

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA**

(CREADA POR LEY N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

## **TESIS**

**"ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN  
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA DURANTE EL  
AÑO 2015"**

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:**

**ORTIZ TAIPE, Luis Alberto**

**REPUELLO SOTO, Jenny Margoth**

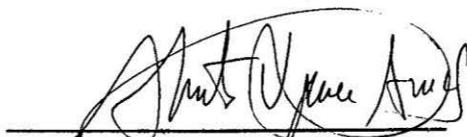
### **ASESOR:**

**LIC.ADM. Abad Antonio SURICHAQUI MATEO**

**HUANCAVELICA - PERÚ**

**2015**

## JURADOS



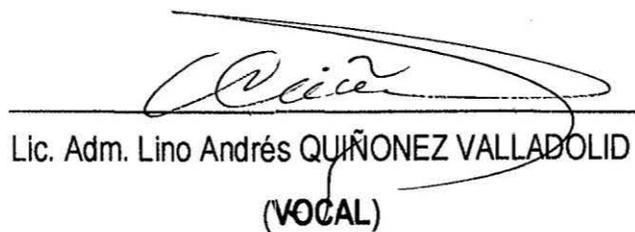
Mg. Alberto VERGARA AMES

(PRESIDENTE)



Mg. Freddy RIVERA TRUCIOS

(SECRETARIO)



Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID

(VOCAL)

**ASESOR**

---

Lic. Adm. Abad Antonio SURICHAQUI MATEO

## **DEDICATORIA**

### **A Dios.**

A Dios por quién existimos, somos y vivimos.

### **A Nuestros padres:**

Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos ha permitido ser lo que hoy somos.

### **A Nuestros Hermanos:**

Gracias por haber impulsado en nosotros el deseo de superación y el anhelo del triunfo en la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Lic. Adm. Abad Antonio SURICHAQUI MATEO:

Por su gran apoyo y tiempo compartido para la elaboración de esta tesis.

Al Mg. Alberto VERGARA AMES:

Por sus observaciones realizadas en el trabajo de tesis exigiendo de esta manera hacer un trabajo de calidad.

Al Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS:

Por sus valiosas y acertadas sugerencias a favor de la investigación.

Al Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID:

Por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

Al Lic. Adm. Héctor QUINCHO ZEVALLOS:

Por su gran apoyo y motivación incondicional para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

# ÍNDICE

PORTADA	
DEDICATORIA	
ÍNDICE	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	11
PROBLEMA	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Problemas de la investigación	12
1.2.1 Problema general:	12
1.2.2 Problemas específicos:	12
1.3 Objetivos de la investigación	13
1.3.1 Objetivo general:	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Justificación	13
1.5 Limitación	14
CAPÍTULO II	15
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	15
2.1 Antecedentes	15
2.1.1 Antecedentes Internacionales	15
2.1.2 Antecedentes nacionales	16
2.1.3 Antecedentes locales	18
2.2 Bases teóricas	19
2.2.1 Estilos de Liderazgo:	19
2.2.2 Definición de estilos de liderazgo:	22
2.2.3 Importancia de los estilos de liderazgo:	22
2.2.4 Liderazgo y Pro Actividad:	23
2.2.6 Liderazgo y la inteligencia emocional:	24
2.2.7 Liderazgo del equipo:	26
2.2.8 Dimensiones de Teoría sobre los estilos de liderazgo:	26
2.2.9 Liderazgo autocrático:	27
2.2.10 Liderazgo democrático:	28
2.2.11 Liderazgo permisivo (del francés dejar hacer):	29
2.2.12 EL DESEMPEÑO LABORAL	31

2.3	HIPÓTESIS:.....	45
2.3.1	Hipótesis general: .....	45
2.3.2	Hipótesis específicas:.....	45
2.4	IDENTIFICACIÓN Y OPERACIÓN DE LAS VARIABLES:.....	45
2.4.1	Variable 1:.....	45
2.4.2	Variables 2: .....	45
CAPÍTULO III.....		47
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		47
3.1	Ámbito de estudio. ....	47
3.2	Tipo de investigación.....	47
3.3	Nivel de investigación.....	47
3.4	Método de investigación. ....	48
3.4.1	Método de investigación general. ....	48
3.4.2	Método de investigación específico.....	48
3.5	Diseño de investigación.....	48
3.6	Población, muestra y muestreo. ....	49
3.6.1	Población.....	49
3.6.2	Muestra.....	49
3.6.3	Muestreo.....	49
3.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	49
3.8	Procedimiento de recolección de datos. ....	50
3.9	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	50
CAPÍTULO IV.....		51
RESULTADOS .....		51
4.1	Presentación de resultados.....	51
4.1.1	Validez y confiabilidad del instrumento.....	52
4.1.2	Procesamiento .....	53
4.2	Resultados estadísticos Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el 2015.....	54
4.2.1	Resultados por Dimensiones de la Variable 1.....	54
4.2.2	Resultados por dimensiones de la variable 2 – Desempeño Laboral .....	58
4.3	Contrastación de hipótesis .....	64
4.3.1	Hipótesis general.....	64
4.3.2	Hipótesis específica n° 01 .....	65
4.3.3	Hipótesis específica N° 02.....	66
4.3.4	Hipótesis específica N° 03.....	67

<b>Discusión</b> .....	69
<b>CONCLUSIONES</b> .....	72
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	73
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:</b> .....	74
<b>ANEXOS</b> .....	76
<b>Anexo 1</b> .....	78
<b>Anexo 2</b> .....	78
<b>Anexo 3</b> .....	91
<b>Anexo 4</b> .....	93

## RESUMEN

Los tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y permisivo de la investigación se enfoca en mejorar el manejo del personal de la institución debido a los constantes cambios del entorno, en innovación y el establecimiento de nuevas tendencias, de tal manera que establecer un sistema de liderazgo permite mejorar el desempeño laboral de cada uno de sus empleados.

De acuerdo al objetivo de la investigación que es determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015. Se planteó el nivel de Investigación descriptivo y correlacional, lo que nos permite describir la relación existente entre las dos variables, para alcanzar los objetivos planteados y demostrar la hipótesis de investigación. El estudio también se realizó teniendo en cuenta el diseño de la investigación, y se utilizó de las técnicas de la estadística descriptiva tales como tablas de frecuencia simple, gráfico de barras, gráficos circulares, así como las técnicas de la estadística inferencial para la respectiva inferencial para la respectiva contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante el estadístico de prueba de Coeficiente de Correlación de Spearman.

Para esta investigación se hizo uso la técnica el **alfa de cronbach** para validar el instrumento y la confiabilidad que no es otra cosa que el análisis de la varianza. La escala de nuestro instrumento, según esta técnica, tiene una confiabilidad de 0,94; es decir, es elevada. En consecuencia se prueba nuestra hipótesis con esa confiabilidad.

Como resultado final se encontró un coeficiente de correlación buena el cual se demuestra con la prueba de Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,000 < 0,005; Rho = ,657\*\*). A una muestra no probabilística de 58 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Acoria. Por lo tanto queda demostrado, de la hipótesis general, que los Estilos de Liderazgo se relaciona directa y significativa (a nivel de correlación: buena) con el Desempeño Laboral.

Los tesisistas.

## INTRODUCCIÓN

Acorde a las nuevas tendencias de administración a nivel mundial se establece la necesidad de generar un nuevo sistema de liderazgo, tomando en cuenta las relaciones entre todos los mandos y dándole la oportunidad a todos de dar sus opiniones y aportes para el desarrollo y cumplimiento de objetivos tanto institucionales, departamentales y personales.

Es importante destacar que se pretende profundizar en el conocimiento de estilos de liderazgo y desempeño laboral en las instituciones del sector público, puesto que éste puede conllevar efectos de gran relevancia para el desarrollo de la calidad del trabajo.

Muchas investigaciones sobre el contexto organizacional señalan que es más probable obtener mejores resultados laborales cuando existe un alto desempeño, compromiso o cooperación, si las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional adecuado, perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo como también si son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales.

El presente trabajo de investigación está dividido en: Capítulo I. Problema, se detalla el planteamiento, los problemas, los objetivos, la justificación y la limitación de la investigación; Capítulo II. Fundamentación teórica, se describe los antecedentes, las bases teóricas, las hipótesis y variables de la investigación; Capítulo III. Metodología de la investigación, se describe el ámbito de la investigación, el tipo de la investigación, el nivel de la investigación, el método de la investigación, el diseño de la investigación, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimiento de recolección de datos, técnicas de procedimiento y análisis de datos; y el Capítulo IV. Resultados, presentando los resultados y discusión sobre la investigación.

# **CAPÍTULO I.**

## **PROBLEMA.**

### **1.1 Planteamiento del problema.**

Una de las mayores preocupaciones en nuestra sociedad actual es todo lo concerniente al empleo. Quizás las perspectivas que se han estudiado con más intensidad, y donde más medidas correctoras se han establecido, han sido desempleo e incidencia del contexto laboral en el desempeño del puesto de trabajo. Siempre desde una orientación psicológica y social, y por último la remuneración económica.

La relación de influencia entre empleador y empleado es insuficiente lo cual no permite lograr los resultados programados como institución, organización, etc.

La razón es que el problema que se tiene en una estructura descentralizada y la ausencia de motivación entre los funcionarios de la organización y/o institución nos muestra los errores de la articulación son la falta de acoplamiento total o parcial de lo que se desea y de lo que se dispone.

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Chiavenato.2010, p.458).

Partiendo del concepto citado, En las últimas décadas se vienen dando cambios vertiginosos en el aspecto científico, cultural, social y económico, que plantean nuevos y grandes retos de cambio a las organizaciones e instituciones. En estos momentos se requiere nuevos tipos de líderes con una nueva visión que satisfagan las demandas que plantean los nuevos procesos en curso. nos situamos en una realidad en donde el proceso de influir en los miembros de una institución es cada vez carece de una interacción activa y por ende el cumplimiento de las metas y objetivos trazados muestran resultados negativos que no hacen impacto alguno en el *desarrollo social, económico y cultural del distrito.*

Es importante describir las actitudes que son necesarias para establecer relaciones interpersonales entre un líder y sus seguidores, así como la habilidad que se debe desarrollar para delegar autoridad y compartir la responsabilidad. Este liderazgo centrado en valores y principios en que se sustenta en la ética profesional.

## **1.2 Problemas de la investigación.**

### **1.2.1 Problema general:**

¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015?

### **1.2.2 Problemas específicos:**

- a) ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo autocrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015?
- b) ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015?
- c) ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo permisivo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015?

### **1.3 Objetivos de la investigación.**

#### **1.3.1 Objetivo general:**

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015.

#### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- a) Determinar la relación que existe entre estilo de liderazgo autocrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015.
- b) Determinar la relación que existe entre estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015.
- c) .Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo permisivo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015.

### **1.4 Justificación.**

Muchas instituciones públicas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen liderazgo en sus miembros o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la Institución, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, *todo se viene abajo cuando no se sienten cómodos para su desempeño laboral*. Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de un clima organizacional motivante se convierte en asuntos clave para la productividad de las Instituciones.

Según Chiavenato, (2010, p.36) "Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante *iniciativa individual*".

Entonces nos motiva a hacer esta investigación para alcanzar las diferencias que hay entre lo teórico y la realidad de las prácticas de función de cada empleado en la municipalidad. Es por así decir que la desorganización, la falta de liderazgo en las gerencias y sug-gerencias sigue como igual. Y como efecto el desempeño laboral es inestablemente responsable. Además, se tendrá

que sumar a esto la visible corrupción y el negocio de los puestos de trabajo. Hay pocos trabajadores que están por mérito propio para no decir ninguno.

Por ello, el presente trabajo de investigación pretende resaltar que sucede con los estilos de liderazgo como modelo en la Municipalidad Distrital de Acoria y que efectos trae el desempeño de sus trabajadores. Y cómo desarrollan los tres tipos de estilos de liderazgo los responsables. Y qué estilo es lo más relevante ya que como institución pública trabaja en función a metas y objetivos

También nos es información relevante conocer la relación entre estas dos variables.

## **1.5 Limitación.**

Las limitaciones de la investigación fueron las siguientes:

- a) La muestra del estudio se limitó a establecer características según los criterios de relación entre estilos de liderazgo y desempeño laboral, por lo que se redujo la participación a 58 personas.
- b) La información que corresponde a los antecedentes de los variables es insustancial para el contexto de estudio y sus características de la muestra.
- c) Desatención de muchos trabajadores administrativos a la hora de responder la encuesta.

## **CAPÍTULO II.**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

#### **2.1 Antecedentes.**

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

Entre las investigaciones realizadas en el extranjero, relacionados al tema en estudio, se puede citar a Vargas Vaca (2015), sustentó la tesis Maestría: "Liderazgo y Satisfacción en el trabajo de los trabajadores" Ambato - Ecuador. Facultad de Ciencias facultad de ciencias administrativas. Sus conclusiones finales que se relacionan con la investigación son las siguientes: los propios directores, en un proceso de autoformación diagnostiquen, junto con la comunidad de la escuela, los diversos problemas inherentes al proceso educacional, Así como, que contribuyan a la búsqueda de alternativas y a las vías necesarias para la resolución de las dificultades encontradas.

Alejandro Silva (2012) Lagunas, sustentó la tesis: " Relación entre liderazgo y clima laboral en funcionarios del instituto de desarrollo agropecuario de la región del bio- bio", facultad de ciencias económicas y empresariales sustentó destacar la importancia del liderazgo y clima laboral, determinar la relación que existe entre ellos y en los funcionarios del Ministerio de Agricultura, específicamente en el Instituto de Desarrollo Agropecuario y en la Dirección Regional del Biobío. Para el desarrollo del tema, se tomó en consideración el

manejo de términos utilizados por diversos autores a través de revisión bibliográfica y experiencias realizadas en diferentes instituciones públicas y privadas por destacados académicos; luego se aplicó un cuestionario a los funcionarios de la institución para conocer el clima laboral y el estilo de liderazgo; como referencia a la parte teórica se desarrolla en el presente estudio como tipo descriptivo y no experimental de carácter transversal.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales.**

Campos Livaque, (2012) sustentó la tesis de maestría: "Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en la municipalidad distrital de Ventanilla- región Callao". Universidad San Ignacio de Loyola. Sus conclusiones fueron las siguientes:

Toda empresa se involucra en el desarrollo humano, o gestión de personas, llamado así por especialistas contemporáneos consideran que este es el factor principal de la productividad y la fuente del progreso económico.

Se enfatiza en un contexto teórico – práctico y metodológico aplicado a la naturaleza de una institución competitiva. Otro de los aspectos que involucran el desarrollo humano, es su capacidad, su función y desempeño, así como las acciones positivas o negativas ante el proceso de organización y de gestión de las empresas competitivas

Vargas Vásquez, (2013) sustentó la tesis de maestría: "El liderazgo y la toma de decisiones en la gestión pública". Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Sus conclusiones fueron las siguientes:

El Director ejerce un estilo de Liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo cuando se relaciona con los trabajadores y de estilo interpersonal cuando se trata de liderazgo que ejerce con gerentes de las principales áreas.

Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los trabajadores administrativos desarrollan la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de los mismos y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal en las reuniones con los directivos, no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se presenta un conflicto, opta por evitarlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados.

Acuña Oré, (2010) sustentó la tesis de maestría: "El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú", en Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Sus conclusiones son las siguientes:

La investigación se orienta a proponer una metodología para la confirmación de equipos mediante la aplicación de un programa de capacitación y entrenamiento sobre el liderazgo, partiendo de la premisa de que los equipos de trabajo no nacen sino se hacen y por lo tanto no son resultado experimental aplicando el programa a los trabajadores seleccionados mediante el muestreo estratificado proporcional en el cual la selección de número de elementos de cada estrato, en este caso la empresa.

Villalón Camus, (2014) sustentó la tesis de maestría. "El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal", para tesis de maestría en la Universidad de Chile. Los resultados de esta investigación se obtuvo una convergencia casi absoluta de que el modelo predominante presente en el cuerpo directivo y la organización es de tipo transaccional, existen elementos germinales que avizoran la emergencia de esquemas de carácter transformacionales. Bastará que el equipo directivo se alinee internamente y se apoye en aquellos docentes que tienen un liderazgo e influencia entre sus pares; además que se creen momentos de reflexión donde cada actor de la institución pueda tener tiempo de compartir y conocer a sus pares. Lo cual fomentará un clima de confianza y pertenencia.

Alfonso y Rivarola, (2011) sustentó la tesis maestría: "Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas"; Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Llegó a las siguientes conclusiones:

La cultura organizacional exige la participación de líderes que contribuyan a la construcción de los espacios que puedan privilegiar las distintas formas que competen a una sana relación y de las energías que el hombre orienta hacia todo proceso de mejora continua. Por otro lado, la competitividad es considerada como la estrategia y la capacidad organizacional enmarcada en valores, orientada al beneficio del personal que conforman a las organizaciones y de los clientes.

La dinámica que existe entre la competitividad organizacional y el capital intelectual, están en la búsqueda de una mayor satisfacción de los clientes. Si consideramos al capital intelectual, al capital emocional y al comportamiento ético – social – trascendente, podemos realizar la importancia que engloba a toda la energía humana. Los tres conceptos dan como

resultado lo que se denomina la sabiduría que los líderes de las organizaciones deben buscar, para propiciar el auténtico éxito, como fundamento en la sana contribución al beneficio de la sociedad.

Los líderes organizacionales no pueden desarrollar una estructura organizativa de forma que todas las personas hallen la satisfacción total de sus necesidades personales. Esta tarea, la consideramos difícil, en vista de la dificultad existente para poder cumplir con las necesidades y expectativas de todos los integrantes de una organización mediante el planteamiento de una misma estructura organizacional.

### **2.1.3 Antecedentes locales.**

Arroyo y Quispe (2013) sustentó la tesis de licenciatura, en la Universidad Nacional de Huancavelica de la facultad de ciencias empresariales con el tema de "Liderazgo empresarial y la gestión del banco de crédito del Perú-sucursal Huancavelica" de esta tesis los resultados fueron que el liderazgo empresarial influye de manera significativa en la gestión de ,banco de crédito del Perú- sucursal Huancavelica; diversas apreciaciones de los trabajadores del banco con respecto a la hipótesis del liderazgo empresarial fueron alto y medio y una menoría de ellos considero desfavorable e alguna de las dimensiones.

Salazar Y Taipe (2014) sustentó la tesis de título en la Universidad Nacional de Huancavelica, facultad de ciencias empresariales. "El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de área de adquisiciones del gobierno regional de Huancavelica periodo 2012-2013", llegó a conclusión de sus resultados el clima Organizacional es el verdadero problema de las entidades públicas que lleva como consecuencia en su desempeño laboral y su compromiso en el trabajo.

Pérez (2012) sustentó la tesis con el título, en la universidad nacional de Huancavelica de la facultad de ciencias empresariales "Relación entre liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria-2012", lo resultados a la que llego este investigación es la evaluación de desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de estudio llegando a que el 93.3% de los trabajadores menciona que están satisfechos en el trabajo, el 33.3% mencionan que la capacitación en que les da les ayuda de manera significa.

## **2.2 Bases teóricas.**

### **2.2.1 Estilos de Liderazgo:**

En primer lugar tendríamos que conceptualizar el término líder, desde el punto de vista de Reyes, (1995, p. 325) "Se define al líder como una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter, apropiadas para la situación general, apoyado por un grado de conocimiento y experiencia, capaz de guiar un grupo hacia la realización de su propósito fortaleciéndolo como equipo".

De esta conceptualización se puede concluir que el líder es la persona que tiene la capacidad de inspirar a otros, esto se debe al alto grado de conocimiento y personalidad, consiguiendo que el equipo de trabajo pueda alcanzar sus metas.

Según Melevski (1996, p.30) quien dice "el buen líder enfoca esfuerzos en el desarrollo, promoción y motivación de recursos humanos promoviendo la fe en sí mismo, la confianza, la autoevaluación y el autocontrol".

Se puede concluir que el líder es aquel que motiva al aprendizaje y el entrenamiento, es un verdadero transformador e inspirador, que hace posible que sus seguidores logren las metas y cumplan con la misión de su puesto.

Así Goleman, (2003, p. 89) afirma que: Actualmente el líder no se entiende como una atribución individual o ambiental. Siendo esto, más propio de un director o gerente. Sino que, el liderazgo se conceptualiza como una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización para general su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido. En definitiva el autor:

- ❖ Es una función. Por eso se hable más de liderazgo que de líder.
- ❖ Es estratégica. para toda la organización: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta las energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de organización.

- ❖ Es compartida, en el sentido de que se distribuye y se derrama por todas las unidades organizativas: equipo directivo, coordinadores, jefes de seminario, tutores, etc. Se ejerce colegiada y colaborativamente.
- ❖ Se inserta en la cultura. Es uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización.
- ❖ Reside en el grupo, pero en su ejercicio influyen factores y cualidades personales, como la exactitud en la percepción de papeles y situaciones, la formación personal, las expectativas generales, los valores que se encarnan.

El liderazgo, pues, se presenta hoy, como una función de influencia, lo cual hace posible un proyecto compartido entre todos los integrantes de la organización.

Por lo tanto, podemos decir que el liderazgo es una mezcla del líder con sus propias características, de su relación que tiene con sus seguidores y del contexto en donde se desenvuelve.

Existen muchas definiciones y que han sido estudiadas desde diversos puntos de vista por ejemplo. Stoner, (2009: 14) según el Diccionario de la Lengua Española (1986) "el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de la otra colectividad".

Recogiendo esta conceptualización podemos decir que el liderazgo implica una dirección, en donde se aprecia la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

En primer lugar vamos a conceptualizar lo que es el liderazgo, y lo vamos hacer desde la óptica de diferentes autores como por ejemplo, Chiavenato, (1996, p.173) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través reproceso de comunicación humana, a la consecución de un o diversos objetivos específicos".

Esta influencia interpersonal implica poder y autoridad y que definitivamente abarca toda manera de introducir cambios de comportamiento a las personas. Este control se presenta cuando los intentos de influir tienen éxito, es decir se logran los objetivos trazados. Y la autoridad es el poder legítimo, esto es el poder que una persona tiene por el papel que desempeña o la posición que tiene en una estructura organizacional.

También citamos a Hersey y Balanchard, citado por Chiavenato, (2000, p.175) El liderazgo es el proceso de influir sobre un individuo un grupo de individuos que se esfuerzan para lograr sus objetivos en determinada situación.

Podemos concluir que el líder es la persona que tiene como misión motivar, guiar, inspirar, escuchar y persuadir al resto de los miembros de un grupo. Los líderes, generalmente, son personas movilizadoras que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros, son personas que saben manejar sus emociones.

El liderazgo constituye una herramienta efectiva, en el quehacer de nuestra labor educativa. Lógicamente el liderazgo se convierte en la actividad de influenciar a la gente que se empeña voluntaria y corporativamente en el logro de los objetivos del grupo. La dinámica que se genera entre los miembros del grupo hace crecer estimular y activar las potencialidades de cada uno de sus integrantes y del grupo en general, posibilitando de esta medida que el liderazgo sea compartido.

Estos cuentan con la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles y tienden a contratar empleados que compensen sus debilidades. Buscan sin cesar retroalimentación sobre su desempeño. Los líderes efectivos continuamente realizan un inventario de sí mismos, se plantean preguntas como ¿Para qué soy bueno de verdad? ¿Cuáles son mis puntos fuertes?

Por consiguiente podemos decir que los líderes son aquellos que generan entre los miembros del grupo la activación de las potencialidades, posibilitando que el liderazgo sea compartido.

Una explicación simplificada de esta definición es que el liderazgo se maneja con la realidad que a su vez está hecha por la gente que construye las organizaciones según sus valores y porque las sociedades están compuestas por instituciones y organismos que reflejan los valores dominantes de su cultura.

Por lo tanto se concluye que el líder se caracteriza por ser eficaz, necesita de tres componentes que son la sabiduría, inteligencia y creatividad. Sólo así será un verdadero líder. También podemos mencionar Goleman, (2004, p. 139-140) quien escribe: Los líderes no nacen, se hacen, agregando que nadie nace sabiendo. El modo de desarrollar las fortalezas de los demás o dirigir un equipo, eso es algo que va aprendiéndose con el paso del tiempo, la investigación realizada en este sentido ha puesto claramente de relieve que

los grandes líderes van haciéndose gradualmente a lo largo de su vida y de su desempeño en las áreas de la municipalidad distrital de acoria, en gran medida en que van adquiriendo las competencias que les forman tan eficaces, y estas son competencias que cualquier persona puede aprender en cualquier momento, con motivación y voluntad adecuadas.

### **2.2.2 Definición de estilos de liderazgo:**

El estilo es la relación social entre el sujeto de dirección y el grupo al cual está subordinado. En el marco de esta relación es donde se ponen de relieve los rasgos esenciales de un determinado estilo de dirección

J. Stonner (1989) plantea que el estilo de liderazgo son los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores.

El estilo de liderazgo se relaciona con la dirección, dado que este se ejerce por personas, es imposible separarlo de ellas. Por otra parte, numerosas cuestiones del campo de la dirección y el liderazgo no están resueltas en el orden científico y deben solucionarse, muchas son dimensiones cualitativas que pertenecen al sujeto.

### **2.2.3 Importancia de los estilos de liderazgo:**

La importancia en el estilo de liderazgo adoptado en las organizaciones consiste en que, el líder está en condiciones de influir con su comportamiento en un número considerable de personas y funciones que resultan fundamentales.

La confianza depositada en un liderazgo sólido es un indicador confiable de la satisfacción de los empleados y los asociados en una organización. La comunicación efectiva por parte del liderazgo en tres áreas cruciales es importante para ganar la confianza de la organización y de los asociados:

- ❖ Ayudar a los empleados y miembros a entender la estrategia global de la organización.

- ❖ Ayudar a los empleados y miembros a entender cómo pueden contribuir para lograr objetivos claves.
- ❖ Compartir información con los empleados y miembros sobre la situación de la organización y la manera en que la función del empleado o del miembro está relacionada con los objetivos estratégicos de la organización.
- ❖ El liderazgo tiene incidencia en todo el desarrollo de la actividad empresarial dada sus implicaciones en las esferas tanto económicas como políticas, en las relaciones sociales y consecuentemente en otras esferas de la vida.
- ❖ Mantiene unida a cualquier organización empresarial y es vital para su supervivencia.
- ❖ Cuando el liderazgo es congruente con la organización el desempeño, la efectividad eficiencia y satisfacción, es mayor.
- ❖ Ayuda a las organizaciones formales en el cumplimiento de las funciones y tareas.
- ❖ El liderazgo aporta competencias, motivación, dinamismo, originalidad, seguridad, confianza, sinceridad.
- ❖ Contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales, a que la gente se sienta mejor y con más ganas de hacer.
- ❖ Ayuda a incentivar una cultura de cambio.
- ❖ Fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización.

Un líder debe ser confiable y estar dispuesto a comunicar una visión sobre la dirección futura de la organización.

#### **2.2.4 Liderazgo reactiva y pro actividad:**

La palabra pro actividad se ha vuelto común hoy, en el lenguaje de las organizaciones, para indicar una cualidad deseable en su personal. Fue Covey, (1996, p.57) quien popularizo el término. Allí el autor señala la proactividad como el primer hábito de la "gente altamente eficaz", es decir la gente con liderazgo personal. Afirma "que hay dos tipos de personas: las reactivas y las proactivas. Las reactivas son las que rehúsan hacerse cargo de sus vidas y esperan que las cosas sucedan para luego reaccionar ante ellas. En cambio, las proactivas se hacen responsables de sus vidas y toman la iniciativa de hacer que las cosas sucedan.

Cuadro N° 01: Personas

REACTIVAS	PROACTIVAS
Dependen de la circunstancias y de sus sentimientos. Si son favorables o agradables hacen las cosas, de lo contrario se inhiben.	Su conducta no es resultado de las circunstancias o de sus sentimientos, sino de decisiones basadas en valores personales.
Con frecuencia se ven afectadas por el clima estacional. Si hace buen tiempo, se sienten bien y con ánimos para efectuar sus labores, pero cuando hace mal tiempo, se sienten mal y desganadas para la realizar sus actividades.	No están condicionadas por el tiempo que hace, ya que ellas llevan su propio clima. Hacen lo que tienen que hacer, porque se han comprometido con ello. Están auto motivadas.
También es dependiente del "clima social ". Sólo se siente motivada si la trata bien, Cuando la tratan mal, pierde interés en sus actividades. De esta forma, permite que los demás tengan control sobre sus vidas.	No dependen del clima social, favorable o adverso, sino de sus valores y decisiones. Sabe que más daño puede causarle no lo que ocurre, sino su respuesta ante lo que ocurre. Es consciente que la conducta de los demás puede afectarle sólo si él lo permite.

**Fuente: Covey, 1996.**

Al relacionar el liderazgo con la pro actividad y vincularlo en el campo educativo, podemos decir que el líder proactivo se caracteriza por tener iniciativa, es aquel que indaga, consulta, contacta. Es aquel que no se conforma con criticar y reclamar, da alternativas de solución, es emprendedor, se atreve, contribuye, hace algo diferente que va en beneficio de todo el grupo.

### **2.2.5 Liderazgo y la emocionalidad:**

Cuando hablamos de liderazgo no podemos dejar de relacionarlo con la conceptualización de inteligencia emocional ya que ambos términos están muy relacionados

ambos es así que Goleman, citado por Stoner, (2009, p.158) "la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestro propios sentimientos, y los de los demás, de motivarnos y administrar nuestras emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".

Al relacionar el liderazgo con la inteligencia emocional Stoner, (2009, p. 159) dice: Dentro de un nuevo abordaje, entendemos que los seres humanos se encuentran en una coherencia entre lenguaje, el cuerpo y las emociones, por tanto es una habilidad fundamental del líder poder observar, identificar y posibilitar estados emotivos para poder alcanzar las metas en una compañía, de manera que, la utilización de la Inteligencia Emocional tienen importantes beneficios para aquellas organizaciones que quieren aprovechar el máximo potencial de las personas, y generando un mejor clima en la organización.

Desde la propuesta de Goleman, en su libro "La inteligencia emocional", ésta es parte de una visión más amplia de la inteligencia que las desarrolladas hasta ahora, siendo las principales capacidades de la inteligencia emocional las siguientes:

- a. Conocer las propias emociones: Ser consciente de un sentimiento en un momento determinado es la clave de la inteligencia emocional.
- b. Manejar las emociones. Para que los sentimientos sean adecuados a la circunstancia tales como capacidad de serenarse, de librarse del enojo, la ansiedad y la melancolía excesiva.
- c. La propia motivación. Es ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la auto motivación y el dominio, y para la creatividad.
- d. Reconocer emociones en los demás. Es la empatía, basada en el autoconciencia emocional les permite adaptarse a las sutiles señales sociales que indican los que otros necesitan o quieren.
- e. Manejar las relaciones. El arte de las relaciones, lo que supone habilidad comunicarse con los demás, persuadir e influir. Las personas que se destacan en estas habilidades, son las personas que poseen, "carisma" y son seguidos por sus colaboradores.

En síntesis podemos decir que el liderazgo relacionado con la inteligencia emocional, rescata la importancia de las emociones, y de la competencia para usarla inteligentemente, logrando así el logro de las metas en las organizaciones.

## **2.2.6 Liderazgo del equipo:**

El trabajo en equipo juega un papel muy importante en el liderazgo ya que cada integrante aportara en la medida de sus conocimientos, habilidades y fortalezas que harán posible lograr la meta trazada, desde este punto de vista tomamos Stoner, (2009, p.172) dice: "No hay duda de que el líder del equipo carga con la responsabilidad final de su éxito". La cuestión es así en el ejercicio de ese liderazgo se aprovechan eficazmente los recursos del equipo para producir resultados positivos. Los líderes interpretan de distintas maneras el mandato que reciben:

Unos creen que deben ejercer autoridad para exigir obediencia. Otros piensan que un equipo contento, libre de conflictos, será más productivo.

Algunos interpretan su papel en el sentido jerárquico de tramitar el flujo de mensajes y ordenes que vienen de arriba.

Podemos deducir que el líder tendrá que evaluar y poner en práctica dependiendo del contexto en donde se desenvuelva que tipo de liderazgo aplicara. Pero sobre todo el líder tiene que asumir la responsabilidad de crear una visión, es decir, adoptar una visión como suya y compartir la responsabilidad con equipo para alcanzarla

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en los últimos 50 años. Ya que pretende explicar mejor la influencia que el superior ejerce sobre los subordinados o grupo de subordinados, muchos autores desarrollaron varias teorías sobre liderazgo, las cuales siguieron más o menos el desarrollo de la teoría de las organizaciones e influyeron de manera perceptible la teoría administrativa. Las teorías sobre liderazgo pueden clasificarse en tres grandes grupos.

- a. Teoría de rasgos de personalidad
- b. Teoría sobre estilo de liderazgo
- c. Teoría situacional del liderazgo.

## **2.2.7 Dimensiones de Teoría sobre los estilos de liderazgo:**

Para Chiavenato, (2002, p.178) "Son las teorías que estudian entérminos de estilos de comportamiento de líder en relación a sus subordinados; esto es, maneras como el líder orienta su conducta".

De esta definición podrías concluir que el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo.

Lewin y Lippitt (1939) citado por Stonner (2009, p.422) efectuaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos de liderazgo en niños de diez años orientados hacia la ejecución de tareas. De lo cual se diferencian tres estilos de liderazgo, autoritario, democrático y permisivo (laissez- faire).

### **2.2.8 Liderazgo autocrático:**

La autocracia es el cultivo hacia la obediencia absoluta, es la tendencia ordeno y mando hacia los métodos directos. Este tipo de liderazgo tiene su historia, no es igual cuando F. Taylor empezó con su administración científica del trabajo, que cuando hoy los directivos usan estilo de liderazgo autoritario, hay diferencias de espiral en el tiempo. El líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, es decir de manera unilateral y se llevan a los miembros como órdenes de obligatorio cumplimiento, brindando poca participación en la definición de las metas y tareas.

Este estilo se basa en amenazas y castigos, por lo que a los subordinados les desagrada por llegar a crear temor; este estilo no es el mejor aunque permite tomar decisiones rápidas, es más sutil en los controles y también logra una mayor productividad.

- **Fortalezas**

- ✓ Cuando el trabajo del cargo requiere claridad y precisión
- ✓ Cuando es valorado por sus competencias
- ✓ Permite decisiones rápidas.
- ✓ Reclutamiento del personal menos calificado.
- ✓ Ofrece seguridad.
- ✓ Gratificante para el líder.

- **Debilidades**

- ✓ A los empleados les desagrada por llegar a crear temor. Cuando no desarrolla el potencial de sus subordinados
- ✓ Cuando no es competente.

### 2.2.9 Liderazgo democrático:

En el estilo democrático el líder comparte las funciones con los miembros estimulando la participación en la determinación de las metas y en el planeamiento, conduce a una mayor motivación para el cumplimiento de las decisiones, al no ser impuestas; mayor satisfacción al trabajo, los miembros participan en la toma de decisiones, los acuerdos son de obligatorio cumplimiento, posibilita mayor aporte de ideas e innovaciones por parte de los trabajadores y no exige nada más que por los resultados.

El líder subordina sus decisiones, a los criterios de la mayoría del grupo en la decisión, tiene desventajas porque se desgasta tratando de lograr dicha mayoría y consulta una y otra vez sin decidirse a actuar. Los problemas existentes en las organizaciones cuando a varias alternativas puede no llegarse a ninguna solución, también la división de campos de trabajo se dificulta.

El líder participativo eficaz, escucha y analiza las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones, El líder democrático tiene la obligación de no abusar de su posición imponiendo su punto de vista impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus miembros.

- **Fortalezas**

- ✓ Cuando el trabajo es coordinado y en equipo
- ✓ Da una sensación de participación a todos los miembros,
- ✓ Conoce las aptitudes de todos los miembros y puede por tanto hacer uso de los esfuerzos del grupo para resolver problemas
- ✓ Consigue resultados integrando las competencias, capacidades, habilidades y conocimientos de cada miembro
- ✓ Evitar que se produzcan situaciones que deban solucionarse mediante una votación.

- **Debilidades**

- ✓ Cuando no se puede organizar el grupo y hay que estar controlando de manera estricta.

- ✓ Crea algunos problemas, da lugar con frecuencia a una división de áreas de trabajo.
- ✓ Las soluciones a los problemas que terminan en dos o más alternativas no ofrecen ninguna solución.
- ✓ Si hay un grupo mayoritario, su opinión suele adoptarse por encima de las objeciones de la minoría. La minoría casi nunca apoya las soluciones adoptadas por la mayoría.

### **2.2.10 Liderazgo permisivo (del francés dejar hacer):**

Es aquel en el cual existe una gran pasividad en el desempeño de una función directriz. Los miembros poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, mientras que el líder si participa, es de manera mínima, en la determinación de las metas y objetivos. Los miembros del grupo están interesados en lograr un objetivo común, esperan que quien los dirige les ayude y les dé consejos, lo cual trae consigo que no se cumplan los objetivos y el trabajo salga con baja productividad, sin embargo hay situaciones en que este estilo funciona.

Los miembros toman decisiones de manera independiente respecto a su trabajo, el líder delega en sus miembros la autoridad para tomar decisiones espera que los miembros asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Los líderes evaden el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del grupo para establecer las metas y las soluciones a los problemas, los miembros del grupo se encargan de superarse y proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Los miembros en este estilo tienen que ser altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

**Cuadro N° 02: dimensiones de Estilos de liderazgo**

<b>Autoritario</b>	<b>Democrático</b>	<b>Permisivo</b>
El líder fija las directrices, sin participar del grupo.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado y apoyado por el líder.	Libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder.
El líder determina una a una las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas en la medida que se hacen necesarias de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario.  Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas logran así nuevas perspectivas, a través de los debates.	La participación del líder en el debate es limitada, sólo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podrá suministrar información si la solicitan.
El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe efectuar y quien es su compañero.	La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	La división de tareas queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de manera personal	El líder busca ser un miembro. Más de grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. Es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

**Fuente: Adaptado de Ralph White y Ronald Lippitt (1975: 658) Vol 2.**

## 2.2.11 El Desempeño Laboral

### 2.2.11.1 Definición.

Para Chiavenato, (2000, p.359) el desempeño laboral "es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos".

En este sentido el desempeño laboral es de suma importancia para las organizaciones, ya que con esto se logra evidenciar la desarrollar las capacidades del trabajador como, primero una unidad individual de la organización y ente social significativo para el trabajo, y al mismo tiempo se abre la posibilidad de aumentar la productividad de las organizaciones.

Según Benavides (2002, p.72), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que "en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño". Para esta autora, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria.

Se puede concluir que el desempeño laboral con el conjunto de comportamiento y destrezas que son observadas en un empleado y que hacen que este desarrolle su trabajo en forma eficaz y eficiente, logrando así los objetivos de la organización.

Milkovich y Boundreau; (1994, p.146) el desempeño laboral "tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización a producir comportamientos que afectan los resultados".

De esta conceptualización se deduce que el desempeño laboral son características individuales que el trabajador posee para y que definitivamente afecta en los resultados de la organización.

Según Stoner, (1994, p.510), quien afirma "el desempeño docente es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad".

Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Al respecto, Chiavenato, (2000, p.367), expone que el: Desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Este autor en su conceptualización de desempeño laboral mide diferentes factores como el actitudinal y el operativo que hace que las personas contribuyan en el logro de los objetivos de la institución.

#### **2.2.11.2 Importancia de desempeño laboral.**

La razón principal para que los procesos del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos de la institución. Cuando se establecen metas (incluyendo líneas de tiempo o plazos), combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito y los resultados finales. El seguimiento regularmente del cumplimiento de los indicadores y objetivos de desempeño también ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los empleados por su rendimiento y esfuerzo excepcional, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad. Los empleados quieren sentirse exitoso, para hacer bien su trabajo y sentir que están haciendo una contribución valiosa. Con el fin de asegurar que esto suceda, los empleados necesitan una comprensión clara de los objetivos individuales y cómo encajan con los organizacionales.

### **2.2.11.3 Características del desempeño laboral.**

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

- a. Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- b. Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- c. Iniciativa, se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- d. Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- e. Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- f. Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- g. Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo,

planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

- h. **Potencia el Diseño del Trabajo**, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
- i. **Maximiza el Desempeño**, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

#### **2.2.11.4 Dimensiones de desempeño laboral.**

##### **a) Responsabilidad en el desempeño laboral:**

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo

Coens, citado por Vega, (2007, p.20) "La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo".

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva de los trabajadores para así evaluar su contribución en la productividad de las organizaciones.

##### **b) Satisfacción del trabajo:**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales." La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura

organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

**c) emocionalidad:**

La emocionalidad es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La emocionalidad es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades relacionado con el trabajo continuo, la emocionalidad es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

**d) Relaciones interpersonales:**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

**e) Capacidad de gestión:**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación de gestión del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), "Es un proceso de formación

implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible"

Según Chiavenato, (1989:229), "los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos" El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos

#### **2.2.11.5 Características del desempeño laboral:**

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

- ✓ Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- ✓ Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- ✓ Iniciativa, se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- ✓ Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- ✓ Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de

la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

- ✓ Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- ✓ Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- ✓ Potencia el Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
- ✓ Maximiza el Desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

#### **2.2.11.6 Evaluación de desempeño y redimiendo.**

Desde la óptica de Chiavenato, (2002, p.198) "Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo".

Se puede concluir que la evaluación de desempeño laboral posee indicadores que señalan que tan eficientemente y eficazmente cumple sus funciones un trabajador.

Interpretando este concepto podemos concluir que la evaluación del desempeño mide específicamente el trabajo integral del trabajador.

### 2.2.11.7 Fines de la evaluación del desempeño laboral.

Chiavenato, (2002, p. 364) Algunos de los principales objetivos vinculados a este subsistema de la gestión del desempeño son:

- ✓ Adecuación del individuo al cargo
- ✓ Capacitación
- ✓ Promoción
- ✓ Incentivos salariales por un buen desempeño
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- ✓ Autoperfeccionamiento del empleado
- ✓ Informaciones básicas para las investigaciones de recursos humanos;
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- ✓ Estímulo a mayor productividad
- ✓ Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- ✓ *Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;*
- ✓ Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena planeación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración.
- ✓ Otras decisiones de personal, como transferencia, licencias, cancelaciones, traslados.

De esta conceptualización dada por Chiavenato podemos deducir que existen diferentes objetivos que persigue la evaluación de desempeño, pero entre las más importantes están: capacitación, promoción.

Chiavenato, (2002, p.98) "La evaluación del desempeño va estrictamente vinculada a los incentivos y motivaciones personales, las correcciones de los problemas confrontados y la acción gerencial".

En línea en lo investigado hasta ahora, se puede decir que el proceso de evaluación del desempeño, constituye el paso en el cual se estima el rendimiento global del empleado. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutación, selección y orientación, Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones etc.

#### **2.2.11.8 Beneficios de la evaluación del desempeño.**

Al respecto Chiavenato, (2002, p.365) dice: "cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo". En líneas generales los principales beneficiados son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

##### **a. Beneficios para el jefe:**

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados para que comprenda la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

##### **b. Beneficios para el subordinado.**

- ✓ Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa es sus empleados.
- ✓ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- ✓ Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc) y

las que el propio subordinado deberá tomar por cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

- ✓ Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

### c. Beneficios para la organización.

- ✓ Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- ✓ Pueden identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- ✓ Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo persona), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

De esta conceptualización se entiende que en toda organización **es favorable la evaluación del desempeño, ya que con ella se puede tener conocimiento de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Una vez conocidas estas se pueden superar, por consiguiente es beneficio para todos los agentes que forman parte de la organización.**

## 2.2.11.9 Municipalidad Distrital de Acoria:

### 2.2.11.9.1 Reseña Histórica de Acoria:

Acoria es uno de los pueblos más antiguos del departamento de Huancavelica, se conoce que en la época de los incas, los Wancas y los Vilcas se instalaron a lo largo de nuestro río ichu, fundando las comunidades de Chucacamoyoc, Chaynapampa, Chupaca, por el Norte; Pallalla y Añancusi por el Sur Este Huanaspampa y Ccaccasiri;

resaltando sobre ellos los Chaccamarca y los Pacas que históricamente dividen en barrios antagónicos nuestro pueblo Acoriano, pueblo histórico que nos dejaron vestigios arqueológicos que nos delatan un pasado grandioso.

En la época de la invasión española Acoria tuvo la grandeza de hospedar a Francisco Pizarro y todo su ejército quienes en su avance a Cajamarca al Cusco por sus inclemencias del tiempo en nuestro alto pongo, tuvieron que descender por la quebrada de PanccanHuaycco hasta nuestro actual pueblo, el cual le fundaron con el nombre de San Lorenzo, trazando la actual plaza San Lorenzo, e iniciando la construcción del primer templo en Huancavelica llamado San Lorenzo.

Ya en la época de la independencia, Simón Bolívar lo creo

Oficialmente como distrito, bajo un decreto supremo del 21 de Junio de 1825, dicha creación fue ratificado el 20 de marzo de 1844 por el entonces Presidente de la República del Perú Don Ramón Castilla y Marquesado.

Actualmente Acoria cuenta con 36 Centros Poblados y más de 105 anexos y comunidades; teniendo entre sus pueblos personas de gran corazón, tierras que nos brinda generosamente mucha variedad de productos y bandados que debemos hacer uso racional e inteligente en beneficio de todo nuestros pobladores.

#### **2.2.11.9.2 Ubicación Geográfica:**

El distrito de Acoria pertenece a la provincia de Huancavelica y se encuentra ubicado en la parte nor este de la ciudad de Huancavelica, a la margen izquierda del río de Acoria "ichu" y al sur este de la ciudad de Huancayo, este distrito se encuentra situado a 12° 38'17" de latitud sur y 74° 51'41" latitud oeste del meridiano de Greenwich, su altitud varia de 2500 m.s.n.m en la parte más baja del río Mantaro y 4500 m.s.n.m en su parte más alta. La capital del distrito es el pueblo de acoria, ubicado a 3,160 metros de altitud.

- ✓ Límite territorial por el este; Distrito de Colcabamba, Anco y Andabamba.
- ✓ Por el Oeste Distrito de Huando, Palca y Huancavelica.
- ✓ Por el norte; Distrito de Mariscal Canteros, Ahuaycha y Pampas.
- ✓ Por el Sur; Distrito de Yauli y Paucara.

#### **2.2.11.9.3 Clima:**

El clima de Acoria es muy agradable, por encontrarse en la Región quechua, tiene un clima templado con notable diferencia de temperatura entre el día y la noche, la temperatura máxima es de 26.9° C. De día y la mínima de 7.3° C. En las noches. De junio a Agosto la clima es seco con intenso sol durante el día y heladas en las noches. Lluve de octubre a marzo, la corriente de viento es moderado corre de norte a sur, la humedad es poco sensible, por estas características tiene un clima favorable por la salud. Pero al distrito en su conjunto le corresponder tres tipos de clima por sus tres pisos ecológicos: yuga, el clima de esta región es templado – cálido - kechwa (qechwa) de clima templado, con lluvias regulares durante el verano y suni de clima templado- frío.- la temperatura máxima en la región yunca a nivel del río Mantaro es 27°C, EN LA REGION quechua 21.9° C. Y en su región suni es de 10°C.

#### **2.2.11.9.4 Población:**

El distrito de Acoria, Provincia de Huancavelica, en el año 2007 registra una población de 31,299 habitantes cifra preliminar según el Censo Nacional de Población y Vivienda ejecutado por el INEI genera una densidad de 58,5 habitantes por Km2.

#### **2.2.11.9.5 Definición de términos básicos utilizados**

- ✓ estilo de liderazgo. Formas de capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a

- otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia de manera indistinta.
- ✓ Estilos de liderazgo permisivo. éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan.
  - ✓ Estilos de liderazgo democrático. El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo.
  - ✓ Estilos de liderazgo autoritario. ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.
  - ✓ Desempeño laboral. Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por una organización. Bajo el concepto de desempeño se puede reconocer las capacidades, cualidades que un trabajador cuenta para realizar una determinada tarea, lo cual se ve reflejado en la productividad que genera en la organización. (Drovetta, 1992).
  - ✓ Evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas a nivel docente y mejorar la calidad del trabajo en las organizaciones. (Chiavenato, 2005).
  - ✓ Líder. Líder es aquella persona que tiene la habilidad para crear confianza, influenciar y motivar a la gente para

lograr metas en común. Se compromete totalmente en todo proyecto que inicia, es transparente, reconoce sus fortalezas y debilidades y se interesa por los demás, buscando siempre el éxito del grupo. (Stonner, 2009).

- ✓ Liderazgo. Es una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas. Es también un proceso, mediante el cual, bajo la tutela y guía de un líder, se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a lograr una visión de futuro que transforme una determinada realidad, a superar las dificultades y adaptarse a los cambios. (Drucker, 1993).
- ✓ Motivación. Es la fuerza que tiene cada trabajador en realizar su trabajo día a día, con el pleno objetivo de una satisfacción personal y profesional, ya que el trabajador actúa por convicción, en lo que de su agrado. (Stonner, 2009).

## **2.3 HIPÓTESIS:**

### **2.3.1 Hipótesis general:**

Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015.

### **2.3.2 Hipótesis específicas:**

1. Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015
2. Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015
3. Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo permisivo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015.

## **2.4 IDENTIFICACIÓN Y OPERACIÓN DE LAS VARIABLES:**

### **2.4.1 Variable 1:**

Estilos de liderazgo es la capacidad de influir, guiar a un grupo de personas en la dirección de fines comunes en la organización. **Ralph White y Ronald Lippitt (1975)**

### **2.4.2 Variables 2:**

El Desempeño laboral. La evaluación del desempeño laboral de los trabajadores administrativos es un conjunto de comportamiento y destrezas que son observadas en un empleado y que hacen que este desarrolle su trabajo en forma eficaz y eficiente, logrando así los objetivos de la organización. **Chiavenato, I . (2002)**

OPERACIÓN DE VARIABLES "ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA EN EL AÑO 2015"

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	Instrumento
<b>V1: Estilos de Liderazgo</b>  <b>White y Lippitt 1975</b>	El liderazgo es la capacidad de influir, guiar a un grupo de personas en la dirección de fines comunes a la Institución Educativa.	1. Autocrático	1.1 Información a los trabajadores de los requerimientos de sus labores.	1,2,3	Escala de medición: Ordinal  Escala valorativa:  5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	Cuestionario de encuesta
			1.2 El establecimiento de normas de desempeño laboral.	4,5,6		
			1.3 La asignación a los empleados de tareas particulares.	7		
			1.4 La programación del trabajo de los trabajadores administrativos.	8,9,10		
			1.5 El aliento del uso de procedimientos uniformes.	11,12,13		
		2. Democrático	2.1 La exhibición de muestras de aprecio.	14,15,16		
			2.2 Cuidado al exigir labores a los empleados que puedan hacerlo.	17,18,19		
			2.3 La disposición de ayudar a los trabajadores.	20,21,22		
			2.4 La adopción de una actitud amigable y accesible.	23,24,25,26		
		3. Permisivo	3.1 Falta de involucramiento en sus convicciones.	27, 28		
			3.2 Se trabaja con excesiva tolerancia para el grupo.	29,30		
			3.3 No hay compromiso de trabajo en función de la municipalidad.	30		
<b>V2: El Desempeño laboral</b>  <b>Chiavento, I. (2002)</b>	Desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos	1. Responsabilidad en el desempeño laboral.	1.1 Obligaciones del trabajador	1,2,3	Escala de medición: Ordinal  Escala valorativa:  5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	Cuestionario de encuesta
			1.2 Programación de plan de trabajo.	4,5,6,		
		2. Capacidades de gestión	2.1 Metodología de gestión	7,8,9,10,11,12,13		
			2.2 Materiales y recursos disponibles	14,15,16		
		3. Emocionalidad	3.1 Actitud del trabajador	17,18,19		
		4. Relaciones interpersonales.	4.1 Comportamiento del trabajador en el trabajo.	20,21,22,23,24,25		
		5. Resultados de su labor.	5.1 Evaluación e informe de la función	26,27,28,29,30		

## **CAPÍTULO III.**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Ámbito de estudio.**

La presente investigación se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Acoria de la provincia de Huancavelica.

#### **3.2 Tipo de investigación.**

La investigación que se realizó corresponde a un tipo no experimental, puesto que no se manipulará arbitrariamente una variable independiente para producir un efecto esperado en una variable dependiente, sino que ambas variables se analizaron bidireccionalmente. (Hernández, 2010).

#### **3.3 Nivel de investigación.**

La presente tesis es de carácter descriptivo-correlacional, porque se evaluó y se recolectó datos sobre los diversos aspectos o dimensiones del fenómeno que se está investigando. Por lo tanto, podemos inferir que en la investigación se realizó bajo el método descriptivo-correlacional porque permitió conocer las características de los estilos de liderazgo y

desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015. (Hernández, 2010).

### 3.4 Método de investigación.

Los métodos que se aplicaron en este proyecto de investigación son los siguientes

#### 3.4.1 Método de investigación general.

- ✓ Método Científico.. (Mario Bunge, 2004).

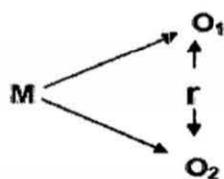
#### 3.4.2 Método de investigación específico

- ✓ Método Deductivo: Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.

### 3.5 Diseño de investigación.

En el presente tesis se utilizó el diseño No Experimental: descriptivo – correlacional, porque la recolección de datos es temporal (Hernández, 2010) según el siguiente esquema:

El esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra.

O1 = Observación de la variable 1.

O2 = Observación de la variable 2.

r = Correlación entre las variables de estudio.

### **3.6 Población, muestra y muestreo.**

#### **3.6.1 Población.**

Lo constituirán la totalidad de los trabajadores administrativos que laboran en la Municipalidad Distrital de Acoria en el año 2015.

#### **3.6.2 Muestra**

La muestra está constituida por 60 trabajadores administrativos de las principales gerencias y sub gerencias que laboran en la Municipalidad Distrital de Acoria **Subgerencia de Recursos Humanos. (Enero 2016)**

#### **3.6.3 Muestreo.**

El tipo de muestreo es el no probabilístico, debido a la naturaleza de la investigación.

### **3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Se utilizó las siguientes técnicas y sus respectivos instrumentos:

#### **Técnicas:**

- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevistas.
- ✓ Observación Directa.
- ✓

#### **Instrumentos:**

- ✓ Cuestionario de encuesta para los trabajadores que laboran en la municipalidad distrital de Acoria.
- ✓ Guía de entrevista para las personas de cargos relevantes dentro de la administración de la municipalidad

### **3.8 Procedimiento de recolección de datos.**

Para la elaboración y procesamiento de datos se utilizaron los modelos tabulares numéricos y gráficos, además el uso de los softwares aplicativos como el SPSS v.2.00 y el Ms-Excel v. 2010.

### **3.9 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

Al culminar la aplicación del cuestionario se llevó los datos al Excel y luego de esto al programa SPSS, transformando estos datos cuantitativos en información valiosa para la investigación.

## **CAPÍTULO IV.**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación de resultados**

Para la obtención de los resultados acerca de la relación del Estilo de Liderazgo y Desempeño Laboral en la Municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015; se ha realizado las respectivas mediciones a través de los correspondientes instrumentos, se ha procedido a codificar la información obtenida y general el respectivo modelado de datos para obtener las conclusiones del presente trabajo de investigación. Se procedió a realizar el estudio teniendo en cuenta el diseño de la investigación, además se hizo uso de las técnicas de la estadística descriptiva tales como tablas de frecuencia simple, gráfico de barras, gráficos circulares, así como las técnicas de la estadística inferencial para la respectiva inferencial para la respectiva contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante el estadístico de prueba de Coeficiente de Correlación de Spearman.

Por otro lado, el presente trabajo de investigación tuvo como unidades de análisis a 58 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria durante el 2015.

### 4.1.1 Validez y confiabilidad del instrumento

Procedemos a evaluar nuestros instrumentos con el alfa de cronbach, utilizando la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total, a través del programa estadístico SPSS 22.

Para la confiabilidad del instrumento se tiene en cuenta la siguiente escala:

Escala puntaje:

✓ Muy baja	0
✓ Baja	0,01 – 0,49
✓ Regular	0,5 – 0,59
✓ Aceptable	0,6 – 0,89
✓ Elevada	0,9 – 1

Donde un coeficiente 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo confiabilidad, es decir debe oscilar entre 0 y 1.

Procedemos a evaluar nuestro instrumento con el alfa de cronbach, utilizando la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total, a través del programa estadístico SPSS 22.

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

- $S_i^2$  = es la varianza del ítem
- $S_t^2$  = es la varianza de los valores totales observados
- $k$  = es el número de preguntas o ítem
- $\alpha$  = Coeficiente de Alfa de cronbach.

## 4.1.2 Procesamiento

**Tabla 1.**Resumen de procesamiento de casos  
**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	53	91,4
	Excluido <sup>a</sup>	5	8,6
	Total	58	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 2.**Estadísticas de fiabilidad

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,932	60

Para este instrumento el análisis de la varianza nos mide el promedio de la diferencia elevada al cuadrado de cada dato respecto a la media. Por tanto debemos tener presente que entre más alta sea la varianza, menos es la dispersión de los datos frente a la media. En este caso particular la varianza es igual a cero, por tanto, podemos decir que cada dato es igual al promedio.

### **Decisión:**

Según la escala nuestro instrumento tiene una confiabilidad de 0,94; es decir, es elevada. Por lo tanto proseguimos a constatar nuestra hipótesis con esa confiabilidad.

## 4.2 Resultados estadísticos Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el 2015

### 4.2.1 Resultados por Dimensiones de la Variable 1

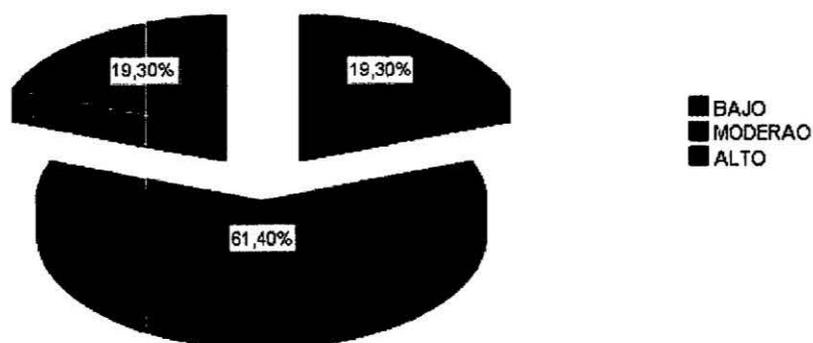
Estilos de Liderazgo

#### 4.2.1.1 Resultados dimensión: Autocrático

Tabla 3. Dimensión Autocrático (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	11	19,0	19,3	19,3
	MODERAO	35	60,3	61,4	80,7
	ALTO	11	19,0	19,3	100,0
	Total	57	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,7		
Total		58	100,0		

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 1.



Fuente: Tabla 3.

Los resultados de la tabla 3 y del gráfico 1, nos muestra que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria, consideran al liderazgo autocrático como moderado al 61,4%, y como bajo en un 19.3%; frente a un 19.3% que los considera como alto. Es decir, que los trabajadores consideran que no existe un marcado Liderazgo Autocrático.

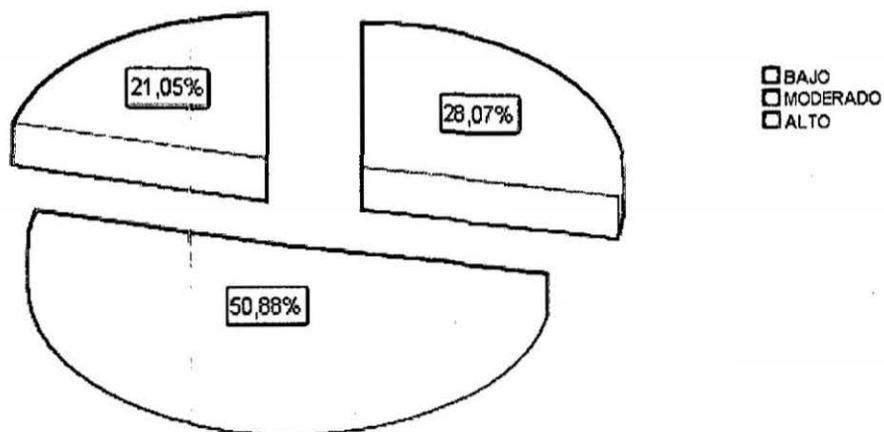
#### 4.2.1.2 Resultados dimensión: Democrático

Tabla 4. Dimensión Democrático (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	16	27,6	28,1	28,1
	MODERADO	29	50,0	50,9	78,9
	ALTO	12	20,7	21,1	100,0
	Total	57	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,7		
Total		58	100,0		

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 2.



Fuente: Tabla 4.

Los resultados de la tabla 4 y del gráfico 2, indica que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria, consideran que los niveles de Liderazgo democrático son moderados con un 50.9%, mientras que el 28.1% considera como bajo y el 21.1% considera como alto.

#### 4.2.1.3 Resultados dimensión: Permisivo

**Tabla 5. Dimensión Permisivo (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	18	31,0	32,7	32,7
	MODERADO	25	43,1	45,5	78,2
	ALTO	12	20,7	21,8	100,0
	Total	55	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,2		
Total		58	100,0		

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

**Gráfico 3**



Fuente: Tabla 5.

Los resultados de la tabla 5 y del gráfico 3, nos indica que un 45.5% de los trabajadores considera como moderado al Liderazgo Permisivo y un 32,7% considera como bajo y un 21,8% considera como alto.

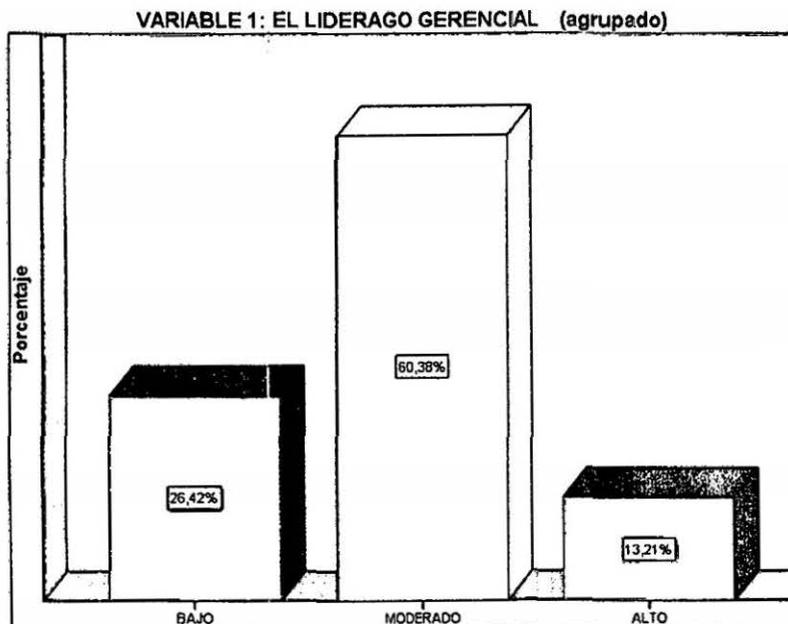
#### 4.2.1.4 Resultado agrupado de la variable 1: Estilos de Liderazgo

Tabla 6. VARIABLE 1: ESTILOS DE LIDERAZGO (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	14	24,1	26,4	26,4
	MODERADO	32	55,2	60,4	86,8
	ALTO	7	12,1	13,2	100,0
	Total	53	91,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	8,6		
Total		58	100,0		

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 4.



Fuente: Tabla 7.

Los resultados de la tabla 6 y del gráfico 4, nos indica que en forma agrupada la variable 1: Estilos de Liderazgo es moderado en un 60,4%, seguido de bajo con un 26,4% y por último, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria consideran con niveles altos sólo en un 13,2%.

## 4.2.2 Resultados por dimensiones de la variable 2 – Desempeño Laboral

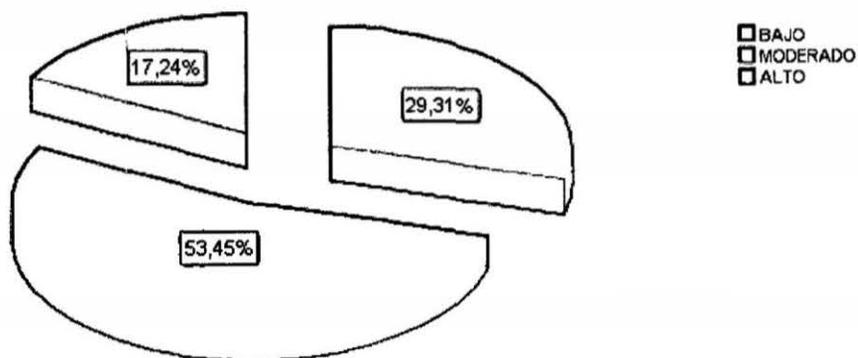
### 4.2.2.1 Resultados dimensión: Responsabilidad en el Desempeño de sus funciones laborales

**Tabla 7. Dimensión: Responsabilidad en el Desempeño Laboral (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	17	29,3	29,3	29,3
	MODERADO	31	53,4	53,4	82,8
	ALTO	10	17,2	17,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

**Gráfico 5.**



Fuente: Tabla 7.

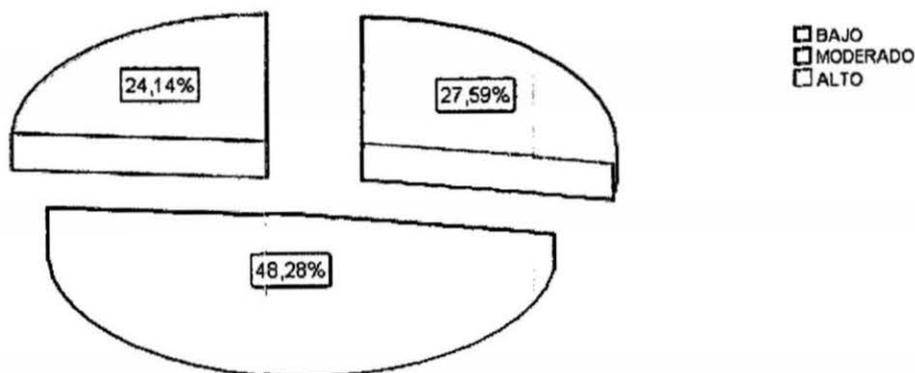
Los resultados de la tabla 7 y del gráfico 5, nos indica que para los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria la responsabilidad en el desempeño laboral es moderado con un 53.4%, y un 29.3% lo considera como bajo y tan sólo un 17.2% considera como alto a la Responsabilidad en el Desempeño Laboral.

#### 4.2.2.2 Resultados Dimensión: Capacidades de Gestión

Tabla 8. Dimensión: Capacidad de Gestión (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	16	27,6	27,6	27,6
	MODERADO	28	48,3	48,3	75,9
	ALTO	14	24,1	24,1	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Gráfico 6.



Fuente: Tabla 8.

Los resultados de la tabla 8 y del gráfico 6, nos indica que para los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria, la Capacidad Administrativa, es de niveles moderado con un 48.3%, y el 27.6% indica que es de 27.6% y tan sólo el 24.1% lo considera como alto.

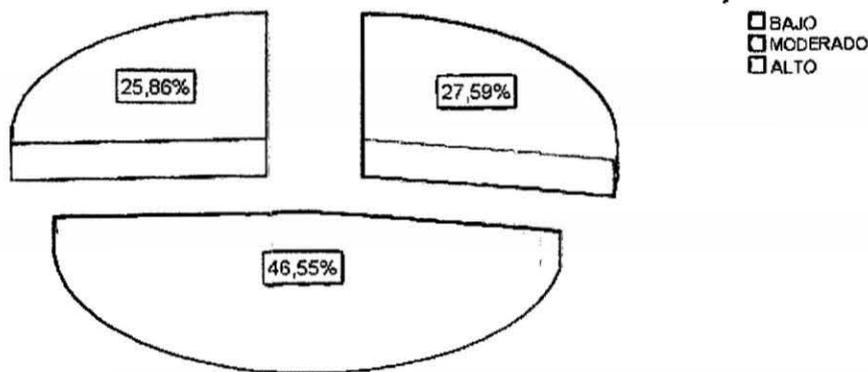
#### 4.2.2.3 Resultados dimensión: Emocionalidad

Tabla 9. Dimensión: Emocionalidad (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	16	27,6	27,6	27,6
	MODERADO	27	46,6	46,6	74,1
	ALTO	15	25,9	25,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 7.



Fuente: Tabla 9.

Los resultados de la tabla 9 y del gráfico 7, nos indica que la dimensión emocionalidad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria es considerada en los siguientes niveles: bajo el 27.6%, moderado con un 46.6% y alto con el 25.9%.

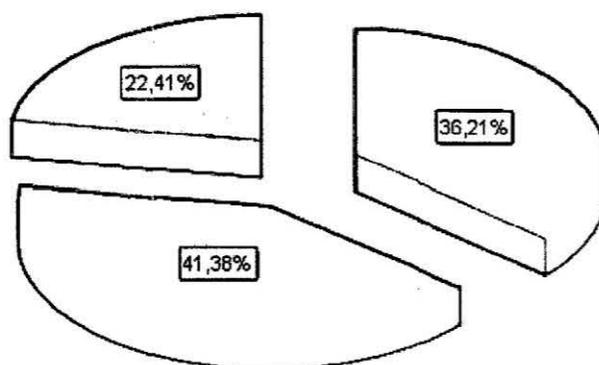
#### 4.2.2.4 Resultados dimensión: relaciones interpersonales

Tabla 10. Dimensión: Relaciones Interpersonales (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	21	36,2	36,2	36,2
	MODERADO	24	41,4	41,4	77,6
	ALTO	13	22,4	22,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 8.



Fuente: Tabla 10.

Los resultados de la tabla 10 y del gráfico 8, nos indica que las relaciones interpersonales en la Municipalidad Distrital de Acoria, son consideradas en los siguientes niveles: bajo con un 36,25, moderado con un 41,4% y alto con un 22,4%.

#### 4.2.2.5 Resultados dimensión: Resultados de su labor

Tabla 11. Dimensión: Resultados de su labor (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	17	29,3	29,3	29,3
	MODERADO	30	51,7	51,7	81,0
	ALTO	11	19,0	19,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

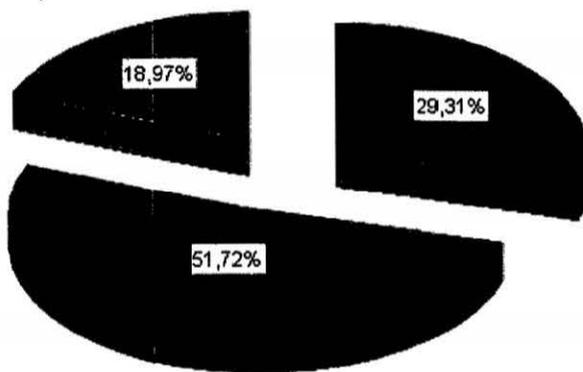


Gráfico 9.

Fuente: Tabla 11.

■ BAJO  
 ■ MODERADO  
 ■ ALTO

Los resultados de la tabla 11 y del gráfico 9, nos indica que para los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria los resultados de su labor administrativa son: bajo con 29.3%, moderado con 51.7% y alto con 19.0%.

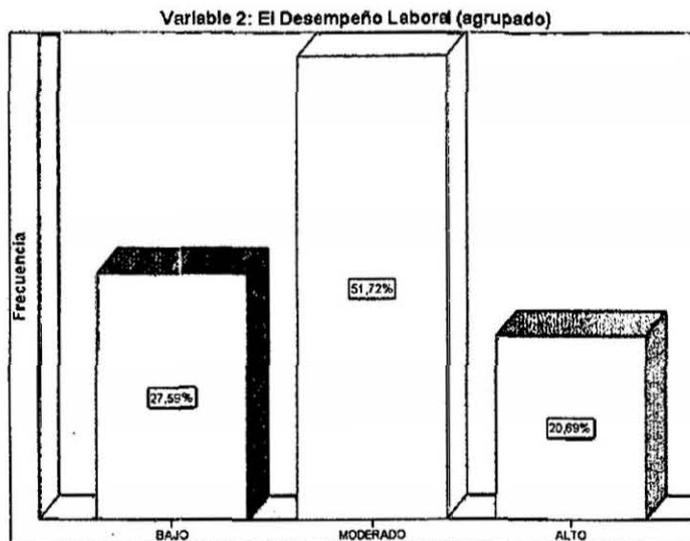
#### 4.2.2.6 Resultado agrupado de la variable 02: Desempeño laboral

Tabla 12. Variable 2: El Desempeño Laboral (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	16	27,6	27,6	27,6
	MODERADO	30	51,7	51,7	79,3
	ALTO	12	20,7	20,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 10.



Fuente: Tabla 12

Los resultados de la tabla 12 y del gráfico 10, nos indica que de forma agrupada al variable 2 Desempeño Laboral es considerado con los siguientes niveles: bajo, con un 27.6%; moderado con un 51.7% y alto con un 20.7%.

### 4.3 Contrastación de hipótesis

Para contrastar la hipótesis se utilizó la prueba de Coeficiente de Correlación de Spearman, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y no paramétricos.

#### 4.3.1 Hipótesis general

##### 4.3.1.1 Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):

No Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el año 2015.

##### 4.3.1.2 Hipótesis Alterna (H<sub>a</sub>):

Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el año 2015.

**Tabla 13.** Tabulación del RHO de Spearman - Correlaciones

		<b>Correlaciones</b>	
		Variable 1: Estilos de Liderazgo (agrupado)	Variable 2: El Desempeño Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Variable 1: Estilos de Liderazgo (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,657**
		N	53
	Variable 2: El Desempeño Laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación	,657**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	58

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 13, observamos el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman,  $\rho = 0.657$ , que significa que existe una correlación buena y un grado de significación estadística de  $p < 0.05$  ( $p = 0.00$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna o de investigación; por lo que se concluye que Existe relación directa y significativa entre el Estilos Liderazgo y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015.

### 4.3.2 Hipótesis específica n° 01

#### 4.3.2.1 Hipótesis Nula (Ho):

No existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria durante el año 2015.

#### 4.3.2.2 Hipótesis Alterna (Ha):

Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria durante el año 2015.

**Tabla 14.** Tabulación del RHO de Spearman - Correlaciones

Correlaciones				
		Variable 2: El Desempeño Laboral (agrupado)		Dimensión Autocrático (agrupado)
Rho de Spearman	Variable 2: El Desempeño Laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,365**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	58	57
		Variable 2: El Desempeño Laboral (agrupado)		Dimensión Autocrático (agrupado)
	Dimensión Autocrático (agrupado)	Coeficiente de correlación	,365**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	57	57

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 14, observamos el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman,  $\rho = 0.365$ , que significa que existe una correlación moderada y un grado de significación estadística de  $p = 0.005$  ( $p = 0.005$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna o de investigación; por lo que se concluye que: Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015.

### **4.3.3 Hipótesis específica N° 02**

#### **4.3.3.1 Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):**

No existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015.

#### **4.3.3.2 Hipótesis Alterna (H<sub>a</sub>):**

Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015.

**Tabla 15.** Tabulación del RHO de Spearman– Correlaciones

			Variable 2: El Desempeño Laboral (agrupado)	Dimensión Democrático (agrupado)
Rho de Spearman	Variable 2: El Desempeño Laboral (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,706**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	57
	Dimensión Democrático (agrupado)	Coefficiente de correlación	,706**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	57	57

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 15, observamos el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman,  $\rho = 0.706$  que significa que existe una correlación buena y un grado de significación estadística de  $p < 0.05$  ( $p = 0.00$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna o de investigación; por lo que se concluye que: Existe una relación directa y significativa entre el estilo liderazgo democrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015.

#### 4.3.4 Hipótesis específica N° 03

##### 4.3.4.1 Hipótesis Nula (Ho):

No existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo permisivo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015.

#### 4.3.4.2 Hipótesis Alterna (Ha):

Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo permisivo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015.

**Tabla 16.** Tabulación del RHO de Spearman – Correlaciones

		Dimensión Permisivo (agrupado)	Variable 2: El Desempeño Laboral (agrupado)
Dimensión Permisivo (agrupado)	Correlación de Pearson	1	-,160
	Sig. (bilateral)		,242
	N	55	55
Variable 2: El Desempeño Laboral (agrupado)	Correlación de Pearson	-,160	1
	Sig. (bilateral)	,242	
	N	55	58

De los resultados obtenidos en la tabla 16, observamos el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman,  $\rho = -0.160$  que significa que existe una correlación indirecta y el grado de significación estadística de  $p > 0.05$  ( $p = 0.242$ ), por lo que aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alterna o de investigación; No existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo permisivo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015.

## Discusión

- ✓ Conforme a los resultados estadísticos se muestra que de la dimensión Liderazgo Autocrático es considerada como moderado, es decir, que las características del líder que fija las directrices, que fija las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas y el líder dominante conforme lo cita Stonner (2009, p. 422); son asumidas de forma moderadas y es más los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria consideran que esta característica es alto pero tan solo con el 61.4% (tabla 3). Considerando que la Municipalidad Distrital de Acoria es una institución que asume la responsabilidad del desarrollo de la población, considero que se este resultado es desalentador, ya que la característica del Líder Autocrático es fijar directrices, por lo que se necesitaría mejorar característica en los gerentes, jefaturas y en el mismo personal.
  
- ✓ Respecto a la Dimensión democrático, tal como indica Lewin y Lippitt (1939) que cita Stoner (2009,p.422), el estilo de Liderazgo Democrático se caracteriza porque las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado y apoyado por el líder, indicando que el propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo. Entonces en concordancia a lo anterior encontramos que en la Municipalidad Distrital de Acoria los niveles democráticos son moderados con un 50.9%, y tan sólo un 21.1% considera como alto; es decir, en la Municipalidad Distrital de Acoria los trabajadores pocas veces discuten y debaten directrices. Lo que nos podría llevar a pensar que existe altos índices de Liderazgo Autocrático sin embargo como ya lo vimos no es así, lo que nos conduce a lo siguiente: que si no existe un buen nivel de liderazgo democrático y mucho menos de Liderazgo Autocrático, entonces existiría una factor de desidia y/o desinterés y esto se ve reflejado en la tabla N° 11, en la que los mismos trabajadores consideran que los resultados de su labor administrativa es bajo en un 29.3%, moderada en un 51.7% y alto tan sólo con el 19.0%.
  
- ✓ Respecto al Liderazgo permisivo, tenemos resultados bastantes interesantes, ya que la estadística nos dice que los trabajadores consideran que este estilo es mayormente moderado en un 43.1% y un nada despreciable 31.0% considera como bajo (tabla 5) lo que se podría traducir en que existiría altos niveles de control, pero nos damos cuenta estos niveles de control no son ejercidos por los gerentes (líderes) sino más bien por las normas preestablecidas en el sector público y esto se corrobora con la tabla N° 3, en la que se indica que los trabajadores consideran que existe un bajo nivel de Liderazgo Autocrático (19.3%).

- ✓ Estos resultados nos alientan a seguir observando y estudiado los comportamientos de los hombres desde la perspectiva de la gerencia y se genera la siguiente cuestión, que podría servir para investigaciones futuras: si los trabajadores no perciben que existe liderazgo autocrático en niveles altos, ni tampoco perciben un liderazgo democrático, entonces deberían percibir que existe un liderazgo permisivo. Pero tampoco es así como ya lo dijimos anteriormente probablemente esto se deba a las normatividades pre establecidas que ya indican cual ha de ser la forma de trabajo; pero bueno esto es una nueva hipótesis que podría ser estudiada a partir de esta investigación.
  
- ✓ De la Variable 1: Conforme lo sustentó Alfano y Rivarola (2011) en su tesis Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas, La cultura organizacional exige la participación de líderes que contribuyan a la construcción de los espacios que puedan privilegiar las distintas forma que competen a una sana relación y de las energías que hombre orienta hacia todo proceso de mejora continua. En ese sentido podemos interpretar conforme a la tabla 6 que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria, no reconocen un determinado estilo de liderazgo (ya que su percepción es moderada 60.4%). Por lo tanto, coincidimos con el investigador arriba descrito, que llega a la siguiente conclusión: que los líderes organizacionales no pueden desarrollar una estructura organizativa de forma que todas las personas hallen la satisfacción total de sus necesidades personales. Esta tarea, la consideramos difícil en vista de la dificultad existente para poder cumplir con las necesidades y expectativa de todos los integrantes de una organización mediante el planteamiento de una misma estructura organizacional.
  
- ✓ Stoner indica que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes. Y de acuerdo a estos resultados observamos que ellos mismos consideran que su desempeño Laboral es moderado con un 51.7% conforme a la tabla 12, , lo que significa que el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, no se muestran alentadores y conforme a Salaza y Taipei (2014) en su tesis El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral en el área de adquisiciones del gobierno regional de Huancavelica periodo 2012-2013, que llegó a la conclusión que el clima organizacional es el verdadero problema de las entidades públicas que lleva como consecuencia en su desempeño laboral y su compromiso en el trabajo.

- ✓ Respecto la Hipótesis general: Se comprueba estadísticamente que existe una relación directa y significativa entre las variables de estudio, con un nivel de "bueno" (Supo: 2000) concluyendo que Existe relación directa y significativa entre los estilos de Liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015.
  
- ✓ De la hipótesis específica 1: se tiene que se ha comprobado estadísticamente que se tiene una correlación moderada y se concluye que: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015. Este resultado corrobora los resultados estadísticos de esta dimensión en la que se indica que los niveles de liderazgo autocrático en la Municipalidad Distrital de Acoria son moderados, por lo que esta institución necesitaría una reingeniería a nivel institucional en el que se fijen estrategias de fijación de objetivos y de mejora del rendimiento del personal.
  
- ✓ De la hipótesis específica 2: se tiene que Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo gerencial democrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria.
  
- ✓ De la hipótesis específica 3: se tiene que No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo permisivo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015. Lo anterior indica a mayor permisividad, menores son los niveles de desempeño, y viceversa, que a menores niveles de permisividad mayor es el nivel de desempeño.

## CONCLUSIONES

1. En referencia al objetivo general: Determinar la relación que existe entre el los estilos de Liderazgo y el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en durante el año 2015, se concluye que Estilos de Liderazgose relaciona directa y significativa (nivel de correlación: buena) con el Desempeño Laboral. El cual se demuestra con las prueba de Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,000 < 0,005; Rho = ,657\*\*).
2. Respecto al objetivo específico 01: Determinar la relación que existe entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015, se concluye que: Existe una relación directa y significativa (nivel de correlación: modera) entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015. El cual lo demuestra la prueba de Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,05; Rho = ,365\*\*).
3. Respecto al objetivo específico 02: Determinar la relación que existe entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015, se concluye que: Existe una relación directa y significativa (nivel de correlación buena) entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la MDA en el 2015. Demostrando con la aplicación del Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,000 < 0,005; Rho = ,769\*\*).
4. Respecto al objetivo específico 03: Determinar la relación que existe entre el liderazgo permisivo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015, se concluye que: No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo general permisivo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015. De acuerdo al resultado obtenido con la aplicación del Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,242 > 0,05; Rho = - ,160).

## RECOMENDACIONES

1. Conforme a los resultados estadísticos de la hipótesis general se tiene que las variables de estudio tienen una relación directa y los niveles de correlación son buenos, lo que indica que la Municipalidad Distrital de Acoria, deberían desarrollar un plan de fortalecimiento de capacidades y/o habilidades gerenciales, con la finalidad de mejorar la capacidad de liderazgo y con ello lograr mejores resultados en la consecución de los objetivos institucionales.
2. Por otro lado es necesario la implementación de un programa de gerencia estratégica para los directivos de la Municipalidad Distrital de Acoria, con la finalidad de desarrollar rasgos de dirección y manejo de grupo, con la finalidad de mejorar los niveles de satisfacción en el trabajo a través de mejorar los resultados laborales, en otras palabras, recordemos que trabajadores motivados por sus éxitos laborales contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.
3. La Municipalidad Distrital de Acoria, debería considerar dentro de su plan de capacitación, temas de empoderamiento (empowerment), ya que el Liderazgo Democrático tiene sus bondades y una de ellas es que permite el compromiso de los trabajadores con la labor que se desempeña, dando opciones de participación y apertura en la toma de decisiones.
4. Se recomienda implementar un estudio de análisis de las actitudes y un estudio y/o análisis de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria, ya que los resultados estadísticos indican que existe una relación inversa entre el liderazgo permisivo y el desempeño laboral. Recordemos que los niveles del Liderazgo autocrático y democrático son moderados y que aun así la respuesta del trabajador respecto su desempeño laboral no son nada ejemplares, por lo que se necesita saber cuál es la causa principal de sus bajos niveles de desenvolvimiento en el trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Acuña Oré, (2010) *"El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú"* Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Alfonso y Rivarola, (2011) *"Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas"* Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Pontificia Católica del Perú.
- Arroyo y Quispe (2013), *"liderazgo empresarial y la gestión del banco de crédito del Perú-sucursal Huancavelica"* Universidad Nacional de Huancavelica de la facultad de ciencias empresariales
- Chiavenato, I. (2002) *Administración de recursos humanos*. (6ta. Ed.). Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005) *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Covey, S. (2001) *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires : Paidós.
- Goleman, D. ( 2003 ) *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: Vergara.
- Hernández, R. (2010) *Metodología de Investigación*. México. Grupo infagon.
- Malevski, Y. y Razotto, A. (1996) *El terremoto empresarial. El Salvador: Piedra Santa*.
- Mario bunge.(2004) *Investigación Científica*. Buenos aires.suramericana
- Milkovich, G., y Boundreau, J. (1994) *Dirección y administración de recursos humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamérica*.
- Pérez (2012) *"relación entre liderazgo y desempeño laboral en la municipalidad distrital de acoria-2012"* Universidad Nacional de Huancavelica de la facultad de ciencias empresariales.
- Salazar Y Taipe (2014) *"El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de área de adquisiciones del gobierno regional de Huancavelica periodo 2012-2013"*. Universidad Nacional de Huancavelica, facultad de ciencias empresariales

Stoner, D. (2009) *Manual de liderazgo empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Vargas Vaca (2015), "*Liderazgo y Satisfacción en el trabajo de los trabajadores*" Ambato - Ecuador. Facultad de Ciencias facultad de ciencias administrativas.

Villalón Camus (2014) "*el liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*" tesis de maestría en la Universidad de Chile.

## ANEXOS

### ANEXO Nº 01



**Imagen Nº1.** Trabajo de campo, encuestando en el área de planeación y presupuesto al representante, en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Elaborado por Jenny Margoth REPUELLO SOTO.



**Imagen N°2.** Trabajo de campo, encuestando al personal de la Municipalidad Distrital de Acoria.

Elaborado por Luis Alberto ORTIZ TAIPE.



**Imagen N°3.** Trabajo de campo, encuestando al personal de la Municipalidad Distrital de Acoria .

Elaborado por Jenny Margoth REPUELLO SOTO y Luis Alberto ORTIZ TAIPE.

**ANEXO N° 02:**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA EN EL AÑO 2015**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el 2015?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>1. ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo autocrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación que</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>¿Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015?</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>1. Determinar la relación que existe entre estilo de liderazgo autocrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015.</p> <p>2. Determinar la relación</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015?</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>1. Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Estilos de liderazgo</p> <p>Ralph White y Ronald Lippitt(1975)</p> <p><b>Variable 2</b></p> <p>Desempeño laboral.</p> <p>Chiavenato (2000)</p>	<p>1. autocrático</p> <p>2. Democrático</p> <p>3. Permisivo</p> <p>1. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.</p> <p>2. Capacidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Información a los trabajadores de los requerimientos de sus labores.</li> <li>➤ El establecimiento de normas de desempeño laboral.</li> <li>➤ La asignación a los empleados de tareas particulares.</li> <li>➤ La programación del trabajo de los trabajadores administrativos.</li> <li>➤ El aliento del uso de procedimientos uniformes.</li> <li>➤ La exhibición de muestras de aprecio.</li> <li>➤ Cuidado al exigir labores a los empleados que puedan hacerlo.</li> <li>➤ La disposición de ayudar a los trabajadores.</li> <li>➤ La adopción de una actitud amigable y accesible.</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Básica.</p> <p><b>Nivel de investigación:</b></p> <p>descriptivo-correlacional</p> <p><b>Método</b></p> <p>MG: Método científico.</p> <p>ME: Descriptivo, estadístico y el hipotético deductivo.</p> <p><b>Diseño de investigación:</b></p> <p>Descriptivo - Correlacional</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 --- r     r --- O2     style r fill:none,stroke:none     </pre> </div>

<p>existe entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo permisivo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015?</p>	<p>que existe entre estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015.</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo permisivo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015</p>	<p>distrital de Acoria durante el año 2015</p> <p>2. Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015</p> <p>3. Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo permisivo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015</p>		<p>de gestión.</p> <p>3. Emocionalidad.</p> <p>4. Relaciones interpersonales.</p> <p>5. Resultados de su labor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de involucramiento en sus convicciones.</li> <li>➤ Se trabaja con excesiva tolerancia para el grupo.</li> <li>➤ No hay compromiso de trabajo en función de la municipalidad.</li> <li>❖ Obligaciones del trabajador</li> <li>❖ Programación de plan de trabajo.</li> <li>❖ Metodología de gestión</li> <li>❖ Materiales y recursos disponibles</li> <li>❖ Actitud del trabajador</li> <li>❖ Comportamiento del trabajador en el trabajo.</li> <li>❖ Evaluación e informe de la función</li> </ul>	<p>Donde:</p> <p><b>M = Muestra</b>  <b>O<sub>1</sub> = Variable 1</b>  <b>O<sub>2</sub> = Variable 2</b>  <b>r = Relación entre variables</b></p> <p><b>Población y Muestra:</b></p> <p>Lo constituirán la totalidad de los trabajadores (65) que laboran en la Municipalidad Distrital de Acoria.</p> <p><b>TÉCNICAS</b></p> <p>Questionario de encuesta</p> <p>Guía de entrevista</p> <p><b>INSTRUMENTO</b></p> <p>Excel</p> <p>Programa spps</p>
---	---	--	--	---	--	--

### Anexo 3. Operacionalización de variables.

Base de Datos Estilos de Liderazgo y Satisfacción laboral  
agrupado – Del 1 al 55 (PARTE 1)

N°	Auto crat ico	Auto crat ico1	Demo crat ico	Demo crat ico1	Perm isivo	Perm iso	LIDE R	LIDE R1	Resp on	Resp oni	Capa ci	Capa cil	Emo	Emo1	Rela	Rela 1	Resu lt	Resu lt1	DESE MPEN O	DESE M
1	39	2	14	1	14	2	70	2	11	2	21	2	5	2	6	2	7	2	50	2
2	42	3	17	2	17	3	82	2	11	2	17	1	4	1	4	1	5	1	41	1
3			15	2	15	2			14	2	24	2	5	2	7	2	5	1	55	2
4	36	2	12	1	12	1	58	1	7	1	14	1	3	1	4	1	4	1	32	1
5	28	1	7	1	7	1	50	1	13	2	13	1	5	2	3	1	5	1	39	1
6	38	2	15	2	15	2	84	2	14	2	26	2	9	3	5	1	7	2	61	2
7	35	2	12	2	12	1	73	2	14	2	23	2	6	2	6	2	6	2	55	2
8	28	1	13	2	13	2	64	1	13	2	27	2	6	2	6	2	7	2	59	2
9	32	2	17	2	17	3	76	2	12	2	25	2	6	2	8	2	6	2	57	2
10	30	2	17	2	17	3	70	2	13	2	27	2	9	3	5	1	6	2	60	2
11	36	2	12	2	12	1	81	2	18	3	32	3	11	3	10	3	10	3	81	3
12	35	2	16	3	16	2	87	3	16	2	33	3	11	3	10	3	9	3	79	3
13	32	2	14	2	14	2	68	2	17	3	28	2	7	2	7	2	9	3	68	2
14	29	1	11	2	11	1	69	2	12	2	23	2	6	2	6	2	7	2	54	2
15	36	2	15	2	15	2	73	2	17	3	26	2	6	2	7	2	7	2	63	2
16	30	2	12	2	12	1	73	2	14	2	24	2	6	2	6	2	8	2	58	2
17	39	2	15	2	15	2	80	2	15	2	28	2	7	2	8	2	7	2	65	2
18	44	3	17	1	17	3	68	2	13	2	13	1	3	1	3	1	3	1	35	1
19	32	2	9	2	9	1	63	1	10	1	16	1	4	1	5	1	5	1	40	1
20	47	3	16	3	16	2	102	3	15	2	35	3	9	3	10	3	11	3	80	3
21	46	3	22	3	22	3	114	3	17	3	44	3	11	3	11	3	10	3	93	3
22	32	2	9	1	9	1	62	1	14	2	28	2	6	2	8	2	6	2	62	2
23	35	2	12	2	12	1	71	2	18	3	27	2	8	2	7	2	3	1	63	2
24	30	2	11	2	11	1	67	2	16	2	30	3	12	3	10	3	8	2	76	3
25	45	3	16	3	16	2	101	3	15	2	24	2	7	2	7	2	6	2	59	2
26	51	3	10	3	10	1	97	3	16	2	28	2	11	3	9	3	8	2	72	3
27	41	2	13	3	13	2	86	2	12	2	34	3	10	3	5	1	5	1	66	2
28	37	2	12	2	12	1	77	2	16	2	31	3	6	2	7	2	6	2	66	2
29	31	2	15	1	15	2	62	1	12	2	30	3	6	2	7	2	6	2	61	2
30	41	2	17	2	17	3	79	2	10	1	26	2	5	2	6	2	8	2	55	2
31	34	2	15	1	15	2	63	1	8	1	17	1	3	1	3	1	5	1	36	1
32	42	3	11	1	11	1	72	2	10	1	19	1	5	2	9	3	9	3	52	2
33	47	3	13	1	13	2	79	2	18	3	19	1	4	1	9	3	6	2	56	2
34	39	2	10	2	10	1	77	2	9	1	22	2	6	2	5	1	6	2	48	2
35	46	3		2					23	3	28	2	8	2	7	2	6	2	72	3
36	36	2	19	1	19	3	58	1	7	1	12	1	3	1	5	1	3	1	30	1
37	28	1	14	2	14	2	73	2	8	1	21	2	6	2	6	2	5	1	46	2
38	53	3	21	2	21	3	102	3	12	2	35	3	4	1	6	2	7	2	64	2
39	35	2	17	3	17	3	86	2	14	2	35	3	9	3	9	3	9	3	76	3
40	37	2	15	3	15	2	85	2	18	3	30	3	9	3	9	3	9	3	75	3
41	30	2	12	2	12	1	70	2	15	2	23	2	6	2	8	2	8	2	60	2
42	36	2	15	3	15	2	84	2	18	3	30	3	9	3	9	3	9	3	75	3
43	37	2	15	3	15	2	85	2	15	2	20	2	4	1	8	2	7	2	54	2
44	46	3	16	2	16	2	84	2	12	2	26	2	7	2	6	2	6	2	57	2
45	26	1	14	2	14	2	61	1	16	2	30	3	7	2	8	2	7	2	68	2
46	32	2	15	3	15	2	79	2	15	2	32	3	10	3	12	3	9	3	78	3
47	38	2	12	3	12	1	87	3	20	3	25	2	14	3	10	3	12	3	81	3
48	25	1	11	1	11	1	55	1	12	2	14	1	3	1	4	1	6	2	39	1
49	34	2	15	2	15	2	75	2	15	2	28	2	9	3	8	2	6	2	66	2
50	31	2	9	9	9	1			9	1	26	2	5	2	4	1	6	2	50	2
51	41	2		1					6	1	16	1	3	1	5	1	4	1	34	1
52	21	1	17	1	17	3	53	1	6	1	10	1	3	1	3	1	3	1	25	1
53	33	2	13	2	13	2	63	1	9	1	26	2	3	1	3	1	3	1	44	1
54	24	1	18	2	18	3	71	2	9	1	12	1	3	1	4	1	5	1	33	1
55	23	1	14	1	14	2	43	1	6	1	13	1	3	1	4	1	3	1	29	1



Base de Dato Estilos de Liderazgo y Satisfacción laboral agrupado – Del  
56 al 107 (PARTE 2)

56	16	1	14	2	14	2	46	1	9	1	10	1	3	1	3	1	3	1	28	1
57	27	1		1					10	1	23	2	5	2	3	1	3	1	44	1
58	39	2	17	1	17	3	68	2	9	1	17	1	5	2	3	1	6	2	40	1
59	24	1	7	2	7	1	58	1	10	1	17	1	4	1	6	2	6	2	43	1
60	35	2		2					11	2	19	1	7	2	4	1	4	1	45	2
61	39	2	13	3	13	2	91	3	14	2	30	3	5	2	7	2	6	2	62	2
62			11	2	11	1			20	3	26	2	12	3	8	2	8	2	74	3
63	48	3	12	1	12	1	78	2	14	2	30	3	6	2	5	1	3	1	58	2
64	50	3	15	3	15	2	111	3	16	2	20	2	4	1	5	1	3	1	48	2
65	36	2	15	3	15	2	89	3	19	3	28	2	6	2	6	2	6	2	65	2
66			17	2	17	3			13	2	25	2	8	2	7	2	7	2	60	2
67	34	2	22	3	22	3	85	2	18	3	27	2	10	3	11	3	7	2	73	3
68	32	2	9	1	9	1	62	1	14	2	28	2	6	2	8	2	6	2	62	2
69	35	2	12	2	12	1	71	2	18	3	27	2	8	2	7	2	3	1	63	2
70	30	2	11	2	11	1	67	2	16	2	30	3	12	3	10	3	8	2	76	3
71	45	3	16	3	16	2	101	3	15	2	24	2	7	2	7	2	6	2	59	2
72	51	3	10	3	10	1	97	3	16	2	28	2	11	3	9	3	8	2	72	3
73	41	2	13	3	13	2	86	2	12	2	34	3	10	3	5	1	5	1	66	2
74	37	2	12	2	12	1	77	2	16	2	31	3	6	2	7	2	6	2	66	2
75	31	2	15	1	15	2	62	1	12	2	30	3	6	2	7	2	6	2	61	2
76	41	2	17	2	17	3	79	2	10	1	26	2	5	2	6	2	8	2	55	2
77	34	2	15	1	15	2	63	1	8	1	17	1	3	1	3	1	5	1	36	1
78	42	3	11	1	11	1	72	2	10	1	19	1	5	2	9	3	9	3	52	2
79	47	3	13	1	13	2	79	2	18	3	19	1	4	1	9	3	6	2	56	2
80	39	2	10	2	10	1	77	2	9	1	22	2	6	2	5	1	6	2	48	2
81	46	3		2					23	3	28	2	8	2	7	2	6	2	72	3
82	36	2	19	1	19	3	58	1	7	1	12	1	3	1	5	1	3	1	30	1
83	28	1	14	2	14	2	73	2	8	1	21	2	6	2	6	2	5	1	46	2
84	53	3	21	2	21	3	102	3	12	2	35	3	4	1	6	2	7	2	64	2
85	35	2	17	3	17	3	86	2	14	2	35	3	9	3	9	3	9	3	76	3
86	37	2	15	3	15	2	85	2	18	3	30	3	9	3	9	3	9	3	75	3
87	30	2	12	2	12	1	70	2	15	2	23	2	6	2	8	2	8	2	60	2
88	36	2	15	3	15	2	84	2	18	3	30	3	9	3	9	3	9	3	75	3
89	37	2	15	3	15	2	85	2	15	2	20	2	4	1	8	2	7	2	54	2
90	46	3	16	2	16	2	84	2	12	2	26	2	7	2	6	2	6	2	57	2
91	26	1	14	2	14	2	61	1	16	2	30	3	7	2	8	2	7	2	68	2
92	32	2	15	3	15	2	79	2	15	2	32	3	10	3	12	3	9	3	78	3
93	38	2	12	3	12	1	87	3	20	3	25	2	14	3	10	3	12	3	81	3
94	25	1	11	1	11	1	55	1	12	2	14	1	3	1	4	1	6	2	39	1
95	34	2	15	2	15	2	75	2	15	2	28	2	9	3	8	2	6	2	66	2
96	31	2	9		9	1			9	1	26	2	5	2	4	1	6	2	50	2
97	41	2		1					6	1	16	1	3	1	5	1	4	1	34	1
98	21	1	17	1	17	3	53	1	6	1	10	1	3	1	3	1	3	1	25	1
99	33	2	13	2	13	2	63	1	9	1	26	2	3	1	3	1	3	1	44	1
100	24	1	18	2	18	3	71	2	9	1	12	1	3	1	4	1	5	1	33	1
101	23	1	14	1	14	2	43	1	6	1	13	1	3	1	4	1	3	1	29	1
102	16	1	14	2	14	2	46	1	9	1	10	1	3	1	3	1	3	1	28	1
103	27	1		1					10	1	23	2	5	2	3	1	3	1	44	1
104	39	2	17	1	17	3	68	2	9	1	17	1	5	2	3	1	6	2	40	1
105	24	1	7	2	7	1	58	1	10	1	17	1	4	1	6	2	6	2	43	1
106	35	2		2					11	2	19	1	7	2	4	1	4	1	45	2
107	39	2	13	3	13	2	91	3	14	2	30	3	5	2	7	2	6	2	62	2

## Anexo 4. Codificando el cuestionario de la investigación.

### ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

**TÍTULO: "ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA DURANTE EL AÑO 2015".**

Estimado Señor(a) la presente encuesta es parte de un Proyecto de Investigación Científica, su finalidad es la obtención de información para su posterior procesamiento y ofrecer resultados. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.

**A. DATOS:**

- ✓ Fecha de Encuesta: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_
- ✓ Género:        M        F

**B. INSTRUCCIONES:**

- ✓ Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

CATEGORÍA	
5	Siempre
4	Casi siempre
3	A veces
2	Casi nunca
1	Nunca

### PARTE I: ESTILOS DE LIDERAZGO.

DIMENSIÓN: ESTILOS DE LIDERAZGO AUTOCRÁTICO.						
Nº	AFIRMACIONES	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
1.	Los directivos exigen a los trabajadores cómo deben realizar su labor.					
2.	Los directivos exigen a los trabajadores la parte que les corresponde desempeñar en el área.					
3.	Los directivos establecen claramente las competencias de liderazgo interpersonales.					
4.	Los directivos exigen a los trabajadores cumplir el reglamento de organizaciones y funciones					
5.	Los directivos ejercen sanciones que señala la norma.					
6.	Los directivos asignan al personal tareas particulares aparte de su labor normal.					
7.	Los directivos desautorizan decisiones que no han sido previamente consultadas por su persona.					
8.	Los directivos organizan actividades sin previa consulta a los trabajadores.					
9.	Los directivos cuestionan las labores de los trabajadores, generando temor en él.					
10.	Los directivos imponen a los trabajadores sobre las competencias a desarrollar para el logro de las metas trazadas.					
DIMENSIÓN: ESTILOS DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO.						

N°	AFIRMACIONES	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
11.	Los directivos disponen el uso de procedimientos ya conocidos en la realización de las actividades.					
12.	Los directivos facilitan el uso de procedimientos laborales, generando dependencia en el grupo.					
13.	Los directivos muestran empatía en las labores que desarrollan los trabajadores					
14.	Los directivos respetan las opiniones de los trabajadores a pesar de estar en desacuerdo.					
15.	Los directivos muestran consideración con los trabajadores.					
16.	Los directivos delegan responsabilidades dependiendo a la carga laboral.					
17.	Los directivos consultan a los trabajadores sobre las labores que se realiza dentro de la institución.					
18.	Los directivos permiten participación en las actividades que el directivo propone.					
19.	Los directivos ayudan a los trabajadores que tienen dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos.					
20.	Los directivos colaboran en la solución de los problemas de trabajo.					

**DIMENSIÓN: ESTILOS DE LIDERAZGO PERMISIVO.**

N°	AFIRMACIONES	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
21.	Los directivos fomentan reflexiones y participaciones en la colaboración entre trabajadores.					
22.	Los directivos mantienen trato igualitario entre los trabajadores.					
23.	Los directivos muestran amistad a todos los trabajadores de la Institución, sin prejuicio alguno.					
24.	Los directivos buscan alternativas y sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas.					
25.	Los directivos realizan tareas que corresponden a los trabajadores.					
26.	Los directivos se involucran en los trabajos de los empleados.					
27.	Los directivos trabajan de manera empírica.					
28.	Los directivos toleran cualquier comportamiento del grupo.					
29.	Los directivos fomentan el trabajo individualizado y mecanizado.					
30.	Los directivos predisponen muchas decisiones en los trabajadores.					

***¡Muchas gracias por su tiempo, su comprensión y su colaboración qué dios le bendiga!***

## ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN.

**TÍTULO: "ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA DURANTE EL AÑO 2015".**

Estimado Señor(a) la presente encuesta es parte de un Proyecto de Investigación Científica, su finalidad es la obtención de información para su posterior procesamiento y ofrecer resultados. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.

**A. DATOS:**

- ✓ Fecha de Encuesta: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
 ✓ Género:        M        F

**B. INSTRUCCIONES:**

- ✓ Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

CATEGORÍA	
<b>5</b>	Siempre
<b>4</b>	Casi siempre
<b>3</b>	A veces
<b>2</b>	Casi nunca
<b>1</b>	Nunca

### PARTE II: DESEMPEÑO LABORAL.

<b>DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES LABORALES.</b>						
Nº	AFIRMACIONES	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
1.	Asisten puntualmente a su trabajo.					
2.	Justifican oportunamente sus faltas o tardanzas.					
3.	Asisten normalmente a reuniones de trabajo o de coordinación.					
4.	Participan en la elaboración de planes de trabajo.					
5.	Entregan oportunamente informes de trabajo.					
6.	Tienen dominio de los contenidos que imparten en el centro de trabajo.					
<b>DIMENSIÓN: CAPACIDADES DE GESTIÓN.</b>						
Nº	AFIRMACIONES	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
7.	Conocen sus obligaciones, que deben realizar en el área de trabajo.					
8.	Aplican métodos y técnicas innovadoras para el logro de las metas laborales.					
9.	Delegan sus respectivas tareas de forma ordenada y con claridad.					
10.	Participan con vehemencia en las distintas actividades de la institución.					
11.	Fomentan la comunicación creando un clima laboral favorable.					

12.	Utilizan los recursos de manera óptima.					
<b>DIMENSIÓN: EMOTIVIDAD.</b>						
N°	AFIRMACIONES	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
13.	Identifican acciones positivas que se pueden tomar para crear un ambiente más acogedor en la organización.					
14.	Se identifican con la visión y misión de la institución.					
15.	Impulsan compromisos específicos para asegurar que se realicen.					
16.	Asumen los cambios como un reto.					
17.	Se sienten satisfechos con las labores que realizan.					
18.	Mantienen una autoestima adecuada durante el trabajo en la Institución.					
<b>DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES.</b>						
N°	AFIRMACIONES	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
19.	Son honestos con el cumplimiento de las reglas y/o normas de la Institución.					
20.	Son respetuosos, justos, accesibles y está dispuesto a ayudar a los usuarios.					
21.	Asumen una actitud proactiva en el servicio a los usuarios y colegas.					
22.	Son flexibles para aceptar opiniones, quejas, reclamos de los usuarios.					
23.	Priorizan la solución de problemas de modo eficaz y eficiente.					
24.	Realizan sus actividades en equipo.					
<b>DIMENSIÓN: RESULTADOS DE SU LABOR.</b>						
N°	AFIRMACIONES	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
25.	Le mantienen informado de las actividades a realizarse dentro de la institución.					
26.	Desarrollan trabajos en equipo fomentando el desempeño de trabajo.					
27.	Cumplen con los objetivos y metas de la institución.					
28.	Hacen uso adecuado de los recursos materiales de la institución.					
29.	Se someten a las directivas que promueve la municipalidad.					
30.	Comprenden la razón de las directivas para la toma de decisiones que beneficia la imagen de la municipalidad.					

**¡Muchas gracias por su tiempo, su comprensión y su colaboración qué dios le bendiga!**

#### **ANEXO N° 05**

La validación de instrumento por los siguientes expertos:

- Dr. Edgardo Palomino Torres.
- Lic. Adm. Héctor Quincho Zevallos.
- Mg. Daniel Vidalon Quispe.
- Econ. Juan William Rodas Alejo.

#### **ANEXO N° 06**

- Solicitud para la aplicación de encuestas en la Municipalidad Distrital de Acoria.
- Constancia de ejecución del instrumento de investigación en la Municipalidad Distrital de Acoria.



Huancavelica 06 de Octubre de 2015

CARTA N°001-2015 – JMRS

SEÑOR : Dr. EDGARDO PALOMINO TORRES

ASUNTO : SOLICITO COLABORACIÓN EN EMITIR SU JUICIO DE EXPERTO

Presente.-

---

Mediante el presente documento reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Universidad Nacional de Huancavelica; luego para manifestarle que se está desarrollando la tesis titulada: "estilos de liderazgo y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Acoria durante 2015". Por ser conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos emitir su juicio de experto, para la validación del instrumento cuestionario de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil participación como experto, nos suscribimos de usted.

Atentamente:

---

REPUELLO BOTO, Jenny Margoth

Cod. Mat. N° 2010411061

DNI: 47302792

TESISTA

---

ORTIZ TAÍPE, Luis Alberto

Cod. Mat. N° 2010411050

DNI: 44732022

TESISTA

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

### 1.- DATOS GENERALES

1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ : Romino Torres, Ederico F.  
 1.2. GRADO ACADÉMICO/MENCIÓN : .....  
 1.3. N° DNI /TELEFONO Y /O CELULAR : 04073388  
 1.4. CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA : DOCENTE  
 1.5. AUTOR DEL INSTRUMENTO(S) : .....  
 1.6. LUGAR Y FECHA : .....

### 2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de escala)	A	B	C	D	E
	0	0	0		

CALIFICACION GLOBAL: Coeficiente de validez =  $\frac{40}{5} = 0.8$

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado).

CATEGORIA	INTERVALO
No valido, reformular <input type="radio"/>	[0,20-0,40]
No válido, modificar <input type="radio"/>	<0,41-0,60]
Válido, mejorar <input checked="" type="radio"/>	<0,61-0,80]
Válido, aplicar <input type="radio"/>	<0,80-1,00]

### 4. RECOMENDACIONES:

.....  
 .....

*[Handwritten Signature]*



Huancavelica 03 Noviembre de 2015

CARTA N°003 - 2015 – JMRS

SEÑOR : Lic. Adm. Héctor QUINCHO ZEVALLOS

ASUNTO : SOLICITO COLABORACIÓN EN EMITIR SU JUICIO DE EXPERTO

Presente.-

---

Mediante el presente documento reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Universidad Nacional de Huancavelica; luego para manifestarle que se está desarrollando la tesis titulada: "Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015". Por ser conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos emitir su juicio de experto, para la validación del instrumento cuestionario de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil participación como experto, nos suscribimos de usted.

Atentamente:

REPUELLO SOTO Jenny Margoth

Cod.Mat.N°2010411061

DNI:47302792

TESISTA

ORTIZ TAIPE ,Luis Alberto

Cod.Mat.N°2010411050

DNI:44732022

TESISTA

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO**

**1.- DATOS GENERALES**

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ : Alfonso Lara los, Nader
- 1.2. GRADO ACADÉMICO/MENCIÓN : .....
- 1.3. N° DNI /TELEFONO Y /O CELULAR : 90072054
- 1.4. CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA : Docente
- 1.5. AUTOR DEL INSTRUMENTO(S) : .....
- 1.6. LUGAR Y FECHA : .....

**2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			X		
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e items.				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

CONTEO TOTAL DE MARCAS	A	B	C	D	E
(Realice el conteo en cada una de las categorías de escala)	0	0	2	09	0

CALIFICACION GLOBAL: Coeficiente de validez =  $\frac{3 + 36}{5} = 7.8$

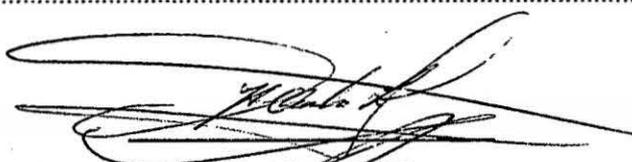
3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado).

CATEGORIA		INTERVALO
No valido, reformular	<input type="radio"/>	[0,20-0,40]
No válido, modificar	<input type="radio"/>	<0,41-0,60]
Válido, mejorar	<input checked="" type="radio"/>	<0,61-0,80]
Válido, aplicar	<input type="radio"/>	<0,80-1,00]

4. RECOMENDACIONES:

.....

.....

  
 FIRMA DEL EXPERTO



Huancavelica 06 de Octubre de 2015

CARTA N°001-2015 – JMRS

SEÑOR : Mg. DANIEL VIDALON QUISPE

ASUNTO : SOLICITO COLABORACIÓN EN EMITIR SU JUICIO DE EXPERTO

Presente.-

---

Mediante el presente documento reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Universidad Nacional de Huancavelica; luego para manifestarle que se está desarrollando la tesis titulada: "estilos de liderazgo y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Acoria durante 2015". Por ser conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos emitir su juicio de experto, para la validación del instrumento cuestionario de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil participación como experto, nos suscribimos de usted.

Atentamente:

---

REPUELLO SOTO ,Jenny Margoth

Cod.Mat.N°2010411061

DNI:47302792

TESISTA

---

ORTIZ TAPE ,Luis Alberto

Cod.Mat.N°2010411050

DNI:44732022

TESISTA

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

### 1.- DATOS GENERALES

1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ : VIDALON QUISPE DANIEL  
 1.2. GRADO ACADÉMICO/MENCION : MAESTRO - MATEMATICA FINANCIERA  
 1.3. N° DNI/TELEFONO Y/O CELULAR : # 943282255  
 1.4. CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA : MAESTRO - UNA - E.A.P.A  
 1.5. AUTOR DEL INSTRUMENTO(S) : JENNY MARGOTH REPUELO SOTO  
 1.6. LUGAR Y FECHA : HUANCAVELICA 06 DE OCTUBRE

### 2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X		
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					X
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

CONTEO TOTAL DE MARCAS	A	B	C	D	E
(Realice el conteo en cada una de las categorías de escala)	0	0	3	28	10

CALIFICACION GLOBAL: Coeficiente de validez =  $\frac{3 + 28 + 10}{5} = \frac{41}{5} = 8.2$

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado).

CATEGORIA		INTERVALO
No valido, reformular	<input type="radio"/>	[0,20-0,40]
No válido, modificar	<input type="radio"/>	<0,41-0,60]
Válido, mejorar	<input type="radio"/>	<0,61-0,80]
Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>	<0,80-1,00]

### 4. RECOMENDACIONES:

TENER LOS LINEAMIENTOS DE APLICACIÓN PARA OBTENER RESULTADOS REALES FRENTE AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

  
 FIRMA DEL EXPERTO



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA  
Escuela académico profesional de Administración



Huancavelica 06 de Octubre de 2015

CARTA N°001-2015 – JMRS

SEÑOR : Econ. JUAN WILLIAM RODAS ALEJO

ASUNTO : SOLICITO COLABORACIÓN EN EMITIR SU JUICIO DE EXPERTO

Presente.-

---

Mediante el presente documento reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Universidad Nacional de Huancavelica; luego para manifestarle que se está desarrollando la tesis titulada: **"Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Acoria durante el año - 2015"**. Por ser conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos emitir su juicio de experto, para la validación del instrumento cuestionario de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil participación como experto, nos suscribimos de usted.

Atentamente:

---

REPUELLO SOTO ,Jenny Margoth

Cod.Mat.N°2010411061

DNI:47302792

TESISTA

---

ORTIZ TAIPE ,Luis Alberto

Cod.Mat.N°2010411050

DNI:44732022

TESISTA

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO**

**1.- DATOS GENERALES**

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ : *Rodas Alejo Juan Williams*
- 1.2. GRADO ACADÉMICO/MENCIÓN : *Maestro - Economista*
- 1.3. N° DNI /TELEFONO Y /O CELULAR : */# 232716*
- 1.4. CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA : *Maestro - UNH - EAP. Economista*
- 1.5. AUTOR DEL INSTRUMENTO(S) : *Jenny Margoth Repuelle Soto*
- 1.6. LUGAR Y FECHA : *Huancavelica 26 de octubre*

**2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				✓	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.			✓		
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			✓		
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				✓	
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			✓		
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				✓	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				✓	

CONTEO TOTAL DE MARCAS	A	B	C	D	E
(Realice el conteo en cada una de las categorías de escala)					

CALIFICACION GLOBAL: Coeficiente de validez =  $\frac{9 + 28}{5} = 7.4$

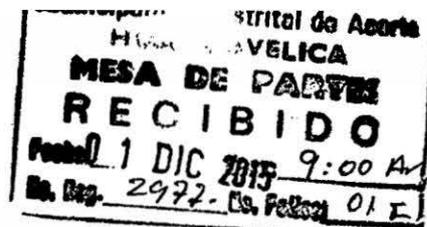
3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado).

CATEGORIA		INTERVALO
No valido, reformular	<input type="radio"/>	[0,20-0,40]
No válido, modificar	<input type="radio"/>	<0,41-0,60]
Válido, mejorar	<input checked="" type="radio"/>	<0,61-0,80]
Válido, aplicar	<input type="radio"/>	<0,80-1,00]

**4. RECOMENDACIONES:**

*Realizar de manera correcta la identificación de variables*  
*Identificar las dimensiones e indicadores puntualmente*

  
 FIRMA DEL EXPERTO



**SOLICITO:** aplicación de encuesta en los trabajadores administrativos de la municipalidad de Acoria.

**SEÑOR ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA - HVCA.**

**S.D.**

Yo, ORTIZ TAIPE, LuisAlberto, identificada con DNI N° 44732022, egresado de la Escuela Académica Profesional de Administración, de la Universidad Nacional de Huancavelica con código de matrícula N° 2010411050, con domicilio en el Jr. Amazonas N° 228 - Ascensión, Huancavelica, ante usted me presento y digo:

Que, siendo de suma importancia realizar un trabajo de investigación en la universidad, para optar un Título Profesional, acudo señor alcalde a su digno despacho para solicitarle la aplicación de encuesta en los trabajadores administrativos de la municipalidad de Acoria. El título de la investigación que desarrollo es "ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL-DE ACORIA DURANTE-EL-AÑO. 2015", ruego su atención a esta solicitud con la finalidad de facilitarme los siguientes tramites.

**POR LO EXPUESTO:**

Ruego a usted Señor Director, acceder a mi petición, por ser de Justicia que espero alcanzar.

Huancavelica, 01 de Diciembre de 2015

ORTIZ TAIPE, LUIS ALBERTO  
D.N.I. N°44732022



SOLICITO: "Constancia de Aplicación de Encuesta"

**SEÑOR ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA.**

Ing. Rodolfo J. Ortiz Zuasnabar  
S.A.

Yo, **ORTIZ TAIPE, Luis Alberto**; identificada con DNI. N° 44732022, Domiciliado en Jr. Amazonas N° 228, Provincia y Región de Huancavelica, ante Ud., con el debido respeto me presento y expongo:

Que, habiendo aplicado la encuesta a los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Acoria, para un trabajo de Investigación de Tesis de Título "ESTILOS DE LIDERASGOS DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA DURANTE EL AÑO 2015", por los aplicadores tesistas **ORTIZ TAIPE, Luis Alberto**, y **REPUELLO SOTO JENNY Margoth**, el día 4 de Diciembre del año 2015, solicito la constancia de aplicación de encuesta para fines correspondientes de los interesados, adjunto:

- Solicitud de aplicación a la Municipalidad.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a Ud., Señor Alcalde acceder mi petición por ser de justicia que espero alcanzar.

Acoria, 15 de marzo de 2016

  
Luis A. Ortiz Taipe  
DNI N° 44732022

**"AÑO DE LA CONSOLIDACION DEL MAR DE GRAU"**

**EL QUE SUSCRIBE, SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE ACORIA, OTORGA LA PRESENTE:**

## **CONSTANCIA**

Que, los señores aplicadores tesis, **ORTIZ TAIPE, Luis Alberto**, identificado con DNI N° 44732022 y **REPUELLO SOTO, Jenny Margoth**, identificado con DNI N° 47302792, han realizado una encuesta a los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Acoria, el día 04 de diciembre del 2015, para un trabajo de Investigación de Tesis de Título **"ESTILOS DE LIDERAZGOS DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA DURANTE EL AÑO 2015"**.

Se le expide el presente **CONSTANCIA** a solicitud de los interesados para fines que estimen por conveniente.

Acoria, 15 de marzo del año 2016





**RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 200-2015-FCE-R-UNH**

Huancavelica, 10 de Noviembre del 2015

**VISTO:**

Oficio Transcriptorio N° 094-2015-SD-FCE-R-UNH de fecha 10-11-2015, Oficio N°624-2015-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 04-11-2015, Informe N°051-2015-AVA-D/EAPA-FCE-UNH de fecha 03-11-2015, Informe N°022-2015-AASM-APT-EAPA-FCE/UNH de fecha 12-10-2015, Informe N°006-2015-LQV-EAPA-FCE-UNH fecha 20-10-2015, Informe N°037-2015-FRT-EPA-FCE-UNH fecha 30-10-2015 emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **JENNY MARGOTH REPUELLO SOTO y LUIS ALBERTO ORTIS TAIBE**, y:

**CONSIDERANDO:**

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 10-11-2015;

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR** el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA DURANTE EL AÑO 2015"** presentado por **JENNY MARGOTH REPUELLO SOTO y LUIS ALBERTO ORTIS TAIBE**.

**ARTÍCULO 2° ELÉVESE** el presente documento a las instancias pertinentes.

**ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE** a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Ejecútese."



**CARLOS LOZANO NUÑEZ**  
DECANO



**GUIDO AMADEO FIERRO SILVA**  
SECRETARIO DOCENTE



RESOLUCIÓN N° 039-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 16 de Febrero del 2016

**VISTO:**

Hoja de Tramite del Decanato N° 031 de fecha 05-02-2016; Oficio N°031-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 05-02-2016, Informe N° 30-2015-AASM-APT-EAPA-FCE/UNH de fecha 29-12-2015; solicitud presentado por la bachiller en Ciencias Administrativas **REPUELLO SOTO JENNY MARGOTH**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis; y:

**CONSIDERANDO:**

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° 30-2015-AASM-APT-EAPA-FCE/UNH fecha 29-12-2015, emitido por el docente asesor **Abg. Abad Antonio SURICHAQUI MATEO** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA DURANTE EL AÑO 2015"** presentado por los bachilleres en Ciencias Administrativas **ORTIZ TAPE LUIS ALBERTO Y REPUELLO SOTO JENNY**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 039-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 16 de Febrero del 2016

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

**RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1° RATIFICAR** a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis titulada: Titulada: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA DURANTE EL AÑO 2015;** para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración a los siguientes docentes:

- |   |            |
|---|------------|
| • Mg. Alberto VERGARA AMES                  | Presidente |
| • Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS                  | Secretario |
| • Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID | Vocal      |
| • Lic. Adm. Guido FIERRO SILVA              | Suplente   |

**ARTÍCULO 2°.- ELÉVESE** el presente documento a las instancias pertinentes.

**ARTÍCULO 3°.- NOTIFÍQUESE** a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



D. CARLOS LOZANO NUÑEZ  
DECANO



LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA  
SECRETARIO DOCENTE

C.c.  
DFEA.  
EPA  
Interesado  
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0144-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 08 de Abril del 2016

**VISTO:**

Hoja de Tramite N° 578 de fecha 01-04-2016, Solicitud S/N. presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **ORTIZ TAPE LUIS ALBERTO y REPUELLO SOTO JENNY MARGOTH**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

**CONSIDERANDO:**

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 064-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 22-03-2016, Informe N° 002-2016-MJ-EPA-FCE-UNH de fecha 14-03-2016, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA DURANTE EL AÑO 2015"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

**RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Via Tesis titulada: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA DURANTE EL AÑO 2015"** presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **ORTIZ TAPE LUIS ALBERTO y REPUELLO SOTO JENNY MARGOTH**, para el día Martes 26 de Abril del 2016 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0144-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 08 de Abril del 2016

**ARTICULO 2°** ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



DR. CARLOS LOZANO NUÑEZ  
DECANO



JRC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA  
SECRETARIO DOCENTE

.c.  
DFEC.  
JURADOS  
ARCHIVOS

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)**

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 26 DÍAS DEL MES DE ABRIL DEL AÑO 2016, A HORAS 10:00 am SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Mb. ALBERTO VERGARA AMES

SECRETARIO: Mb. FREDY RIVERA TRANCIA

VOCAL: Lic. ADM. LINO ANDRÉS QUINÓ NEA VALLADOLID

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 039-2016-FCE-R-UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

" ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LO MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OROTA, DURANTE EL AÑO 2015 "

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRUADO (S):

BACHILLER (S): ORTIZ TAIRPE LUIS ALBERTO

REPUELLO SOTO JENNY MARGOTH

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: ORTIZ TAIRPE LUIS ALBERTO

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: REPUELLO SOTO JENNY MARGOTH

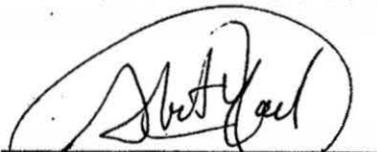
PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

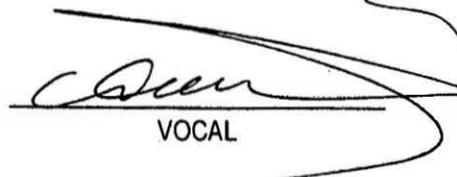
RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

  
PRESIDENTE

  
SECRETARIO



  
VOCAL



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

A Los 27 días del mes de Abril del 2016, siendo las 10:00 HORAS de la mañana, en los ambientes del aula MA2612 DE LA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN, se reúnen los miembros de la comisión o JURADO, AUTORIZADOS con resolución n° 021-2016-FOS-R-UNH, conformados de la siguiente manera: Dr. Edger Augusto Selines Lorte (presidente) Mg. Alberto Vergara Ames (secretario) y el Lic-mat. Oscar Manuel Corraza Ceja (vocal). con la finalidad de llevar a cabo el acto de sustentación del Informe final titulado "ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE Y RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DEL X CICLO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA 2015", presentado por los BACHILLEROS EN ADMINISTRACIÓN HONS EMERSON CHILLOVILLO CERVENO y SOLADOR ALDARON ESTEBAN, para obtener el título Profesional de Licenciados en administración.

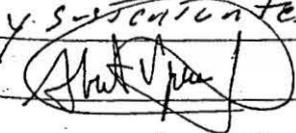
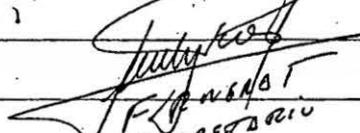
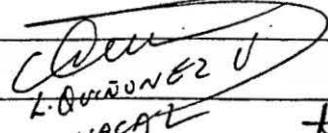
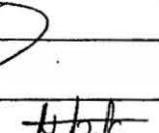
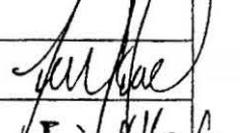
A continuación se procede a la sustentación dando a los sustentantes un tiempo de 40 minutos culminada la sustentación se procede con el rol de preguntas por cada uno de los miembros del jurado. culminado este acto se invita a los sustentantes y al público asistente a abandonar las salas para la deliberación del resultado final, siendo APROBADO POR UNANIMIDAD. Acto seguido, se procedió a la juramentación correspondiente.

Se hace una Aclaración Final, de que al inicio de este proceso se leo las resoluciones correspondientes las n°s 021 y 193 del 2016 respectivamente. Como Acto final se procedió a la firma al pie del presente. A las 12:00 M del mismo día



# ACTA DE SISTENTACION DE TESIS

En los ambientes del Aula Magna de la U.P. de Adm. a las 10.00 horas del día martes 26 de Abril del presente año (2016), se reunieron los miembros del Jurado Calificador designado con Resolución n° 039-2016-FCE-R-UNH de fecha 16 de febrero del 2016, como a continuación se detalla: Presidente Mg. Alberto Vergara Ames, Secretario Mg. Fredy Rivera Trujos y Vocal. Lic. Adm. Lino Andrés Quiñones Valladolid, con la finalidad de evaluar el acto sustentatorio de Tesis titulado "ESTILO DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIN DURANTE EL AÑO 2015" Presentado por los bachilleres ORTIZ JAIRPE LUIS ALBERTO y REPUELLO SOTO JENNY MARGOTH, acto que fue fijado la hora y fecha según Resolución n° 144-2016-FCE-R-UNH de fecha 08 de Abril del 2016, dándose por iniciado con las palabras del Presidente del Jurado, quien solicita que el Secretario lea la lectura de las Resoluciones arriba mencionados, otorgándoles a los sustentantes un promedio de 40 minutos para la Exposición correspondiente; luego se pasa a la segunda Etapa, para la realización de las preguntas de los miembros del Jurado, luego se invita a los Bachilleres y al público en general para que abandonen la sala para efectuar las deliberaciones y aminor al resultado final de la sustentación, llegándose a la conclusión de APROBADO POR UNANIMIDAD, Acto seguido se firma al pie del presente en señal de conformidad los jurados y sustentantes:

  
 presidencia.  
  
 J. SECRETARIO  
  
 L. QUIÑONES V.  
 VOCAL  
  
 JENNY MARGOTH  
 REPUELLO SOTO  
  
 Ortiz Jaírpe