimientos sociales, las religiones, los gobiernos y el ejército concebían el liderazgo como una capacidad de integrar todo y que, con la fuerza de sus rasgos, cualidades y capacidades innatas, ejercía su influencia en otros para que le siguieran.

Al respecto Esteban y Fernández (2013, p. 13), citan que existen las siguientes teorías acerca del liderazgo:

#### **a. Teoría de los rasgos.**

De acuerdo con Esteban y Fernández (2013, p. 13), los estudios acerca de los líderes llevaron a investigar acerca de cuáles eran los distintos rasgos que definen a un líder. A partir de la década de 1920, se indagó si los líderes poseían rasgos o características particulares, como la inteligencia, la estatura o la energía, que los distinguían de los no líderes y que contribuía al éxito. Se creyó que, si se podía identificar estos rasgos, entonces podrían predecir quienes eran líderes o tal vez incluso podrían formarlos. Las investigaciones no produjeron una lista de rasgos que pudieran garantizar siempre el éxito de los líderes.

### **b. Teoría del comportamiento**

Asimismo, los autores en referencia citan las Teorías del comportamiento. Ante la incógnita de la teoría de rasgos a principios de la década de 1950 empezaron a estudiar qué hace un líder, en lugar de como es. Una línea de investigaciones concentró en lo que los líderes hacen; en efecto, en su trabajo, lo cual está relacionado con el contenido de las actividades de los administradores, sus funciones y obligaciones. Los investigadores no tardaron en ampliar los estudios en su intento por determinar las diferencias entre el comportamiento de los líderes eficaces y el de aquellos que no lo son (Esteban & Fernández, 2013, p. 13).

### **c. Teoría de contingencia**

En esa misma línea, Esteban y Fernández (2013, p. 14), citan las Teorías de la contingencia:

Los investigadores empezaron a considerar las variables del contexto y de la situación que influyen en aquellos comportamientos de liderazgo que serán eficaces. La idea central es que los líderes analizan su situación y adaptan su comportamiento con miras a mejorar su eficacia. Entre ellas tenemos las características de los seguidores, del entorno laboral y las tareas de los seguidores, así como del exterior. Las teorías de la contingencia, llamadas teorías situacionales, subrayan que es imposible comprender el liderazgo en el vacío, independientemente de los diversos elementos de la situación del grupo o de la organización. Señala que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, depende de los parámetros particulares de la situación (p.14).

#### **d. Teoría de la influencia**

Con referencia a las Teorías de la influencia, se hace hincapié al estudio de los procesos de influencia entre los líderes y sus seguidores. El tema central es el estudio del liderazgo carismático, el cual se refiere a la influencia del liderazgo que no está fundado en la posición ni en la autoridad formal, sino en las cualidades y la personalidad carismática del líder. Los líderes influyen en el cambio de las personas presentándoles una visión del futuro que les sirva de inspiración (Esteban & Fernández, 2013, p. 15).

#### **e. Teoría de las relaciones**

Finalmente se enfatizan las Teorías de las relaciones, que según Esteban y Fernández (2013), consideran:

Que, desde finales de la década de 1970, muchos conceptos del liderazgo se han concentrado en el aspecto de las relaciones; es decir, la forma en que los líderes y sus seguidores interactúan, influyendo unos en otros. El liderazgo no es visto como algo que el líder hace a un seguidor, sino como un proceso de relaciones que involucra con sentido a todos los participantes y que permite que cada persona contribuya a alcanzar su visión. Consideran que las relaciones interpersonales son el aspecto más importante en la eficacia del liderazgo, se debe poseer cualidades personales para crear relaciones eficaces como la inteligencia emocional, integridad, elevadas normas morales y coraje personal (p.16).

### **2.2.3. Clima Organizacional:**

#### **a. Teoría del Clima Organizacional de Likert**

Según Fabián (2014), citado por Zarate (2018, p. 28), considera que la teoría del clima organizacional de Likert “establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que ellos mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”. De acuerdo a Brunet (1999), citado por Zarate (2018, p. 29), establece dos tipos de clima organizacional, de acuerdo al siguiente detalle:

**a.1. Clima de tipo autoritario.** En este tipo se ubican el clima autoritario explotador y el clima autoritario paternalista (p. 29).

- **Clima autoritario explotador.** “Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones únicamente son tomadas por los jefes” (p. 29).
- **Clima autoritario paternalista.** Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensa y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control”. “En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados” (p. 29).

**a.2. Clima de tipo participativo.** En ese sentido Brunet (1999), citado por Zarate (2018, p. 29), en esta clasificación se encuentra el tipo de clima participativo consultivo y el participativo en grupo.

- **Clima participativo consultivo.** “Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los trabajadores tomar decisiones

específicas, busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación, hay presencia de dinamismo y administración funcional” (p. 30).

- **Clima participativo en grupo.** “Existe confianza plena en los trabajadores por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye en forma vertical-horizontal, ascendente descendente”. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. El punto de motivación es la participación, se trabaja por objetivos, las relaciones se basen en la amistad y responsabilidad compartida (p. 30).

#### **b. Teoría de Relaciones Humanas.**

De acuerdo a la literatura, Corcega, Subero (2009, citado por Zarate (2018, p. 30), consideran que las primeras contribuciones al desarrollo de una teoría de organización fundamentada en las relaciones humanas se remontan a 1927, año en que el psicólogo de la Universidad de Harvard Elton Mayo las incorporo al análisis organizativo que la compañía norteamericana Western Electric.

Los resultados de dichos estudios iniciaron una corriente de management en la que se consideraban aspectos relativos a actitudes y motivación de los empleados, así como las relaciones entre trabajadores y directivos. La satisfacción generalizada de las necesidades materiales básicas hace que los mecanismos de autoridad basados en la satisfacción de estas necesidades dejen de funcionar, dado que el comportamiento de los trabajadores es determinado por la satisfacción de necesidades (p.30).

### **c. Teoría del Comportamiento Organizacional.**

Según Stephen, citado por Zarate (2018, p. 30-31), sostiene que el comportamiento organizacional: “Es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento organizacional con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento en la eficacia de la misma”. (p. 30). A su vez zarate (2018), siguiendo la lógica de Stephen, argumenta que el comportamiento organizacional.

Busca mejoras en la productividad de la organización para reducir el ausentismo del personal; buscando los medios para incrementar la satisfacción del trabajador. Bajo esta óptica, se requiere que gerentes o directores desarrollen habilidades interpersonales y consideren la cultura de la organización con su sistema de valores pertinente como el factor apropiado para incrementar la motivación (p.31).

Por otro lado, Amorós, (2007, citado por Zarate (2018), argumenta que el comportamiento organizacional constituye.

El estudio del impacto que individuos, grupos y la estructura poseen dentro de la organización, además aplica su conocimiento en búsqueda de la eficiencia organizacional. Asimismo, centra su estudio en la mejora de la productividad, así como reducir las tasas de ausentismo, rotación y busca los medios requeridos para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo. Por ello los gerentes requieren desarrollar habilidades interpersonales, es decir las relacionadas con el trato a las demás personas y buscan ser eficaces en lo que realizan (p.30).



## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Liderazgo.**

#### **2.3.1.1. Definición**

Por su parte Mintzberg (1999), citado en Zavaleta (2017, p.15), define que el liderazgo es “una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos”.

Según Lussier y Achua (2011) el liderazgo es “el proceso de influencia entre líderes para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (p. 06).

Según Chiavenato (1993, citado en Rospigliosi, 2017, p.15), define que el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de una o diversos objetivos específicos”.

Según Gibson (2003, citado en Incacutipa, 2016, p. 8), “indica el liderazgo es una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, cuyos actos afectan a otras personas y ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo”.

Asimismo, Davis (2003, citado en Incacutipa, 2016, p. 8), sostiene que el liderazgo es “el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el componente fundamental que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos, los motiva y auxilia para alcanzarlos”.

Según Reyes, citado en Arquíneva y Castillo (2017, p. 28), define que el líder, “es aquel que posee ciertas cualidades de personalidad y carácter, apoyado por un grado de conocimiento y experiencia, capaz de guiar a un grupo hacia la realización de un propósito, fortaleciéndolo como equipo”.

### **2.3.1.2. Personalidades de un líder**

Según Lusier y Achua (2011) existen 5 grandes características principales que debe tener un líder.

#### **a. Extroversión**

Poseen marcados rasgos de personalidad dominante, quieren asumir responsabilidades. Las personas con esta característica comúnmente son abiertas e integran con facilidad a nuevas personas a su entorno social (p.34).

#### **b. Afabilidad**

Hace referencia a tratar de congeniar con los demás, es cordial, amistoso y fácil de convivir con personas, se puede confiar en ella, le gusta ayudar a los demás, amigable y sociable. Pasan la mayor parte del tiempo con personas y tienen muchos amigos (p. 34).

#### **c. Ajuste**

Por su parte aquella característica abarca rasgos relacionados con la estabilidad emocional o la inestabilidad emocional. La estabilidad hace referencia al autocontrol, a estar calmado y soportar presión, estar relajado, seguro y positivo. Y la inestabilidad es cuando la persona cede bajo presión, es nervioso, inseguro, negativo y hostil (p. 35).

#### **d. Escrupulosidad**

Está relacionado con las metas alcanzadas. Al ser escrupuloso, debe cumplir con sus responsabilidades y debe de ser digno de confianza o también puede no cumplir con sus responsabilidades y no ser una persona en la cual se pueda confiar. Abarca la credibilidad, conformidad y organización (p.35).

#### **e. Apertura a la experiencia**

Aquí se va a observar la disposición de la persona al cambiar y al intentar cosas nuevas. Tienen la característica de ser imaginativos, inconformes, poco convencionales y autónomos (p.35).

### **2.3.1.3. Características de un líder**

Según Gil (1990, citado en Incacutipa, 2016, p. 11-12), menciona que en la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

A su vez el líder posee las siguientes características:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo los patrones culturales y significados existentes.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales.
- Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa o mejor organizador, el que posee más tacto y más bondadoso.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones, según sea la necesidad que se tenga.
- El líder debe ocupar rol fundamental en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### **2.3.1.4. Estilos de liderazgo**

#### **Definición**

Según Hersey (2007, citado en Zavaleta, 2017, p.15), sostiene que los estilos de liderazgo, “son pautas relacionadas al comportamiento expuesto por un ser humano, dicha conducta es percibida por los demás, cuando se trata de influir en las acciones de otros”.

En ese sentido Castro, Lupano y Benatuil. (2007), sostienen que los estilos de liderazgo “son entendidos como modelos firmes de conductas desarrolladas por quienes son considerados dirigentes. Además, suelen mostrar maneras típicas de interactuar con sus superiores y subordinados” (p.76).

### **2.3.1.5. Factores de estilos de liderazgo**

#### **a. Estilo transformacional**

Según Castro (2007, citado por Zavaleta, 2017, p.16), define que el estilo de liderazgo transformacional “es aquel que empieza la creación de una estructura adecuada para concientizar a los subordinados, con finalidad de mejorar sus beneficios personales, su objetivo principal es lograr la conexión del grupo”.

Esteban y Fernández (2013), definen que el estilo de liderazgo transformacional.

Es aquel que tiene un efecto sustancial en los seguidores e incluso podría renovar a la organización entera. Asimismo, dicho estilo se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos, además son capaces de emprender los cambios de visión, la estrategia y la cultura de la organización. Se concentran en cualidades intangibles como la visión, valores compartidos, con el propósito de crear relaciones y dotar de empoderamiento en el proceso de cambio (pp.19-20).

#### **b. Estilo transaccional**

Según Riggio (2006, citado en Zavaleta, 2017, p. 17), sostiene que el estilo de Liderazgo Transaccional, alude a la transacción, proceso que inicia con un cambio manifestado con la discusión del líder y posteriormente pacta los acuerdos con sus seguidores, enfatizando que serán recompensados por el logro de cada objetivo, se priorizan dos técnicas: recompensa contingente y dirección por excepción.

Por su parte Castro (2007, citado en Zavaleta, 2017, p. 17-18), afirma que el estilo de liderazgo transaccional reconoce las necesidades, deseos de los seguidores, explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y aspiraciones por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan con los objetivos y tareas que especifique el líder.

### **c. Estilo Laissez Faire**

De acuerdo con Bass y Avolio (2006, citado por Poma, 2018), definen que el Liderazgo Laissez Faire.

Es un líder totalmente pasivo, no es la persona que toma la decisión, los subordinados son los que toman el mando, porque son capaces de cumplir labores con limitada vigilancia y reducida presión, delega cargos a individuos capacitados, no se juzgan las aportaciones o sugerencias de los subordinados, si el líder se ausenta la entidad igual sigue funcionando, por ende, es el menos efectivo (p.38).

En ese sentido el autor indica que aquel estilo de liderazgo representa al liderazgo nulo, o falta de liderazgo, el jefe de la institución es incapaz, no tiene poder de persuasión e influencia en sus subordinados.

## **2.3.2. Clima organizacional**

### **2.3.2.1. La organización**

Peñarreta (2014), explica que la organización es la más compleja y notable institución social que el hombre ha construido. Su constitución depende como la diseñen sus líderes, se diferencian entre sí por su tamaño, estructura organizacional, estilos comunicacionales, etc.

Por su parte Vivas, Gómez y Gonzales (2015, citado en Zarate, 2018), definen que es un sistema de actividades humanas bajo un orden “organización” para cumplir un fin. Es decir, son diseñadas bajo ciertos órdenes para cumplir un objetivo.

Por su parte Calvo (2013, citado en Chacón, 2015), sostiene que, si la organización para ser constituida no incluye la economía y la maximización de beneficios, esta no funcionaría; debido a que no ayudaría a cumplir los objetivos para la cual fue orientada.

### **2.3.2.2. Tipos de organización**

Según Chiavenato (2006), las organizaciones son heterogéneas y diversas en su tamaño, características, estructura y objetivos, en tanto son muy variadas. Entre ellas se destaca las instituciones públicas, las mismas que son sin fines de lucro, cuya finalidad es cumplir un determinado rol o función sin pretender ganancia o utilidad.

En ese sentido Hernangomez (1988, citado en Ancco, 2016), clasifica a la organización según la autoridad delegada de la siguiente forma:

#### **a. Organización centralizada**

Tipología de organización en que la autoridad se concentra en la parte superior, siendo mínima la delegación y participación de los demás colaboradores en la toma de decisiones.

#### **b. Organización descentralizada**

Tipología de organización en las que las decisiones se toman en un nivel más bajo, se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles.

### **2.3.2.3. Definiciones de clima organizacional**

Zárate (2018, p. 32), define que el clima organizacional “es considerado un factor fundamental para el logro de objetivos institucionales, tiene que ver con el ambiente de trabajo y ejerce un efecto directo en el comportamiento de sus integrantes”.

Por su parte García e Ibarra (2012, p.3), indican que el clima organizacional: “Involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, tecnología, las políticas, metas operacionales, los

reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, valores y formas de comportamiento social”.

El Clima Organizacional según Garza, citado por Zarate (2018, p.33), son “las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Por su parte Robbins (1999, citado por Ancco, 2016), el Clima organizacional.

Es el proceso donde los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle significado a su ambiente. Además, es multidimensional; contiene elementos que pueden ser percibidos por los trabajadores de una organización en función de atributos e interacciones de la misma, que no es físicamente palpable, pero si se siente” (p.32).

Asimismo, el Clima Organizacional proporciona información acerca de la motivación de los trabajadores y sus efectos sobre el desempeño laboral, involucramiento y satisfacción en el cargo, permitiendo introducir cambios planificados, en la conducta de los miembros, satisfacción y estructura organizacional (Robbins, 1999, citado por Ancco, 2016; p.33).

Por otro lado, de acuerdo con Palma (2004, citado por Ancco, 2016, p. 33), considera que en el clima organizacional se deben considerar algunos principios como las características del medio ambiente de trabajo percibidas directa o indirectamente por quienes interactúan en un determinado ambiente social.

#### **2.3.2.4. Enfoques del clima organizacional**

Al respecto Chiang et al; (2010, en Ancco, 2016), señalan que el clima organizacional presenta los siguientes enfoques:

- a. Enfoque perceptual:** De acuerdo a dicho modelo el clima se ubica en el individuo, es este quien percibe las características del clima y genera una representación del mismo.
- b. Enfoque interactivo:** Según el enfoque en mención el clima se genera por el modelo estructural y el perceptual, a su vez se genera la visión compartida, para efectos de las características de personalidad y su asociación a la estructura de la institución.
- c. Enfoque cultural:** De acuerdo a dicho enfoque hace referencia a que los grupos y equipos construyen la realidad mediante la cultura organizacional, incluye normas, valores, conocimiento formal y creencias.

#### **2.3.2.5. Importancia del clima organizacional**

El clima organizacional es importante para las organizaciones, pues su gestión genera diversos beneficios a nivel institucional, produce satisfacción laboral en el personal (Fernández y Ruiz, 2017, citado en Carrión, 2018); asimismo concede el valor y sentido de pertenencia de los trabajadores; además es importante ya que genera un efecto modulador en la comunicación organizacional (Díaz, et al; 2016, citado en Carrión, 2019).

Por consiguiente, el adecuado clima organizacional evita los problemas relativos a la salud mental (Solís, et al, 2016, citado en Alarcón y Orellana, 2019), en tanto facilita



la sensibilidad crítica. Finalmente favorece el desempeño laboral y la innovación en los colaboradores.

### **2.3.2.6. Dimensiones del clima organizacional**

Según Litwin y Stinger (1978, citado por Carrión, 2018, p. 26), menciona que existen nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Donde cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a. Estructura:** “Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a los que enfrentan en el desarrollo de su trabajo” (p. 26).
- b. Responsabilidad:** “Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo” (p. 26).
- c. Recompensa:** “Corresponde a la percepción que tienen los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo” (p. 26).
- d. Desafío:** “Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos” (p. 27).
- e. Relaciones:** “Consiste en la percepción por parte de los empleados, miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones, si dentro de la organización se establecen relaciones cordiales entre compañeros, jefe-subordinado” (p. 27).
- f. Cooperación:** “Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de los directivos, y de otros empleados del

grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, de niveles superiores como inferiores” (p. 27).

- g. Estándares:** “Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento” (p. 27).
- h. Conflictos:** “Es el grado en que los miembros de la organización, tanto subordinados como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan” (p. 27).
- i. Identidad:** “Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (p. 27).

#### **2.4. Definición de términos básicos**

- **Clima:** “Conjunto de situaciones que rodean a un grupo de trabajadores en un mismo ambiente laboral, se identifica mediante la percepción de cada trabajador, determinando su comportamiento” (Del valle, 2018, p. 21).
- **Clima organizacional:** “Resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias” (Méndez, 2006, citado por Carrión, 2018).
- **Desempeño:** “Son las acciones que engloban al comportamiento adecuado o no de un trabajador al realizar distintas tareas, siendo medido de acuerdo a la productividad y al logro de los objetivos deseados” (Del valle, 2018, p. 22).
- **Estilos de Liderazgo:** “Capacidad de una persona para transformar conductas grupales bajo un contexto definido, cuyo objetivo es agregar valor a la organización a través del desarrollo de las personas” (Esteban & Fernández, 2013, p. 62).

- **Gerente:** “Persona que incita a hacer cosas a través de otras personas, toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir las metas y objetivos trazados en las organizaciones” (Incacutipa, 2016, p. 28).
- **Líder:** “Es aquel cuya conducta posee: inteligencia, motivación, integridad personal, comunicación y relación interpersonal, desarrolla toma de decisiones, carisma, creatividad y buen humor” (Incacutipa, 2016, p. 28).
- **Liderazgo:** Se considera propiedad individual y proceso. Propiedad individual porque es una combinación de atributos, capacidades y proceso relacionado a la capacidad para crear una visión compartida de futuro (Incacutipa, 2016, p. 28).
- **Municipalidad:** “Son órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica del derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines” (Ley N° 27972, artículo II).
- **Trabajador.** Toda persona mayor de edad que presta sus servicios de manera voluntaria a una persona, entidad ya sea pública o privada, a cambio de una retribución económica y bajo su mando (Del valle, 2018, p. 24).

## CAPITULO III

### PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

H<sub>1</sub>: Los Estilos de Liderazgo influyen directamente en el Clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

H<sub>2</sub>: El estilo de Liderazgo transformacional influye positivamente en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

H<sub>3</sub>: El estilo de Liderazgo transaccional influye positivamente en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

H<sub>4</sub>: El estilo de Liderazgo Laissez faire influye negativamente en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

#### 3.2. Variables

Estilos de liderazgo

Clima organizacional

### 3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

**Tabla 1: Operacionalización de componentes de la variable**

Título: Estilos de Liderazgo y su influencia en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.					
Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional las variables			
		Variables	Factores	Indicadores	Instrumento
Los estilos de liderazgo influyen directamente en el clima organizacional en trabajadores de la municipalidad distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, región Cajamarca, 2020.	Según Castro, citado en Zavaleta (2017, p.15), define como modelos relativamente firmes de conductas desarrolladas por quienes son considerados líderes. A pesar de que modifiquen sus conductas de acuerdo a los detalles de la situación, suelen mostrar maneras típicas de interactuar con sus superiores y subordinados. “conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles a ser medidas, percibidos directa o indirectamente por las personas que trabajan y que influyen en su comportamiento y motivación” (Quispe & Veliz, 2013, p.26).	Estilos de liderazgo	Transformacional	Carisma	Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A).
				Inspiración	
				Estimulación intelectual	
				Consideración individualizada	
			Transaccional	Recompensa contingente	
				Consideración individualizada	
			Laissez faire	Ausencia de liderazgo	
			Estructura	Ítem 1 - 10	
			Responsabilidad	Ítem 11 - 17	
			Recompensa	Ítem 18 – 23	
Clima organizacional	Riesgo	Ítem 24 – 28	Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968),		
	Calor	Ítem 29 – 33			
	Apoyo	Ítem 34 – 39			
	Estándares de desempeño	Ítem 40 – 44			
	Conflicto	Ítem 45 – 49			
	Identidad	Ítem 50 – 53			

Fuente: Elaboración propia.

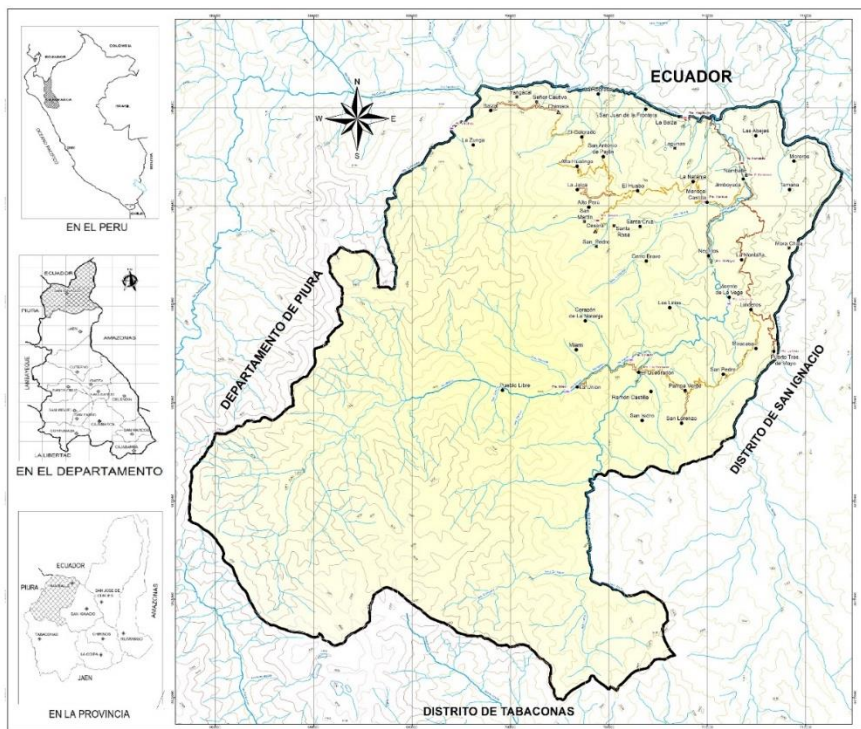
## CAPITULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica

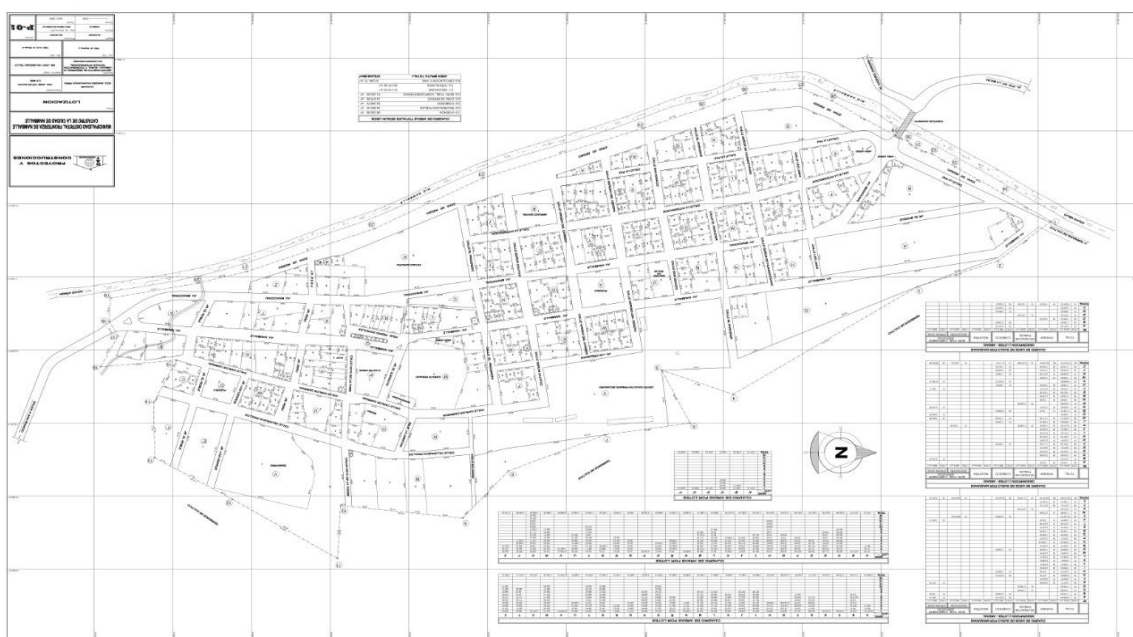
La presente investigación se realizó en la municipalidad del distrito de Namballe, provincia de san Ignacio, región Cajamarca. Namballe es uno de los 7 distritos que conforman la provincia de san Ignacio, bajo la administración del gobierno regional de Cajamarca. Aproximadamente el 90% de la población se dedica al sector agrícola. Con climatología diversa, incluyendo presencia de fuertes lluvias en los meses de enero-abril. Namballe, se encuentra ubicado en la parte Norte del Perú, sus límites son: por el Este con el Distrito de San Ignacio, por el Oeste con la Región Piura, por el Norte con el Vecino País del Ecuador, y por el Sur con el Distrito de Tabaconas, su altitud máxima en los lugares más altos es de 3,675 msnm y Mínima en las partes más bajas es de 650 msnm., Ubicado a una UTM de 712, 250 Metros Rumbo Este y a 9,447,000 Metros Rumbo Norte, tiene una población muy emprendedora que lucha constantemente por lograr su bienestar, los principales productos que aquí se cultivan son: Café, Cacao, Caña de Azúcar, Granadilla, tabaco etc. Además, tiene valiosos atractivos turísticos como son La Cueva de Las Palomas, La cueva de la Boa, Las Lagunas del Caserío del mismo Nombre (Caserío Lagunas), Puente Integración, Playa la Mendieta, Playa la Granja, Puente Namballe, Puente El Santuario, y Las lagunas de El Pato, Laguna El Corazón Y Laguna El Pando, las mismas que se encuentran en la parte alta de nuestro Distrito y a solamente 500 metros del Santuario Nacional Tabaconas Namballe a los cuales invitamos visitar. Tiene una extensión territorial de 684,3 km<sup>2</sup> y una altitud promedio de 1120 m.s.n.m y una densidad poblacional de 13,3 ha/km<sup>2</sup>.

**Figura 1: Mapa político del distrito de Namballe**



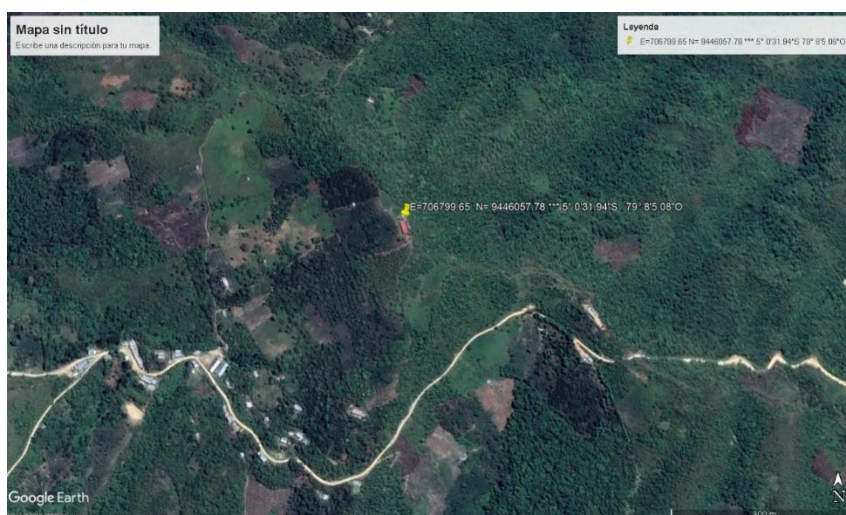
Fuente: Oficina RR.PP. MDN.

**Figura 2: Plano catastral distrito de Namballe.**



Fuente: Oficina RR.PP. MDN.

**Figura 3: Coordenadas Distrito de Namballe.**



**Fuente: Oficina RR.PP. MDN.**

#### **4.2. Diseño de la investigación**

La investigación se enmarcó dentro del enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández y Batista (2014, p. 4), definen que el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

Asimismo, es de tipo teórica y diseño no experimental; al respecto Hernández, et al; (2014, p. 152), definen que el diseño no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Además, es transeccional correlacional causal, debido a que la recolección de datos se realizó en un momento y tiempo único (Hernández, et al; 2014, p. 154), así como estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa – efecto (Hernández, et al; 2014, p. 157).



### **4.3. Métodos de investigación**

En la presente investigación se utilizó el método deductivo, conocido como “forma de razonamiento que parte de una verdad universal para obtener conclusiones particulares. En la investigación científica este método tiene doble función encubrir consecuencias desconocidas de principios conocidos” (Maya, 2014, p. 14). Además, se utilizó el método hipotético – deductivo, según Bernal (2010, p. 60), indica que Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. Del mismo modo se utilizó el método estadístico; puesto los datos fueron analizadas con procedimientos descriptivos e inferenciales.

### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

#### **Población**

La población y muestra estuvo conformado por 84 trabajadores de la municipalidad del distrito de Namballe. Conformado por funcionarios, contratados y obreros de ambos sexos sin tener en cuenta el régimen laboral, fueron seleccionados mediante el muestreo no probabilístico; al respecto Hernández, et al (2014, p. 189), “sostienen que los muestreos no probabilísticos llamados también muestreos dirigidos, supone un procedimiento de selección orientado por las características de la población, más que por un criterio de generalización”.

### **Unidades de análisis**

Las unidades de análisis fueron los 84 trabajadores de la municipalidad distrital de Namballe.

### **Unidades de observación**

Se indica que las unidades de observación fueron los instrumentos desarrollados por los trabajadores incorporados a la municipalidad distrito de Namballe, durante el año 2020.

### **4.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de información**

Para la recolección de datos se utilizaron como técnica: la encuesta, la técnica psicométrica y la observación. Como instrumento se utilizó el cuestionario, en esa línea Hernández, et al; (2014, p. 217), sostiene que el cuestionario, “es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”.

Se utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A), propuesto por Castro, et al (2007, citado por Poma, 2018, p. 58-60), consta de 30 ítems, escala tipo Likert. Posee validez de contenido, mediante juicio de expertos y de constructo (índice de 0.20 – 0.90), mediante procedimiento ítem – test. Asimismo, se calculó la confiabilidad con el alfa de Cronbach, con un coeficiente de fiabilidad de 0.972.

Por otro lado, se utilizó el cuestionario de clima organizacional, construido por Litwin y Stringer, el mismo que consta de 53 ítems, dividido en 09 dimensiones. Según Quispe y Veliz (2013, p. 63), el cuestionario de Clima Organizacional, posee validez empírica subtes- test, obteniéndose los siguientes resultados de la correlación de Pearson Corregida para las dimensiones: Estructura (0.37), Responsabilidad (0.24), Recompensa

(0.48), Riesgo (0.39), Calor (0.53), Apoyo (0.43), Estándares de Desempeño (0.43), Conflicto (0.34), Identidad (0.54). Además, se precisa que el cuestionario clima organizacional posee validez de constructo, dado que las correlaciones son mayores a 0.20. Del mismo modo alta confiabilidad con un valor de 0,976.

Asimismo, se utilizó el análisis documental, analizando los documentos de gestión de la municipalidad distrital, CAP, MOF, ROF y estructura orgánica.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos**

Para el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva como la distribución de frecuencias y porcentajes. Además, para medir el grado de asociación entre las variables se utilizó la estadística no paramétrica con el estadístico Gamma de Goodman y Kruskal. La contrastación de hipótesis se realizó mediante el estadístico Chi cuadrado de Pearson. Teniendo en cuenta los grados de libertad y el valor Chi cuadrado. Asimismo, la confiabilidad del instrumento se calculó con el alfa de Cronbach y la validez de constructo mediante el procedimiento ítem – test. Dicho análisis se efectuó mediante el programa Microsoft Excel 2016, Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS versión 25) y Minitab.

#### 4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2. Matriz de consistencia metodológica

Título: Estilos de Liderazgo y Clima organizacional y en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.							
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variab les	Dimensio es	Indicadores	Instrumento s	Metodo logía
Pregunta general: ¿Cuál es el grado de influencia de los estilos de liderazgo en el Clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020?	<b>Objetivo general:</b> Analizar el grado de influencia de los estilos de Liderazgo en el Clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.	<b>Hipótesis general:</b> Los estilos de liderazgo influyen directamente en el Clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.			Carisma Inspiración Estimulación intelectual Consideración individualiza da	Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A).	
Preguntas auxiliares: ¿Qué niveles de estilos de liderazgo predominan en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020?	<b>Objetivos específicos:</b> Describir los niveles de estilos de liderazgo que predominan en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.	H <sub>2</sub> : El estilo de Liderazgo transformacional influye positivamente en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.	Estilos de liderazg o	Transaccion al Laissez faire	Recompensa contingente Atención determinada Ausencia de liderazgo		Tipo teórica. Alcance correlaci onal –
¿Qué niveles del clima organizacional predominan en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020?	Describir los niveles del clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.		<b>Clima organiz acional</b>	Estructura Responsabil idad	Ítem 1 - 10 Ítem 11 - 17	Cuestionario de Clima Organizacion	causal.

Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020? ¿Cuál es el grado de influencia del estilo de liderazgo transformacional en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020? ¿Cuál es el grado de influencia del estilo de liderazgo transformacional en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020?	Namballe, provincia de san Ignacio, 2020. Analizar el grado de influencia del estilo de liderazgo transformacional en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020. Analizar el grado de influencia del estilo de liderazgo transformacional en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.	H <sub>3</sub> : El estilo de liderazgo transaccional influye positivamente en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.	Recompensa Riesgo Calor Apoyo Estándares de desempeño Conflicto Identidad	Ítem 18 - 23 Ítem 24 - 28 Ítem 29 - 33 Ítem 34 - 39 Ítem 40 - 44 Ítem 45 - 49 Ítem 50 - 53	al de Litwin y Stringer (1968), Diseño no experimental – transeccional
Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020? ¿Cuál es el grado de influencia del estilo de liderazgo Laissez faire en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020?	Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020. Analizar el grado de influencia del estilo de liderazgo Laissez faire en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.	H <sub>4</sub> : El estilo de liderazgo Laissez faire influye negativamente en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.			

## CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Presentación de resultados

#### 5.1.1. Influencia de los estilos de Liderazgo en el Clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

**Tabla 3**

Análisis de la influencia de los estilos de Liderazgo en el Clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

Estilos de Liderazgo – clima organizacional.		Valor	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	,760	,000
N de casos válidos		84	

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A) – cuestionario de clima organizacional.

En la tabla 3 se observa que existe relación positiva considerable altamente significativa entre la variable estilos de liderazgo y clima organizacional con un coeficiente de correlación Gamma =, 760, significancia bilateral de ,000; a un nivel  $p < ,01$ . Esto indica que al existir variación en los valores de los estilos de liderazgo también se observarán cambios en la misma dirección en el clima organizacional, por tanto, se evidencia asociación directa e influencia positiva altamente significativa de los estilos de liderazgo en clima organizacional. No obstante, de acuerdo a la observación de la realidad se aprecia que en la municipalidad distrital de Namballe el equipo político, regidores y colaboradores no presentan adecuados estilos y niveles de liderazgo; los mismos que se asocian a las constantes quejas, estrés laboral, despido y cultura organizacional inapropiada.

**5.1.2. Niveles de estilos de liderazgo que predominan en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.**

**Tabla 4.**

Análisis descriptivo de los niveles de estilos de liderazgo que predominan en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

Niveles	Transformacional		Transaccional		Laissez – Faire		Total	
	N	%	N	%	N	%	n	%
Bajo	32	<b>38,1</b>	32	<b>38,1</b>	28	<b>33,3</b>	30	35.7
Moderado	28	<b>33,3</b>	40	<b>47,6</b>	36	<b>42,9</b>	35	41.7
Alto	24	28,6	12	14,3	20	23,8	19	22.6
Total	84	100	84	100	84	100	84	100

Fuente. Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A).

En la tabla 4 se evidencia prevalencia y mayor porcentaje en los niveles bajo y moderado en los estilos de liderazgo. En lo referente al estilo transformacional predomina el nivel bajo con el 38,1%, seguido del nivel moderado con el 33,3%. Asimismo, en el estilo transaccional mayor porcentaje del nivel moderado con el 47,6%, seguido del nivel bajo con el 38,1%. Por su parte en lo que respecta al estilo de liderazgo Laissez – Faire, se observa mayor porcentaje del nivel moderado con el 42,9%. Por consiguiente, en la variable estilos de liderazgo predomina el nivel moderado con el 41,7% y solo el 22,6% tiene nivel alto de estilos de liderazgo. Lo que puede asociarse al nivel cultural que poseen el alcalde y regidores, pues ninguno de los regidores tiene una carrera técnica y/o profesional, asimismo los trabajadores no ingresan por concurso público, sino por favores políticos.

### 5.1.3. Niveles del de clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

**Tabla 5.**

Análisis descriptivo de los niveles del de clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

<b>Niveles de clima organizacional</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Deficiente	25	29.8
Debe mejorar	23	27.4
Bueno	19	22.6
Excelente	17	20.2
Total	84	100

Fuente: Cuestionario de clima organizacional.

En la tabla 5 se aprecia mayor porcentaje del nivel deficiente de clima organizacional con un 29.8%, seguido del nivel debe mejorar con el 27.4%; no obstante, solo el 20.2% de la población investigada se ubica en un nivel excelente. Esto indica que más del 50% de los trabajadores de la institución objeto de estudio perciben al clima organizacional como deficiente y que debe mejorar. Esto se corrobora pues se percibe un ambiente de trabajo inadecuado, no se cumplen las funciones de acuerdo a lo establecido en el MOF y ROF, Asimismo la asignación de puestos no está estrictamente ligado al cuadro de asignación de personal, por otro lado, los colaboradores no cuentan con el perfil que indican los documentos de gestión y estructura orgánica.



#### 5.1.4. Influencia del estilo de liderazgo transformacional en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

**Tabla 6**

Análisis de la influencia del estilo de liderazgo transformacional en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

Estilos de liderazgo transformacional – clima organizacional		Valor	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	,717	,000
N de casos válidos		84	

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A) – cuestionario de clima organizacional.

En la tabla 6 se observa que existe relación positiva considerable altamente significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y clima organizacional con un coeficiente de correlación Gamma =, 717, significancia bilateral de ,000; a un nivel  $p < ,01$ . Esto indica que al existir variación en los valores del estilo de liderazgo transformacional también se observaran cambios en la misma dirección en el clima organizacional, por tanto, se aprecia relación e influencia positiva altamente significativa entre las variables de estudio.

**5.1.5. Influencia del estilo de liderazgo transaccional en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.**

**Tabla 7**

Análisis de la influencia del estilo de liderazgo transaccional en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

Estilo de liderazgo transaccional – clima organizacional		Valor	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	,737	,000
N de casos válidos		84	

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A) – cuestionario de clima organizacional.

En la tabla 7 se aprecia que existe relación positiva considerable altamente significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y clima organizacional con un coeficiente de correlación Gamma =, 737, significancia bilateral de ,000; a un nivel  $p < ,01$ . Esto hace referencia que al variar los valores del estilo de liderazgo transaccional se apreciara comportamiento del clima organizacional en la misma dirección, por tanto, afirma que existe relación e influencia directa altamente significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional.

**5.1.6. Influencia del estilo de liderazgo Laissez faire en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.**

**Tabla 8**

Análisis de la influencia del estilo de liderazgo Laissez faire en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

Estilo de liderazgo Laissez – Faire – clima organizacional		Valor	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	-,128	,040
N de casos válidos		84	

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A) – cuestionario de clima organizacional.

En la tabla 8 se observa que existe relación negativa muy débil significativa entre el estilo de liderazgo Laissez – Faire y clima organizacional con un coeficiente de correlación Gamma = -,128, significancia bilateral de ,040; a un nivel  $p < ,05$ . Lo que indica comportamiento y variación negativa; por tanto, existe asociación e influencia inversa significativa entre las variables de estudio.

## 5.2. Discusión de resultados

La investigación tuvo como propósito principal analizar su influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en colaboradores de la municipalidad distrital de Namballe, provincia de San Ignacio, 2020; en la tabla 3 se encontró que los estilos de liderazgo influyen de manera positiva y significativa en el clima organizacional en los trabajadores de dicha institución; resultado que se asemeja al estudio de Huarca (2019), donde concluyó que los estilos de liderazgo influye positivamente en el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad distrital de Kunturkanki, Cusco, 2019. Del mismo modo en la presente investigación se encontró relación considerable altamente significativa a un nivel  $p < ,01$ ; esto indica que al incrementar el grado de influencia del líder en los subordinados también incrementará de manera positiva el clima organizacional; resultados que coinciden con los hallazgos de Centurión (2017), donde encontró que existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en los directivos de la Universidad Peruana Unión Sede Lima. Del mismo modo Huarca (2019), en su estudio concluye que existe relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo de los jefes y sub gerentes con el clima organizacional, en los trabajadores de una municipalidad de cusco. Además, los resultados de la presente investigación se asemejan a lo encontrado por Villanueva (2020) donde concluye que el liderazgo gerencial se asocia al clima organización en trabajadores de una universidad privada de Lima; lo cual repercute en la satisfacción laboral y motivación en los trabajadores. Por su parte Berdecia et al; (2013), señalan que los estilos de liderazgo pueden generar éxito organizacional. En tanto que Lussier y Achua (2011), definen que los estilos de liderazgo son procesos de influencia para lograr propósitos en la organización por medio del cambio; por otro lado, Zarate (2018), señala que el clima

organizacional es un factor importante para el logro de los objetivos institucionales y, esto se relaciona al ambiente, satisfacción y conducta en los trabajadores.

En lo referente a los niveles de los estilos de liderazgo de acuerdo a la tabla 4, predomina el nivel moderado del estilo transaccional, seguido del nivel moderado del estilo Laissez – Faire y el nivel bajo del estilo transformacional, en tanto los porcentajes más bajos son los niveles altos de los estilos transformacional y transaccional. Resultado que coincide con el realizado por Villanueva (2020), donde concluye que predominan los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en los jefes y subgerentes. En esa línea los estudios de chacón (2015) y Zuzama (2015), publican que predomina el estilo de liderazgo democrático, el mismo que se asemeja al estilo transformacional, percibido como la capacidad, participación y flexibilidad que tiene el jefe y directivo para la toma de decisiones. En ese sentido Hersey, citado en Zavaleta (2017), define que los estilos de liderazgo son conjunto de pautas asociadas a la conducta humana, la misma que influye en el comportamiento de los demás. No obstante Esteban y Fernández (2013), manifiestan que en las municipalidades distritales se observa falta de eficiencia, eficacia y los estilos de liderazgo no son acordes al trabajo encomendado, esto desencadena excesiva burocratización, pobre capacitación y desorden en las tareas.

Respecto a los niveles del clima organizacional, según la tabla 5, se encontró predominancia del nivel deficiente, seguido del nivel debe mejorar y, menor porcentaje del nivel excelente, se evidencia que más de la mitad de la población investigada percibe que el clima organizacional en la municipalidad debe mejorar; resultado que se asemeja al estudio de Chirinos et al; (2018), donde se encontró que el mayor porcentaje de la población investigada refirió que nunca y casi nunca se sienten a gusto en su ambiente laboral y por ende no están satisfechos con el clima de la organización. En esa misma línea indica que dicha situación afecta la estabilidad emocional de los empleados.

Asimismo, el presente estudio coincide con los resultados del estudio realizado en la provincia de Jaén por Zarate (2018), donde encontró mayor porcentaje del clima organizacional en los niveles regular, malo y menor porcentaje del nivel bueno. Por otro lado, los hallazgos del presente estudio difieren del estudio realizado por Chacón (2015), donde encontró que el clima organizacional es favorable, destacando las escalas de excelente, bueno y muy bueno; así como de la investigación ejecutada por Huarca (2019), donde se aprecia predominancia del nivel medio del clima organizacional, es decir los trabajadores tienen percepción favorable de sus ambientes de trabajo. Finalmente, García et al; (2012), sostiene que el clima organizacional incluye aspectos como el tipo de organización, tecnología, políticas organizacionales, metas, normativa interna, valores, actitudes y comportamiento social.

En lo relativo al estilo de liderazgo transformacional de acuerdo a la tabla 6, se evidenció relación e influencia positiva considerable altamente significativa con el clima organizacional, esto significa que existe comportamiento directo en la variación de los valores entre ambas variables; es decir ante una mejora en la creación de una estructura adecuada para concientizar a los subordinados y generar cambio, se observará mejoras en la percepción de los trabajadores con respecto a su organización. El presente resultado coincide con el estudio de Centurión (2017), donde concluye que estilo de liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el clima organizacional. Además, se asemeja a los resultados encontrados por Alarcón y Orellana (2019), donde concluyen que el estilo de liderazgo transformacional es importante en el clima organizacional; en tanto tiene relación positiva significativa. Por su parte Durán, et al; (2019), publica que dicho estilo de liderazgo influye y genera un clima organizacional favorable dentro de las organizaciones. Asimismo, Berdecía et al; (2013), sostiene que el estilo de liderazgo transformacional se asocia al éxito organizacional. Finalmente, Esteban y Fernández

(2013), refieren que dicho estilo de liderazgo tiene efectos positivos, sustanciales en los seguidores y podría renovar por completo la organización entera, además se distingue por emprender nueva visión, estrategias y cultura innovadora en la organización, con la finalidad de empoderar al colaborador.

Por su parte en el estilo de liderazgo transaccional, de acuerdo a la tabla 7, se encontró influencia y relación positiva considerable altamente significativa con el clima organizacional; lo que indica asociación directa entre las variables analizadas, es decir; al evidenciarse cambios en las transacciones, recompensas y logros de objetivos de los colaboradores, se apreciaran cambios en la misma dirección de la forma como estos colaboradores organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con respecto al significado que le dan a su ambiente de trabajo. El presente resultado coincide con el estudio efectuado por Alarcón y Orellana (2019), donde concluyen que el estilo de liderazgo transaccional es importante y se relaciona positivamente con el clima organizacional. Del mismo modo se asemeja a lo planteado por Berdecia et al; (2013), refiere que el estilo de liderazgo transaccional está asociado al éxito de las organizaciones. Por su parte Centurión (2017), concluye que dicho estilo se relaciona significativamente con el clima organizacional. Finalmente, para Castro (2007), dicho estilo alude a la transacción, pacta acuerdos con los seguidores, enfatiza en el uso de recompensas por cada objetivo y reconoce las necesidades de sus seguidores. No obstante, Robbins, citado en Ancco (2016), define que el clima organizacional es un proceso donde los colaboradores organizan e interpretan sus impresiones sensoriales y les otorgan significado en función de atributos e interacciones en la organización.

Por consiguiente, se encontró según la tabla 8 que existe relación e influencia negativa débil significativa entre el estilo de liderazgo Laissez – Faire y clima organizacional. Esto indica asociación inversa en baja incidencia entre las variables, es

decir; ante la presencia de un líder pasivo, limitada vigilancia y reducida presión hacia los trabajadores, se observará influencia negativa y en baja incidencia en el clima organizacional. Resultado que se relaciona del estudio realizado por Berdecia et al; (2013), encontró que el éxito de las organizaciones está relacionado a la ausencia del estilo de Liderazgo Laissez – Faire. En ese sentido Alarcón y Orellana (2019), encontraron que el estilo de liderazgo Laissez – Faire, no causa mejoras en el clima organizacional; es decir no existe grado de influencia alguno. Por su parte Bass y Avolio, citado en Poma (2018), define que dicho estilo de liderazgo se caracteriza porque es pasivo, no toma decisiones, son los subordinados quien toman el mando, delega funciones y cargos a las personas capacitadas, por tanto, es el estilo menos efectivo. Por otro lado, Palma, citado en Ancco (2016), define que el clima organizacional considera características y principios del medio ambiente o ambiente laboral.

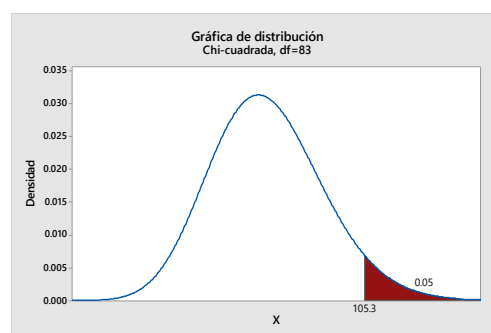
### 5.3. Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general

H<sub>0</sub>: Los Estilos de Liderazgo no influyen en el Clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

H<sub>1</sub>: Los Estilos de Liderazgo influyen directamente en el Clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

#### Figura 4: Contrastación de hipótesis general



Extraída de software Minitab 18.



**Tabla 9**

**Contrastación de hipótesis general**

Estilos de liderazgo – clima organizacional	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	69,600 <sup>a</sup>	83	,000
Razón de verosimilitud	77,993	83	,000
Asociación lineal por lineal	36,913	1	,000
N de casos válidos	84		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 6,67.

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A) – cuestionario de clima organizacional.

Se obtuvo un valor de  $\chi^2=69,600$ , por debajo del valor esperado  $\chi^2=105,3$ ; dato que se encuentra en la zona de rechazo de  $H_0$ . Por tanto se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ . Los Estilos de Liderazgo influyen directamente en el Clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

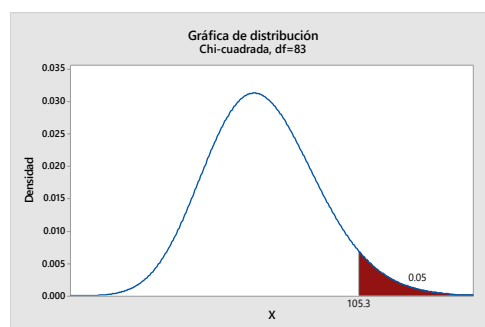
**Hipótesis específicas**

**Hipótesis específica 1**

$H_0$ : El estilo de Liderazgo transformacional no influye en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020

$H_1$ : El estilo de Liderazgo transformacional influye positivamente en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

**Figura 5: Contrastación de hipótesis específica 1**



Extraída de software Minitab 18.

**Tabla 10**

### Contrastación de hipótesis específica 1

Estilos de liderazgo transformacional – clima organizacional.	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	50,533 <sup>a</sup>	83	,000
Razón de verosimilitud	56,830	83	,000
Asociación lineal por lineal	31,132	1	,000
N de casos válidos	84		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,71.

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A) – cuestionario de clima organizacional.

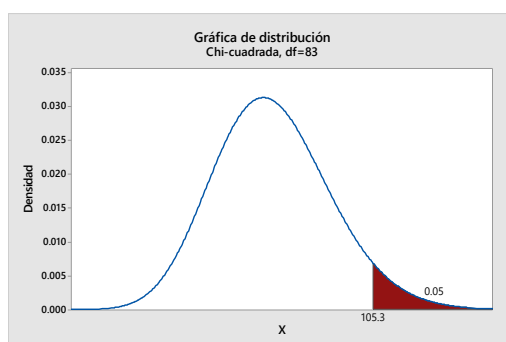
Se obtuvo un valor de  $\chi^2=50,533$ , por debajo del valor esperado  $\chi^2=105,3$ ; dato que se encuentra en la zona de rechazo de  $H_0$ . Por tanto, se acepta la hipótesis de investigación  $H_i$ . El estilo de Liderazgo transformacional influye positivamente en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

### Hipótesis específica 2

$H_0$ : El estilo de Liderazgo transaccional no influye en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

$H_i$ : El estilo de Liderazgo transaccional influye positivamente en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

### Figura 6: Contrastación de hipótesis general 2



Extraída de software Minitab 18.

**Tabla 11**  
**Contrastación de hipótesis específica 2**

Estilo de liderazgo transaccional – clima organizacional	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54,437 <sup>a</sup>	83	,000
Razón de verosimilitud	72,338	83	,000
Asociación lineal por lineal	26,058	1	,000
N de casos válidos	84		

a. 4 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,86.

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A) – cuestionario de clima organizacional.

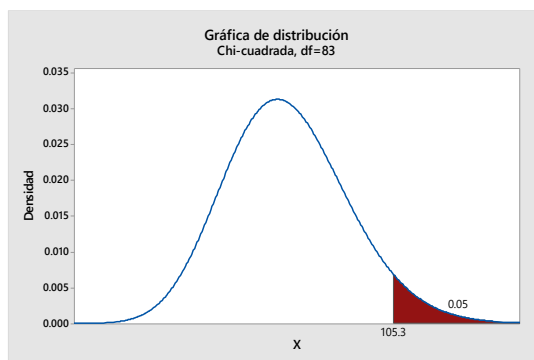
Se obtuvo un valor de  $\chi^2=54,437$ , por debajo del valor esperado  $\chi^2=105,3$ ; dato que se encuentra en la zona de rechazo de  $H_0$ . Por tanto, se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ . El estilo de Liderazgo transaccional influye positivamente en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

**Hipótesis específica 3**

$H_0$ : El estilo de Liderazgo Laissez faire no influye en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

$H_1$ : El estilo de Liderazgo Laissez faire influye negativamente en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

**Figura 7: contrastación de hipótesis específica 3**



Extraída de software Minitab 18.

**Tabla 12**

### Contrastación de hipótesis específica 3

Estilo de liderazgo Laissez – Faire – clima organizacional	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	97,493 <sup>a</sup>	83	,000
Razón de verosimilitud	111,368	83	,000
Asociación lineal por lineal	42,803	1	,000
N de casos válidos	84		

a. 3 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,76.

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A) – cuestionario de clima organizacional.

Se obtuvo un valor de  $\chi^2=97,493$ , por debajo del valor esperado  $\chi^2=105,3$ ; dato que se encuentra en la zona de rechazo de  $H_0$ . Por tanto, se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ . El estilo de Liderazgo Laissez faire influye negativamente en el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

### CONCLUSIONES

- Existe relación e influencia positiva considerable altamente significativa entre los estilos de liderazgo y clima organizacional; esto indica que el 58% de las percepciones e interpretación que el colaborador posee de la organización esta explicada por las pautas y comportamientos que tiene el líder con respecto al personal, se precisa que las maneras de liderar una empresa tienen incidencia directa en la cultura y clima organizacional, con un margen de error inferior al 1%.
- Se evidencia prevalencia de los niveles bajo y moderado en los estilos de liderazgo. En lo referente al estilo transformacional el nivel bajo, seguido del nivel moderado. En el estilo transaccional mayor porcentaje del nivel moderado, seguido del nivel bajo. En lo referente al estilo de liderazgo Laissez – Faire mayor

porcentaje del nivel moderado. Por consiguiente, en la variable estilos de liderazgo predomina el nivel moderado y menor porcentaje el nivel alto.

- Se aprecia predominancia del nivel deficiente de clima organizacional, seguido del nivel debe mejorar; no obstante, solo 1/5 de la población investigada se ubica en un nivel excelente.
- Existe relación e influencia positiva considerable altamente significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y clima organizacional a un nivel  $p < ,01$ . Por tanto, existe relación directa entre las variables de estudio
- Existe relación e influencia positiva considerable altamente significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y clima organizacional a un nivel  $p < ,01$ . Por tanto, afirma que existe relación directa entre las variables de estudio.
- Existe relación negativa débil significativa entre el estilo de liderazgo Laissez – Faire y clima organizacional a un nivel  $p < ,01$ . Esto indica que existe asociación directa entre las variables de estudio.
- Se obtuvo un valor de  $\chi^2=54,437$ , por debajo del valor esperado  $\chi^2=105,3$ ; dato que se encuentra en la zona de rechazo de  $H_0$ . Por tanto, se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ : Los Estilos de Liderazgo influyen en el Clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.

## RECOMENDACIONES

- La oficina de recursos humanos en coordinación con la gerencia municipal debe gestionar la ejecución de sesiones de entrenamiento en Coaching Ejecutivo con el propósito de gestionar en el equipo político, gerentes y subgerentes el estilo de liderazgo transformacional, para desarrollar el alcanzar el cambio organizacional, innovadores estilos de gestión y por ende mejorar el clima institucional.
- El responsable de la oficina de recursos humanos debe gestionar el desarrollo de un programa motivacional en los colaboradores de la municipalidad, con el propósito de incorporar habilidades blandas, equilibrio, inteligencia emocional y autocontrol.
- Se recomienda a la gerencia municipal fortalecer e implementar un sistema de recompensas, incluyendo salario emocional, reconocimientos; con la finalidad de potenciar el clima organizacional, de tal manera que los directivos, gerentes y subgerentes desarrollen habilidades sociales, comunicación horizontal y trato justo.
- El equipo político deberá gestionar el desarrollo de sesiones de entrenamiento en mentoring, que permita guiar al equipo directivo; empoderarlo con el propósito de alcanzar la autorrealización y de fortalecer la capacidad de influencia en los subordinados y por consiguiente el clima organizacional.

## Referencias bibliográficas

- Acosta, J. (2012). Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica. Un estudio de casos basado en el enfoque del conocimiento. Revista de estudios avanzados de liderazgo. Universidad Externado de Colombia, vol. 1, numero 1. Enero – junio 2012. ISSN: 2166-2320. Recuperado de: [https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL\\_Vol1Num1.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1.pdf)
- Ancco, M. (2016). Comunicación Organizacional y Clima Organizacional en la municipalidad distrital de Hualmay, 2015. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Huacho. Recuperada de: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1849/COMUNICACION\\_ORGANIZACIONAL\\_CLIMA\\_ORGANIZACION\\_ANCCO\\_HUARAC\\_MINERVA\\_ADRIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1849/COMUNICACION_ORGANIZACIONAL_CLIMA_ORGANIZACION_ANCCO_HUARAC_MINERVA_ADRIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Alarcón, M y Orellana, k. (2019). Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional del área de producción en la empresa Andina Plast SRL, 2019. (Tesis para optar el título de licenciado en administración). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú. Recuperada de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10655/1/2020\\_Alarc%C3%B3n%20Carrillo.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10655/1/2020_Alarc%C3%B3n%20Carrillo.pdf).
- Albújar, M. y Tocto, Y. (2020). Estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional de la sub región de salud de Jaén, distrito Jaén provincia Jaén, región Cajamarca – 2016. (Tesis para obtener el grado de administración pública). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo – Perú. Disponible en: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6671/Albujar%20>

Meo% c3% b1o% 20Miriam% 20Elena% 20% 26% 20Tocto% 20Tarrillo% 20Ysela  
% 20Diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Amida, S. (2016). Estilos de liderazgo en el desempeño profesional en los colaboradores en el restaurante Don Carlos, Coban Alta Verapaz. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar: Guatemala. Recuperada de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Urizar-Shalina.pdf>.

Arias, L. (2019). La nueva Gerencia Publica en el Perú. Artículo publicado en revista Gestión del tercer milenio. Vol. 22 - N.º 43 - 2019, pp. 101 – 106. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Disponible en: <file:///Downloads/59318.pdf>.

Arquiñeva, H & Castillo, Y. (2017). Estilo de Liderazgo y Calidad del Servicio del Personal de la Municipalidad provincial de Santa de Ana Castrovirreyna Huancavelica, 2015. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica. Recuperado de: <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/2017/TESIS-2017-ADMINISTRACION-ARQUI% c3% 91EVA% 20Y% 20CASTILLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Ávila, H. (2019). Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018. Artículo publicado en la revista digital Gobierno y Gestión Pública. Vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.24265/iggp.2019.v6n2.05>. Disponible en: <https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/article/view/125>.

Bateman, S. y Snell, A. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 8ª ed.; México: McGraw-Hill.



- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. Tercera edición. PEARSON EDUCACIÓN. Colombia.
- Berdecia, Z.; Gonzales, J y Carrasquillo, C. (2013). Estilos de liderazgo para el éxito organizacional. Revista de estudios avanzados de liderazgo, primavera 2013, vol. I, numero 2. Puerto Rico. ISSN: 2166-2320. Recuperado de: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/cruz.pdf>.
- Carrión, B. (2018). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zaña. Región Lambayeque, año 2018. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Recuperada de: <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/3829/BC-TES-TMP-2640.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Castro, Lupano & Benatuil. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Centurión (2017). Influencia de los estilos de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión. Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios con Mención en gestión Empresarial. Universidad Peruana Unión. Lima: Perú. Recuperada de: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1079/Lennin\\_Tesis\\_Maestro\\_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1079/Lennin_Tesis_Maestro_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y).
- Chacón, V. (2015). Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landivar. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>.

- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 16, núm., 28, julio – diciembre, 2006, pp. 7 – 32. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración, 8ª ed. México, Graw-Hill.
- Chirinos, Y; Meriño, V. y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. EAN. Revista de Administración y Negocios, núm. 84, enero – junio, 2018, pp. 43 – 61. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00043.pdf>.
- Cortez, A. (2005). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. Revista de Ciencias Sociales (Cr), Vol. IV. Universidad de Costa Rica. Pp. 203 – 214. ISSN 0482-5276. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>.
- Del Valle, C. (2018). Clima Organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad distrital de San Luis, Lima, 2016. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Centro del Perú, Tarma. Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4709/Del%20Valle%20Pomasunco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Duran, Gallegos y Cabezas (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima social laboral, mediante un estudio de caso de una empresa exportadora de alimentos. Artículo científico. Universidad de Maule – Chile. Revista ESPACIOS Vol. 40 (Nº 40) Año 2019. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>.

Escandon, D y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Revista Estudios Gerenciales*, Vol. 32, núm. 139. Abril – junio, 2016, pp. 137 – 145. Universidad ICESI. Cali – Colombia. ISSN: 0123-5923. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21246274004.pdf>.

Esteban, E. y Fernández, B. (2013). *Estilo de Liderazgo en la Municipalidad Distrital de San Ramón y la Satisfacción Laboral de los trabajadores, periodo, 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional del Centro del Perú, Tarma. Recuperada de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1987/Esteban%20%20Barzola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

García M, Ibarra L. (2012). *Diagnóstico De Clima Organizacional Del Departamento De Educación De La Universidad De Guanajuato*. Recuperado de: [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html).

Gómez, L. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica descriptiva y explicación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*. Núm. 56. Enero – marzo, pp. 1 – 35. España. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>.

Hernández, R; Fernández, C y Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta edición. McGraw-Hill.

Huarca, C. (2019). *La relación entre estilos de liderazgo de los jefes y subgerentes con el clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Kunturkanki, Cusco, 2019*. (Tesis para optar el título de licenciada en relaciones industriales). Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Disponible en:

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/11795/RIhupock1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

Incacutipa, Z. (2016). Influencia del Estilo de Liderazgo de los gerentes en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna, periodo 2015. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Recuperada de: [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2478/Incacutipa\\_Jacinto\\_Zenaida.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2478/Incacutipa_Jacinto_Zenaida.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Jones, R. y George, M. (2010). Administración contemporánea, 6ª ed.; México: McGraw-Hill.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1993). *Administración*. México, Mc Graw Hill.

LEY N° 27972. Ley orgánica de municipalidades.

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University Press.

Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4.º ed.). México, D.F., Cengage Learning. <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>.

Marcó, F.; Loguzzo, H. y Fedi, J. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. 2ª ed.; Universidad Nacional Arturo Jauretche. Buenos Aires – Argentina: editorial@unaj.edu.ar.

Maya, E. (2014). Métodos y técnicas de investigación. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: [http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos\\_y\\_tecnicas.pdf](http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf).

Peñarreta, D. (2014). Influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral en los empleados del GAD, municipal de Loja. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%c3%blarreta-La%20influencia.pdf>.

Poma, C. (2018). Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos, 2017. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperada de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12409/Poma\\_GCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12409/Poma_GCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Quintana, B. y Vargas, E. (2018). RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA URBANA DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA-PERÚ. (Tesis para optar el grado de maestro en educación). Universidad Privada Antenor Orrego. Cajamarca – Perú. Disponible en: <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/762/ARTICULO%20CIENTIFICO%20QUINTANA%20-%20VARGAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Quispe, C y Veliz, P. (2013). Clima y compromiso organizacional en las municipalidades distritales de la provincia de Churcampá, región Huancavelica: Paucarbambilla El Carmen y Locroja. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4047/TESIS%20QUISPE-VELIZ-2013%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Robbins, S. y De Cenzo, A. (2009). Fundamentos de la administración: conceptos esenciales y aplicaciones, 6ª ED.; México: Pearson Educación.
- Rojas, C.; Calderón, P.; Moscoso, K. y Nieva, M. (2021). Liderazgo transformacional y la gestión financiera en una municipalidad provincial. Revista publicando en ciencias sociales. Vol. 8 Núm. 31 (2021). Disponible en: <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2237>.
- Rospigliosi, W. (2017). Estilos De Liderazgo y Clima Organizacional en la Municipalidad provincial Del Santa – Chimbote Del 2017. (Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Chimbote. Recuperada de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12128/rospigliosi\\_ew.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12128/rospigliosi_ew.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Sotelo, J. y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad del servicio en una institución de educación de nivel medio superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo, vol. 8, núm. 15, julio – diciembre, 2017. México. E – ISSN: 2007 – 7467. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006021.pdf>.
- Villanueva, T. (2020). Liderazgo gerencial y Clima organizacional en una universidad privada de lima, 2020. (Tesis para en ciencias empresariales). Universidad Peruana de las Américas. Recuperada de: <https://1library.co/document/zkkr88z-liderazgo-gerencial-clima-organizacional-universidad-privada-lima-lima.html>.
- Zarate, W. (2018). Propuesta de Plan Motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016. (Tesis doctoral). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. Recuperado de:

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19448/zarate\\_aw.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19448/zarate_aw.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Zavaleta, A. (2017). Estilos de liderazgo según género en la Municipalidad Distrital de Casa Grande - La Libertad, 2017. (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Recuperada de:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9934/zavaleta\\_ta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9934/zavaleta_ta.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Zuzama, J. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. (Tesis de grado). Universidad de le Illes Belears: España. Recuperado de:  
[http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_Juana\\_Maria.pdf?sequence=1](http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1).

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID – S).

##### ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID – S)

**Instrucciones:** A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo. Por favor, indique cuanto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con "X" la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Cuestionario estilos de liderazgo						
Ítems		TD	D	I	A	TA
1	Mi presencia es irrelevante en el rendimiento laboral.					
2	No trato de cambiar lo que hacen los demás mientras las cosas salgan bien.					
3	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4	Pongo especial énfasis en la resolución de los problemas antes de actuar.					
5	Evito involucrarme en el trabajo.					
6	No les digo donde me encuentro en algunas ocasiones.					
7	Creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8	Soy muy flexible cuando me brindan su apoyo.					
9	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10	Busco que exista concordancia entre lo que esperan de mí y lo que hago.					
11	Cumplo con los acuerdos establecidos con mis compañeros.					
12	Cumplen los objetivos si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14	Centro mi atención en los casos que no se logran cumplir las metas.					
15	Busco razonamiento y evidencia en la resolución de problemas.					
16	Busco el cumplimiento de metas con su propio esfuerzo.					
17	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18	Evito hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19	Les capacito para motivarlos.					
20	Evito tomar decisiones.					
21	Cuento con el respeto de mis compañeros de trabajo.					
22	Potencio su motivación al éxito.					
23	Trato que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24	Diseño innovadoras formas de motivación.					
25	Planteo nuevas soluciones a los problemas ocurridos.					
26	Dejo que hagan su trabajo si no me parece necesario introducir cambios.					
27	Me resulta difícil de encontrar solución cuando surge un problema.					
28	Impulso el uso de la razón para superar obstáculos.					
29	Pido fundamentar sus opiniones con argumentos coherentes.					
30	Buscamos distintas soluciones a los problemas que creían que no tenían solución.					
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32	Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33	Tienen plena confianza en mí.					
34	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					



## Anexo 2

### Cuestionario de Clima organizacional

#### Clima organizacional

El presente instrumento servirá para determinar el clima organizacional que perciben las autoridades, funcionarios y trabajadores. A continuación, encontrara unas frases relacionadas con el trabajo, ya que su punto de vista es muy importante para conocer la opinión que existe sobre el funcionamiento de la organización. Hay cuatro respuestas por cada frase.

Edad: ..... Genero: ..... Condición laboral: Nombrado: ..... Grado de instrucción: .....

TD	D	I	A	TA
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Ítems		TD	D	I	A	TA
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.					
2	En esta organización las tareas están estructuradas.					
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.					
5	Conozco la estructura organizativa de esta institución.					
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas y/o tomadas en cuenta.					
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
9	En esta organización no se tiene claro a quien reportar.					
10	Nuestra gerencia muestra interés para que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.					
12	Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.					
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto soy responsable por el trabajo realizado.					
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.					
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.					
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor trabajador ascienda.					
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.					
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
21	En esta organización critican demasiado.					
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.					
23	Cuando cometo un error me sancionan.					
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos si hacemos bien las cosas.					
25	Esta organización ha asumido riesgos en los momentos oportunos.					
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.					
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con precaución para lograr la máxima efectividad.					
28	La gerencia se arriesga por una buena idea.					
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa.					
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					

33	Las relaciones jefas de área – trabajador tienden a ser agradables.					
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal.					
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.					
38	Aquí es más importante llevarse con los demás que tener un buen desempeño.					
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.					
40	Si me equivoco, las cosas empeoran.					
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.					
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en el otro.					
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.					
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					
46	La actitud de nuestra gerencia es que la relación entre unidades y departamentos sea saludable.					
47	La gerencia siempre busca estimular el diálogo abiertas entre individuos.					
48	Siempre digo lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.					
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.					
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					

Gracias por su participación.

Anexo 3

Figura 08

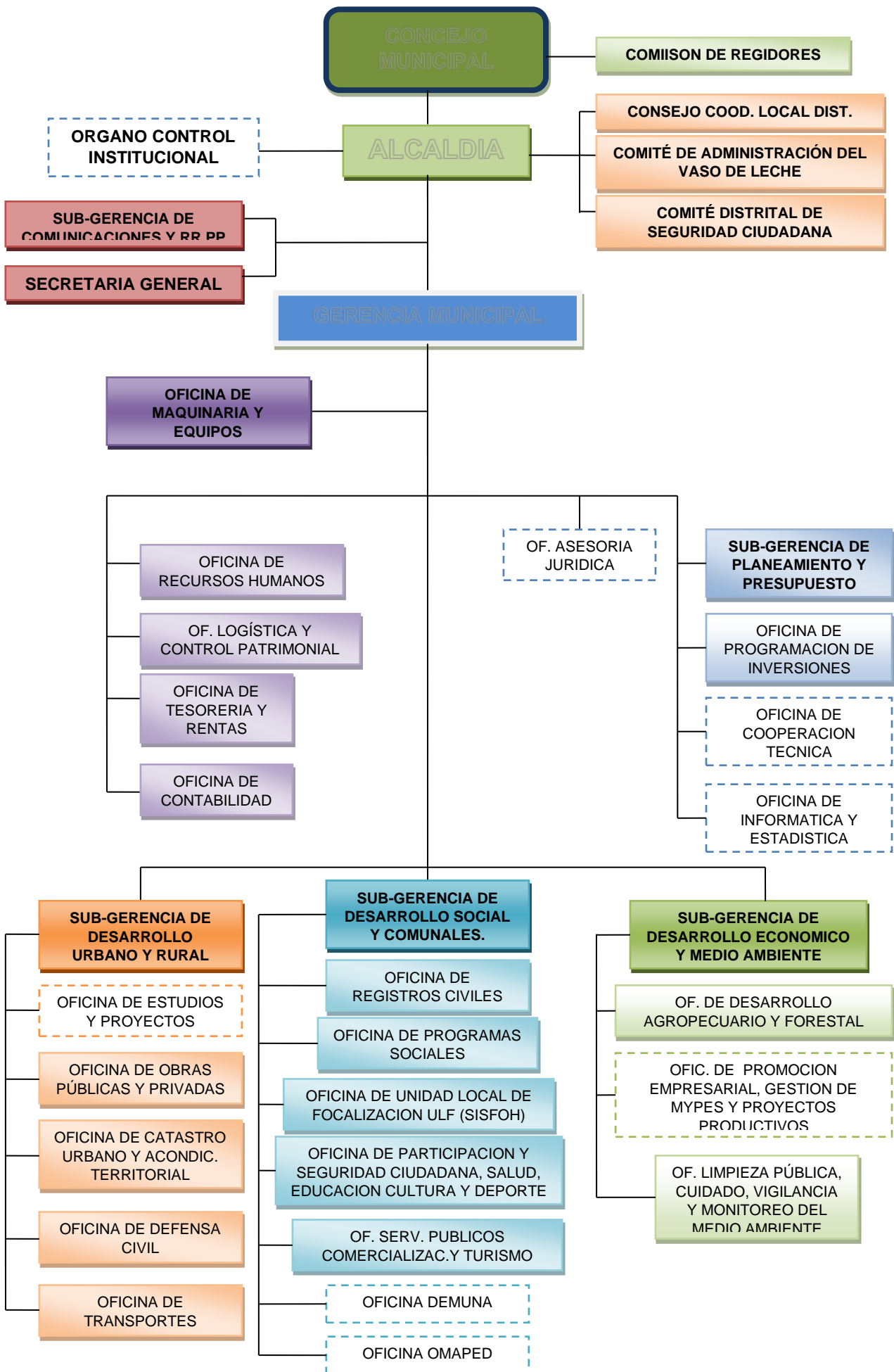
PLANILLA DE PERSONAL NOMBRADO MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMBALLE



DEPARTAMENTO: CAJAMARCA  
VOLUMEN:

PERIODO: ene-20

ORD.	DOCUMENTO DE IDENTIDAD		CUSSP	DATOS DEL TRABAJADOR						FECHA DE INGRESO
	TIPO	NÚMERO		APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	CONDICIÓN	CARGO	CATEGORIA	
001		27844565	533891SCAZA4	CIEZA	ALVA	SEGUNDO BENJAMIN	N	DEFENSA CIVIL - ALMACÉN	SPE	10/07/1989
002	1	27834486	532301PCAR5	PESANTES	CARRASCO	YTALO EMEIGDIO	N	COMERCIO, TURISMOS Y SERVICIOS PÚBLICOS	SPE	01/05/2005
003	1	40124444	589110ALRAI5	LOYAGA	RAMIREZ	ARACELI	N	SECRETARIA	SPE	14/11/2004
004	1	27858294	581150VZCBR0	ZAMBORA	CARRION	VERONICA	N	CONTROL PATRIMONIAL	SPE	25/03/2003
005	1	41523970	599681LRAED0	RIVERA	ABAD	LUIS	N	ENCARGADO DE OBRAS	SPE	01/03/2003
006	1	27847069	ONP	PICON	ARIAS	FELISARDO	N	TOPOGRAFO	SPE	02/05/2004
007	1	27833655	520081JNREO8	NUÑEZ	RAMOS	JOSE ISAUL	P	ENCARGADO GESTIÓN AMBIENTAL	SPE	08/04/2013
008	1	27844505	546420TACIR7	ADRIANZEN	CARRION	TULA MARIBEL	N	OFIC. REGISTRO CIVIL	SPE	01/02/1986
009	1	27844609	556131EACIR3	ADRIANZEN	CARRION	ELI	N	TRANSPORTES	SPE	01/09/1995
010	1	43297514	ONP	MACAS	PEÑA	EDITA	P	ENCARGADA PVL	SPE	11/01/2010
011	1	27848088	568691MAAAO3	ANCAJIMA	ARROYO	MARTHA DE JESUS	N	ENCARGADA RR.HH	SPE	22/01/1996
012	1	45336408	323771JJGEE8	JIMENEZ	GOMEZ	JOSE ESTHON	P	ENCARGADO DE SISFHO	P	18/07/2018
013	1	44366800	318390MCCQN9	CHUQUILLANQUI	CHANTA	MARITZA JANET	P	SECRETARIA DE ATM	P	01/07/2018
014	1	45974364	328000SGMZA1	GONZALES	MACAS	SARA JACKELINY	MC	ENCARGADA DE SEGURIDAD CIUDADANA	MC	01/10/2018
015	1	43186823	312770MHBMM0	HUAMAN	BERMEO	MARIVEL	MC	SECRETARIA DE OBRAS	MC	01/10/2018
016	1	41653424	598401LFARI2	FLORES	ADRIANZEN	LENING BLADIMIR	N	PRESUPUESTO	SPB	20/12/2018 REIGRESANTE
017	1	27847883	ONP	SARMIENTO	BARRERA	LEONCIO NOLBERTO	MC	OFICINA DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RECURSOS	MC	20/12/2018 REIGRESANTE
018	1	45329010	323681DHARA5	HERRERA	ALDAZ	DARWIN EHUREL			C	02/01/2019
<b>TOTAL</b>										



CONCEJO MUNICIPAL

COMISION DE REGIDORES

ORGANO CONTROL INSTITUCIONAL

ALCALDIA

CONSEJO COOD. LOCAL DIST.

COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DEL VASO DE LECHE

SUB-GERENCIA DE COMUNICACIONES Y RR PP

COMITÉ DISTRITAL DE SEGURIDAD CIUDADANA

SECRETARIA GENERAL

GERENCIA MUNICIPAL

OFICINA DE MAQUINARIA Y EQUIPOS

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

OF. LOGÍSTICA Y CONTROL PATRIMONIAL

OFICINA DE TESORERIA Y RENTAS

OFICINA DE CONTABILIDAD

OF. ASESORIA JURIDICA

SUB-GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

OFICINA DE PROGRAMACION DE INVERSIONES

OFICINA DE COOPERACION TECNICA

OFICINA DE INFORMATICA Y ESTADISTICA

SUB-GERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL

OFICINA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS

OFICINA DE OBRAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

OFICINA DE CATASTRO URBANO Y ACONDIC. TERRITORIAL

OFICINA DE DEFENSA CIVIL

OFICINA DE TRANSPORTES

SUB-GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNALES.

OFICINA DE REGISTROS CIVILES

OFICINA DE PROGRAMAS SOCIALES

OFICINA DE UNIDAD LOCAL DE FOCALIZACION ULF (SISFOH)

OFICINA DE PARTICIPACION Y SEGURIDAD CIUDADANA, SALUD, EDUCACION CULTURA Y DEPORTE

OF. SERV. PUBLICOS COMERCIALIZAC.Y TURISMO

OFICINA DEMUNA

OFICINA OMAPED

SUB-GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y MEDIO AMBIENTE

OF. DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y FORESTAL

OFIC. DE PROMOCION EMPRESARIAL, GESTION DE MYPES Y PROYECTOS PRODUCTIVOS

OF. LIMPIEZA PÚBLICA, CUIDADO, VIGILANCIA Y MONITOREO DEL MEDIO AMBIENTE

## Anexo 5

### Figura 10

#### SEGMENTO DE CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMBALLE



#### Municipalidad Distrital de Namballe Cuadro de Asignación de Personal

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

##### INTRODUCCION

El Cuadro de Asignación de Personal, es un Instrumento Normativo de Gestión que clasifica cada uno de los cargos/puestos de trabajo, de acuerdo al nivel adquirido en los procesos de contratación, nombramientos y ascensos efectuados en la entidad, mediante concurso público. Considera al personal que tenga vínculo laboral al amparo de los Decretos Legislativos 276 (empleados) y 728 (obreros) a los que ubica en los Grupos de Funcionarios, Profesionales, Técnicos y Auxiliares.

El Decreto Supremo N° 043-2004-PCM de fecha 18 de junio de 2004, que aprueba los Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Cuadro para Asignación de Personal-CAP. En el artículo 1 de esta norma se establece que todas las entidades del Sector Público sean del Gobierno Nacional, Regional o Local, deben seguir estos lineamientos para la elaboración y aprobación del CAP.

En el CAP solo se consideran las plazas o puestos de trabajo del personal permanente del régimen público (empleados) o régimen privado (obreros) a cargo de las municipalidades

El Decreto Supremo N° 043-2004-PCM, en su artículo 11° señala que son criterios para la elaboración del CAP los siguientes:

Se formula a partir de la estructura orgánica debidamente aprobada en el ROF de la entidad.

1. Se debe observar las disposiciones sobre clasificación de cargos que se encuentren vigentes.
2. Se permite incluir cargos previstos (no cubiertos) con un límite del 10% del total de cargos cubiertos contenidos en el CAP.
3. Los cargos correspondientes a los órganos de asesoramiento y de apoyo no deben exceder del 20% del total de cargos contenidos en el CAP.
4. Deberá de consignar los cargos de confianza de conformidad con las disposiciones legales vigentes (Ley 28175).
5. La clasificación y número de los cargos asignados al OCI son determinados por el titular de la entidad con opinión de la Contraloría General de la República.
6. Deben incluir todos los cargos de las sedes u órgano desconcentrados de la entidad.

El responsable de la conducción del proceso de elaboración y formulación del CAP en la Municipalidad Distrital de Namballe es la Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto por lo menos cada año.

El Cuadro para Asignación de Personal-CAP, se ha formulado en base a la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones-ROF aprobada por Ordenanza Municipal.

##### NATURALEZA JURÍDICA Y COMPETENCIA

La Municipalidad Distrital De Namballe es un gobierno local con personería jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en materia de su competencia.

La Municipalidad Distrital de Namballe, asume las competencias descritas en la Ley Orgánica de Municipalidades, con carácter exclusivo o compartido en las siguientes materias: Organización del espacio físico y usos del suelo, saneamiento, salubridad y salud, tránsito, viabilidad y transporte público, educación cultura, deportes y recreación, abastecimiento y comercialización de productos y servicio, programas



Municipalidad Distrital de Namballe  
Cuadro de Asignación de Personal

CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL

N° ORDEN	CARGO CLASIFICADO	CODIGO	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACION DEL CARGO			CARGO DE CONFIANZA
						O	V	P	
DENOMINACION DEL ORGANO : ORGANO DE GOBIERNO									
DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA : ALCALDIA									
1	ALCALDE		ALCALDE	FP	1	1			
2	SECRETARIA III	T3-05-675-3	SECRETARIA	SP-AP	1	1	0		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					2	2	0	0	0
DENOMINACION DEL ORGANO : ORGANO GERENCIAL									
DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA : GERENCIA MUNICIPAL									
3	GERENTE	D3-05-300-2	GERENTE MUNICIPAL	EC	1			1	1
TOTAL UNIDAD ORGANICA					1	0	0	0	1
DENOMINACION DEL ORGANO : ORGANO DE ASESORAMIENTO									
DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA : SUB GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y PROGRAMACION DE INVERSIONES									
4	PLANIFICADOR I	P3-05-610-1	SUB-GERENTE	SP-DS	1	0	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA					1	0	1	0	0
DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA : OFICINA DE PROGRAMACION DE INVERSIONES									
5	TECNICO ADMINISTRATIVO II	T4-05-707-2	JEFE DE OFICINA	SP-EJ	1	1			
TOTAL UNIDAD ORGANICA					1	1	0	0	0
DENOMINACION DEL ORGANO : ORGANO DE ASESORIA									
DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA : OFICINA DE ASESORIA JURIDICA									
6	ABOGADO II	P4-40-005-2	JEFE DE OFICINA	SP-EJ	1			1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA					1	0	1	0	0
DENOMINACION DEL ORGANO : ORGANO DE APOYO									
DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA : OFICINA DE SECRETARIA GENERAL									
7	TECNICO ADMINISTRATIVO II	T4-05-707-2	JEFE DE OFICINA	SP-EJ	1	1			
8	AUXILIAR ADMINISTRATIVO I	A3-05-160-1	COORDINADOR TRAM.DOC	SP-AP	1	1			
9	AUXILIAR ADMINISTRATIVO I	A3-05-160-1	GENERAL	SP-AP	1	1			

## Anexo 6

### Figura 11

#### SEGMENTO DEL MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMBALLE



#### INTRODUCCIÓN

El Manual de Organización y Funciones – MOF, es el documento técnico normativo de gestión institucional, donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo, que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollado a partir de la Estructura Orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF y los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal Provisional, no pudiendo ser mayor ni menor al número de cargos establecidos en el CAP-P.

En el Manual de Organización y Funciones - MOF, se determina las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo, cuyo cumplimiento contribuye a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de las unidades orgánicas de cada dependencia, así como las responsabilidades y obligaciones asignadas al cargo o puesto de trabajo, en concordancia con el marco legal correspondiente. así mismo proporciona información a los funcionarios y servidores del Gobierno Local, sobre las funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización, las interrelaciones formales que corresponda dentro de la organización interna. de igual manera facilita el proceso de inducción de personal nuevo y el adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

En ese sentido, la importancia del Manual de Organización y Funciones - MOF, se basa en la institucionalización de la administración pública, proporcionando información al personal sobre las funciones que le corresponde desempeñar al ocupar el cargo asignado, de acuerdo al flujo de procedimientos administrativos correspondiente, contribuyendo de esta forma a mejorar los canales de comunicación y coordinación. La presente actualización del Manual de Organización y Funciones - MOF, de la Municipalidad Distrital de Namballe, se realiza dentro del marco de la actualización de los documentos de gestión específicamente del Reglamento de Organización y Funciones ROF aprobado mediante Ordenanza Municipal N°003-2020-MDN, acorde a los nuevos dispositivos legales tales como el D.S.054-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado, así como también en mérito a la modificación del Cuadro para Asignación de Personal Provisional (CAP-P), aprobado mediante Ordenanza Municipal N°00-2021-MDN.

**TITULO I.**  
**GENERALIDADES**  
**CAPITULO I**  
**DE LA FINALIDAD, BASE LEGAL, ALCALCE Y CONTENIDO**

**DE LA FINALIDAD.**

El presente Manual de Organización y Funciones, es un documento técnico normativo de gestión, que describe las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo establecidos en el Cuadro para Asignación de Personal, cuyo cumplimiento tiene la finalidad de lograr los objetivos específicos de los órganos y unidades orgánicas, la mismas que se desarrollan a partir de la Estructura Orgánica y las funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, permitiendo una eficaz y eficiente gestión municipal.

**DE LA BASE LEGAL:**

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- Ley N° 27785, Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica.
- Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información y su modificatoria Ley N° 27927.
- Resolución Jefatural N° 095-95-INAP/DNR, aprueba la Directiva N° 001-95-INAP/DNR, que Norma el proceso de formulación, aprobación y actualización del Manual de Organización y Funciones – MOF.
- Decreto Legislativo N° 276-Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneración del Sector Publico.
- Decreto Supremo N° 005-90-PCM- Reglamento de la Carrera Administrativa.
- Ordenanza Municipal N° 003-2020-MDN, que aprueba la modificatoria del Reglamento de Organización y Funciones.
- Ordenanza Municipal N° 00-2021-MDN, que aprueba el Cuadro de Asignación de Personal Provisional – CAP-P.

**DEL ALCANCE.** El Manual de Organización y Funciones, es de alcance en toda la Municipalidad Distrital de Namballe con el fin de orientar la organización interna acorde a la estructura aprobada.

**DEL CONTENIDO.**

En el Manual de Organización y Funciones – MOF, se establecen las funciones específicas y/o actividades básicas, líneas de autoridad, responsabilidad y requisitos mínimos para ejercer el cargo, contenido en el Cuadro de Asignación de Personal – Provisional – CAP-P, los mismos que se requiere para el desempeño y cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.



## Anexo 7

### Figura 12

#### SEGMENTO DEL REGISTRO DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMBALLE



#### Municipalidad Distrital de Namballe Reglamento de Organización y Funciones

---

##### INDICE

##### INTRODUCCIÓN

##### TITULO PRIMERO: DE LAS GENERALIDADES

CAPITULO I. CONTENIDO OBJETIVOS Y ALCANCES DEL REGLAMENTO.

CAPITULO II. NATURALEZA, FINALIDAD Y FUNCIONES GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMBALLE

##### TITULO SEGUNDO: DE LA ORGANIZACIÓN

CAPITULO I. ORGANO DE GOBIERNO LOCAL.

SECCION I: Concejo Municipal

CAPITULO II. ORGANO EJECUTIVO DEL GOBIERNO LOCAL

SECCION I: De la Alcaldía

CAPITULO III. ORGANOS CONSULTIVOS.

SECCION I: De la Comisión de Regidores.

SECCION II: Consejo de coordinación local distrital

SECCION III: Del Comité de administración del vaso de leche.

SECCION IV: Comité Distrital de Seguridad Ciudadana

CAPITULO IV. ORGANO DE CONTROL.

SECCION I: De la Oficina de Auditoría Interna

CAPITULO V. ORGANO GERENCIAL.

SECCION I: De la Gerencia Municipal

CAPITULO VI. DE LOS ORGANOS DE ASESORAMIENTO.

SECCION I: De la Sub Gerencia de Planeamiento y presupuesto

SECCION II: De la Oficina de Asesoría Jurídica

CAPITULO VII. DE LOS ORGANOS DE APOYO.

SECCION I: De la Secretaría General

SECCION II: De la Sub Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas



**Municipalidad Distrital de Namballe**  
**Reglamento de Organización y Funciones**

---

SECCION III: De la Estructura de Apoyo a la Gerencia Municipal

CAPITULO VIII. DE LOS ORGANOS DE LINEA.

SECCION I: De La Sub-Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural

SECCION II: De La Sub-Gerencia de Desarrollo Social y Seguridad Ciudadana

SECCION III: De La Sub-Gerencia desarrollo Económico y Medio Ambiente

TITULO TERCERO: DE LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES.

TITULO CUARTO: DEL REGIMEN LABORAL Y ECONOMICO

SECCION I. DEL REGIMEN LABORAL .

SECCION II. DEL REGIMEN ECONOMICO

SECCION III. DEL CUADRO ORGANICO

DE LAS DISPOSICIONES

SECCION I. DE LAS DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

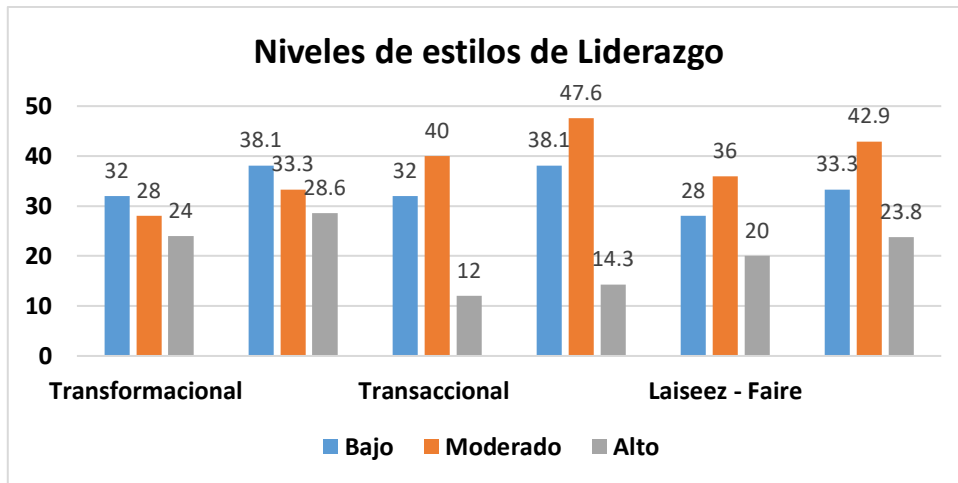
SECCION II. DE LAS DISPOSICIONES TRANSITORIAS

SECCION III. DE LAS DISPOSICIONES FINALES

## APÉNDICES

### Apéndice 1

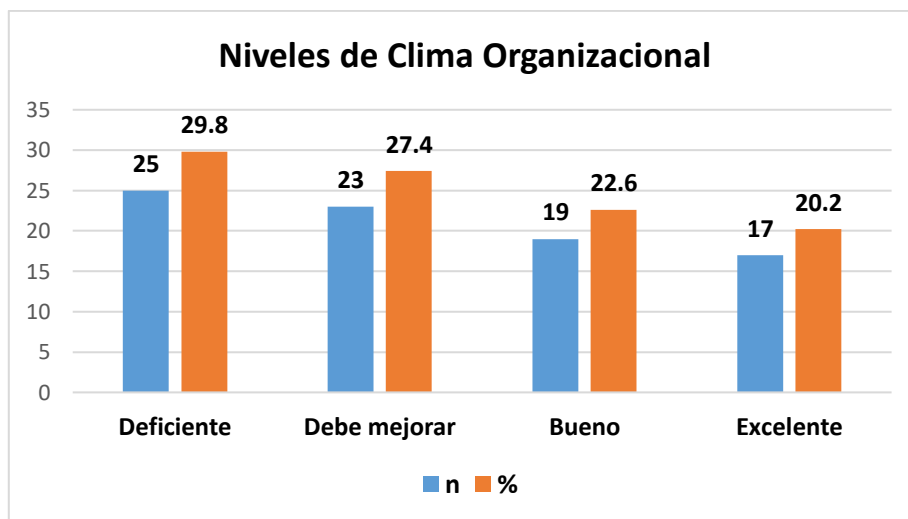
**Figura 13:** Análisis descriptivo de los niveles de estilos de liderazgo que predominan en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.



Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A).

### Apéndice 2

**Figura 14:** Análisis descriptivo de los niveles del de clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namballe, provincia de san Ignacio, 2020.



Fuente: Cuestionario de clima organizacional.

### Apéndice 3

### Tabla 13

Prueba de Kolmogorov-Smirnov de una muestra para determinar la normalidad en la distribución muestral.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		Estilos de liderazgo	Clima organizacional
N		84	84
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	106,0476	157,1905
	Desviación estándar	32,20488	44,88552
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,205	,114
	Positivo	,113	,092
	Negativo	-,205	-,114
Estadístico de prueba		,205	,114
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,009 <sup>c</sup>

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

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A) – cuestionario de clima organizacional.

### Apéndice 4

#### Tabla 14

Índice de confiabilidad de las dimensiones de estilos de liderazgo en la población total de estudio.

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Transformacional	,939
Transaccional	,927
Laissez Faire	,845
Total	,972

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A).

### Apéndice 5

#### Tabla 15

**Índice de confiabilidad del cuestionario de clima Organizacional en la población total de estudio.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	84

Fuente: Cuestionario de clima organizacional.

**Apéndice 6**

**Tabla 16**

**Baremos de las dimensiones de los estilos de liderazgo en la población total de estudio.**

Niveles	Transformacional	Transaccional	Laissez-faire	Total Estilos de liderazgo
Bajo	< 54	< 32	17	< 98
Moderado	54 – 64	32 – 42	17 – 22	98 – 125
Alto	65 a mas	43 a mas	23 a mas	126 a mas

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A).

**Apéndice 7**

**Tabla 17**

**Baremos del cuestionario del clima organizacional en la población total de estudio.**

Niveles	Puntaje
Deficiente	< 135
Debe mejorar	135 – 165
Bueno	166 – 195
Excelente	196 a mas

Fuente: Cuestionario de clima organizacional.

**Apéndice 8**

**Tabla 18**

**Validez de constructo ítem – test, dimensión estilo transformacional en la población total de estudio.**

<b>Ítems</b>		<b>Transformacional</b>
<b>Ítem 1</b>	Correlación de Pearson	,489**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 2</b>	Correlación de Pearson	,717**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 3</b>	Correlación de Pearson	,703**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 4</b>	Correlación de Pearson	,726**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 5</b>	Correlación de Pearson	,559**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 6</b>	Correlación de Pearson	,467**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 7</b>	Correlación de Pearson	,507**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 8</b>	Correlación de Pearson	,815**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 9</b>	Correlación de Pearson	,571**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 10</b>	Correlación de Pearson	,728**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 11</b>	Correlación de Pearson	,884**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 12</b>	Correlación de Pearson	,755**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 13</b>	Correlación de Pearson	,883**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 14</b>	Correlación de Pearson	,785**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 15</b>	Correlación de Pearson	,882**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 16</b>	Correlación de Pearson	,802**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 17</b>	Correlación de Pearson	,829**

	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Transformacional</b>	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	84

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A)

## Apéndice 9

Tabla 19

Validez de constructo ítem – test en la dimensión transaccional en la población total de estudio.

		<b>Transaccional</b>
<b>Ítem 18</b>	Correlación de Pearson	,853**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 19</b>	Correlación de Pearson	,918**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 20</b>	Correlación de Pearson	,432**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 21</b>	Correlación de Pearson	,768**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 22</b>	Correlación de Pearson	,882**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 23</b>	Correlación de Pearson	,700**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 24</b>	Correlación de Pearson	,902**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 25</b>	Correlación de Pearson	,941**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 26</b>	Correlación de Pearson	,840**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 27</b>	Correlación de Pearson	,528**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 28</b>	Correlación de Pearson	,933**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Transaccional</b>	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	

N	84
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).	
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).	

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A).

## Apéndice 10

Tabla 20

Validez de constructo ítem – test, dimensión Laissez – Faire en la población total de estudio.

		<b>Laissez Faire</b>
<b>Ítem 29</b>	Correlación de Pearson	,822**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 30</b>	Correlación de Pearson	,760**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 31</b>	Correlación de Pearson	,706**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 32</b>	Correlación de Pearson	,442**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 33</b>	Correlación de Pearson	,847**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 34</b>	Correlación de Pearson	,910**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Laissez Fairee</b>	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	84

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
 \* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A).



Apéndice 11

Tabla 21

Validez de constructo ítem – test, escala total de estilos de liderazgo

		<b>Escala Total Estilos de Liderazgo.</b>
<b>EL1</b>	Correlación de Pearson	,460**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL2</b>	Correlación de Pearson	,711**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL3</b>	Correlación de Pearson	,758**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL4</b>	Correlación de Pearson	,745**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL5</b>	Correlación de Pearson	,516**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL6</b>	Correlación de Pearson	,461**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL7</b>	Correlación de Pearson	,514**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL8</b>	Correlación de Pearson	,754**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL9</b>	Correlación de Pearson	,554**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL10</b>	Correlación de Pearson	,758**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL11</b>	Correlación de Pearson	,858**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL12</b>	Correlación de Pearson	,808**
	Sig. (bilateral)	.000

---

	N	84
<b>EL13</b>	Correlación de Pearson	,846**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL14</b>	Correlación de Pearson	,749**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL15</b>	Correlación de Pearson	,830**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL16</b>	Correlación de Pearson	,774**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL17</b>	Correlación de Pearson	,814**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL18</b>	Correlación de Pearson	,784**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL19</b>	Correlación de Pearson	,880**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL20</b>	Correlación de Pearson	,418**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL21</b>	Correlación de Pearson	,769**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL22</b>	Correlación de Pearson	,889**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL23</b>	Correlación de Pearson	,777**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL24</b>	Correlación de Pearson	,826**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL25</b>	Correlación de Pearson	,876**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL26</b>	Correlación de Pearson	,776**

---

	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL27</b>	Correlación de Pearson	,487**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL28</b>	Correlación de Pearson	,893**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL29</b>	Correlación de Pearson	,829**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL30</b>	Correlación de Pearson	,776**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL31</b>	Correlación de Pearson	,596**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL32</b>	Correlación de Pearson	,398**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL33</b>	Correlación de Pearson	,824**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>EL34</b>	Correlación de Pearson	,837**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Total Estilos de liderazgo</b>	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	84

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A).

Apéndice 12

Tabla 22

Validez ítem – test escala total cuestionario de clima organizacional con la población total.

		<b>Clima organizacional</b>
<b>Ítem 1</b>	Correlación de Pearson	,573**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 2</b>	Correlación de Pearson	,670**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 3</b>	Correlación de Pearson	,710**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 4</b>	Correlación de Pearson	,842**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 5</b>	Correlación de Pearson	,752**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 6</b>	Correlación de Pearson	,482**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 7</b>	Correlación de Pearson	,652**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 8</b>	Correlación de Pearson	,565**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 9</b>	Correlación de Pearson	,466**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 10</b>	Correlación de Pearson	,669**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 11</b>	Correlación de Pearson	,702**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 12</b>	Correlación de Pearson	,708**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 13</b>	Correlación de Pearson	,748**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 14</b>	Correlación de Pearson	,759**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 15</b>	Correlación de Pearson	,570**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 16</b>	Correlación de Pearson	,319**
	Sig. (bilateral)	.003
	N	84

<b>Ítem 17</b>	Correlación de Pearson	,661**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 18</b>	Correlación de Pearson	,428**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 19</b>	Correlación de Pearson	,373**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 20</b>	Correlación de Pearson	,546**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 21</b>	Correlación de Pearson	,590**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 22</b>	Correlación de Pearson	,557**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 23</b>	Correlación de Pearson	,632**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 24</b>	Correlación de Pearson	,786**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 25</b>	Correlación de Pearson	,850**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 26</b>	Correlación de Pearson	,748**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 27</b>	Correlación de Pearson	,856**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 28</b>	Correlación de Pearson	,520**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 29</b>	Correlación de Pearson	,800**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 30</b>	Correlación de Pearson	,707**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 31</b>	Correlación de Pearson	,641**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 32</b>	Correlación de Pearson	,576**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 33</b>	Correlación de Pearson	,648**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 34</b>	Correlación de Pearson	,734**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 35</b>	Correlación de Pearson	,785**

---

	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 36</b>	Correlación de Pearson	,783**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 37</b>	Correlación de Pearson	,730**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 38</b>	Correlación de Pearson	,734**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 39</b>	Correlación de Pearson	,747**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 40</b>	Correlación de Pearson	,586**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 41</b>	Correlación de Pearson	,602**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 42</b>	Correlación de Pearson	,606**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 43</b>	Correlación de Pearson	,766**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 44</b>	Correlación de Pearson	,761**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 45</b>	Correlación de Pearson	,601**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 46</b>	Correlación de Pearson	,792**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 47</b>	Correlación de Pearson	,711**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 48</b>	Correlación de Pearson	,828**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 49</b>	Correlación de Pearson	,832**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 50</b>	Correlación de Pearson	,809**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 51</b>	Correlación de Pearson	,720**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Ítem 52</b>	Correlación de Pearson	,675**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84

---

---

<b>Ítem 53</b>	Correlación de Pearson	,584**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	84
<b>Total clima organizacional</b>	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	84

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

---