

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**LA INCIDENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO RESPECTO  
A LA UNIDAD DE DIRECCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS, APURÍMAC, 2018.**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**Presentado por:**

**MERY NÉLIDA QUISPE HUANCACURI**

**Andahuaylas, Perú**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**LA INCIDENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO RESPECTO  
A LA UNIDAD DE DIRECCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS, APURÍMAC, 2018.**

**MERY NÉLIDA QUISPE HUANCACURI**

**Asesor:**

**Mg. Julio César Machaca Mamani**

**Andahuaylas, Perú**

**2018**



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de Sede académica de Coyalwacachi - EPAE de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de Sauferuimus, siendo las 3:30pm horas del día veintidos de noviembre del año 2018, se reunieron el Dr. Felipe Rafael Valle Díaz Mg. John Peter Aguirre Landa y el Lic. Edwin Mescco Cáceres, integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: La incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas Apurímkc, 2018, cuyo autor es el Bachiller en Mery Nélida Quirope Huancacuri, y su Asesor Mg. Julio César Machado Manzaneri, con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ: aprobar por unanimidad al Bachiller en Adm. Emp. Mery Nélida Quirope Huancacuri, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
<u>16</u>	<u>Dieciseis</u>	<u>Muy bueno</u>

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.

  
 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
 Mg. John Peter Aguirre Landa  
 DOCENTE

  
 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
 Dr. Felipe Rafael Valle Díaz  
 DOCENTE  
 DPTO. ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

  
 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
 Lic. Edwin Mescco Cáceres  
 DOCENTE

## DEDICATORIA

### ***A Dios***

Por su bendición de cada día, por la sabiduría y por darme toda la fuerza para el logro de este triunfo.

### ***A mis padres y hermanos***

A mis padres por inculcarme valores, sueños y deseos de superación; y a mis hermanos por la comprensión, motivación y por ser mi ejemplo, de superación y logro cuando uno se lo propone.

### ***A Gerardo.***

Por el apoyo emocional, la confianza, amor incondicional y la inspiración que me da de ser mejor persona cada día.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mis profundos agradecimientos:

A la Universidad Nacional José María Arguedas, por ser el alma mater y la vez brindarme la formación profesional, nutrir mis conocimientos para hoy reflejarlos en la sociedad, así como a los docentes con quien tuve la dicha de compartir sesiones académicas, brindando aporte a mi vida profesional.

A mis padres, hermanos, cuñadas, compañero de vida y familiares, por el aliento, amor, comprensión y apoyo incondicional durante toda mi vida y el logro de mis sueños.

Al Mg. Julio Cesar Machaca Mamami por el asesoramiento, apoyo y orientación brindado durante el desarrollo de la investigación.

A los jurados evaluadores: Dr. Felipe Rafael Valle Díaz, Mg. John Peter Aguirre Landa y Lic. Adm. Edwin Mescco Cáceres, que con sus conocimientos y experiencia dieron aportes a la presente investigación para que este concluyera satisfactoriamente.

A los distintos espacios juveniles, cuyas organizaciones me permitieron desarrollar habilidades, empoderarme, permitiendo conocer y rodearme con grandes personas que buscan el bien social. Más que un espacio, una familia.

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Con el propósito de optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, dando conformidad y en cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias de la Empresa, de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, se presenta la investigación titulada: La incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

La investigación surge a raíz de la problemática que existe dentro de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, en la cual mediante una entrevista al regidor de dicha institución y al representante del frente de defensa por los intereses de la provincia de Andahuaylas se pudo identificar que existe un estilo de liderazgo negativo por parte de la alta gerencia dentro de la institución la cual incide en la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

La presente investigación tiene trazado como objetivo principal, precisar el nivel de incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018. Para la investigación se tomó en cuenta los debidos procesos metódicos y procedimientos respectivos.

La investigación contiene temas y resultados que pretenden aportar y profundizar el conocimiento teórico – científico, que sirva para realizar investigaciones similares a esta, a la vez ampliar los conocimientos en cuanto a los temas estudiados.

Dignísimos miembros del jurado, es grato presentar ante ustedes la investigación, que fue realizado con dedicación, disciplina y mucho entusiasmo, que cumple con los parámetros establecidos en los reglamentos correspondientes.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I.....	15
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. Formulación del problema .....	16
1.2.1. Problema general.....	16
1.2.2. Problemas específicos.....	16
1.3. Delimitación de la investigación.....	17
1.3.1. Delimitación espacial .....	17
1.3.2. Delimitación temporal .....	17
1.3.3. Delimitación teórica.....	17
1.4. Justificación .....	18
1.4.1. Justificación socio - económica.....	18
1.4.2. Justificación teórica – científica .....	19
1.4.3. Justificación metodológica.....	19
1.5. Objetivos.....	19
1.5.1. Objetivo general.....	19
1.5.2. Objetivos específicos .....	19
CAPÍTULO II .....	20
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	20
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	21
2.1.3. Antecedentes locales .....	24

2.2. Marco teórico .....	27
2.2.1. Estilos de liderazgo .....	27
2.2.2. Unidad de dirección.....	37
2.3. Marco conceptual.....	43
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>46</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>46</b>
3.1. Hipótesis.....	46
3.2. Variables.....	46
3.3. Operacionalización de variables.....	46
3.4. Metodología .....	49
3.4.1. Enfoque.....	49
3.4.2. Tipo de estudio .....	49
3.4.3. Diseño de investigación .....	49
3.5. Población y muestra de estudio .....	50
3.5.1. Población.....	50
3.5.2. Muestra.....	51
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	52
3.6.1. Técnica .....	52
3.6.2. Instrumento .....	52
3.7. Métodos de análisis de datos.....	52
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>54</b>
<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
4.1. Resultados de investigación .....	54
4.1.1. Confiabilidad de instrumento – Alfa de Cronbach.....	54
4.1.2. Análisis de datos generales del trabajador administrativo.....	56
4.1.3. Análisis descriptivo por dimensiones.....	60
4.2. Desarrollo de Objetivos.....	67
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>73</b>
<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>79</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1. Énfasis de los tres estilos de liderazgo .....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 2. Factores del proceso de liderazgo .....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 3. Proporcionalidad de la función administrativa .....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 4. Diseño descriptivo.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 5. Género del personal administrativo.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 6. Edad del personal administrativo. ....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 7. Nivel de estudio del personal administrativo .....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 8. Condición laboral del personal administrativo .....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 9. Frecuencias de la V1D1: Liderazgo autoritario.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 10. Frecuencias de la V1D2: Liderazgo democrático .....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 11. Frecuencias de la V1D3: Liderazgo liberal.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 12. Frecuencias de la V2D1: Estructura organizacional .....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 13. Frecuencias de la V2D2: Autoridad.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 14. Frecuencias de la V2D3: Comunicación organizacional.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 15. Frecuencias de la V2D4: Motivación laboral .....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 16. Frecuencias de los estilos de liderazgo.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 17. Dimensiones de la unidad de dirección.....</i>	<i>69</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

<i>Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 2. Población de estudio.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 3. Escala de fiabilidad según Kuder Richardson .....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 4. Estadística de fiabilidad (V1: Estilos de liderazgo) .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 5. Estadística de fiabilidad (V2: Unidad de dirección).....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 6. Fiabilidad (V1 y V2: Estilos de liderazgo y unidad de dirección).....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 7. Género del personal administrativo.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 8. Edad del personal administrativo .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 9. Nivel de estudio del personal administrativo.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 10. Condición laboral del personal administrativo .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 11. Tabla de frecuencias (V1D1: Liderazgo autoritario).....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 12. Tabla de frecuencias (V1D2: Liderazgo democrático).....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 13. Tabla de frecuencias (V1D3: Liderazgo liberal).....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 14. Tabla de frecuencias (V2D1: Estructura organizacional).....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 15. Tabla de frecuencias (V2D2: Autoridad).....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 16. Tabla de frecuencias (V2D3: Comunicación organizacional).....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 17. Tabla de frecuencias (V2D4: Motivación laboral) .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 18. Tabla de frecuencias de estilos de liderazgo.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 19. Dimensiones de la unidad de dirección.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 20. Tabla de diferencias entre el estilo de liderazgo y la unidad de dirección.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 21. Consolidación de resultados de los estilos de liderazgo.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 22. Identificación del nivel de incidencia de las variables .....</i>	<i>72</i>

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
<i>Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación.....</i>	<i>82</i>
<i>Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables.....</i>	<i>84</i>
<i>Anexo 3. Matriz de instrumento de recojo de datos .....</i>	<i>86</i>
<i>Anexo 4. Fichas de validación de criterio de jueces o expertos .....</i>	<i>88</i>
<i>Anexo 5. Evidencias fotográficas de la investigación .....</i>	<i>91</i>
<i>Anexo 6. Instrumento de recolección de datos.....</i>	<i>94</i>
<i>Anexo 7. Base de datos del cuestionario en el programa Excel 2013.....</i>	<i>96</i>
<i>Anexo 8. Solicitud de información del personal de la MPA.....</i>	<i>100</i>
<i>Anexo 9. Respuesta a la solicitud de información. ....</i>	<i>101</i>
<i>Anexo 10. Solicitud para autorizar la aplicación de la encuesta .....</i>	<i>102</i>
<i>Anexo 11. Respuesta de autorización para encuestar al personal de la M.P.A.....</i>	<i>103</i>
<i>Anexo 12. Entrevista de diagnóstico a persona interna a la M.P.A. ....</i>	<i>104</i>
<i>Anexo 13. Entrevista de diagnóstico a persona externa a la M.P.A. ....</i>	<i>107</i>

## RESUMEN

La investigación lleva como título: “La incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018”, tuvo como objetivo principal precisar el nivel de incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, de tipo descriptivo, de diseño no experimental – transaccional (nivel descriptivo). La población está constituida por los trabajadores administrativos de la municipalidad que hacen un total de 237 trabajadores administrativos, cuya muestra fue de 147 trabajadores administrativos, las cuales se calcularon a través del muestreo simple aleatorio.

El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario propio de la técnica de la encuesta, que estuvo validado por el juicio de expertos, cuyo cuestionario está constituido por 11 ítems que caracteriza a la variable estilos de liderazgo y 12 ítems que caracteriza a la variable unidad de dirección, ambas con escala de cinco opciones (escala de Likert).

Los resultados del procesamiento de la base de datos y análisis de confiabilidad, arrojaron un valor del Alfa de Cronbach de 0,765 para la variable estilos de liderazgo que representa una excelente confiabilidad, de 0,746 para la variable unidad de dirección que representa una excelente confiabilidad y para las dos variables un 0,744 que representa a una excelente confiabilidad.

Los resultados en relación a las variables, son que el 51% de los encuestados están medianamente de acuerdo que el liderazgo más frecuente dentro de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas es el autoritario, sobre las características de la unidad de dirección se considera que el 41,5% están en desacuerdo con la estructura organizacional, el 46,9 % están medianamente de acuerdo con la autoridad ejercida por parte de la alta gerencia., el 44,9% están totalmente en desacuerdo con la comunicación que se practica dentro de la institución y el 36,7% está de acuerdo con la motivación, la cual implica estar comprometidos con la institución.

La conclusión en general a la que se llega es que existe una incidencia moderada del estilo de liderazgo autoritario en la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas en el periodo 2018.

**Palabras claves:** Estilos de liderazgo, unidad de dirección, autoritario, incidencia, estructura organizacional, comunicación, motivación, autoridad.

## ABSTRACT

The research has the title: "The incidence of leadership style with respect to the management unit of the Provincial Municipality of Andahuaylas, Apurímac, 2018", had as its main objective to specify the level of incidence of the leadership style with respect to the management unit of the Provincial Municipality of Andahuaylas, Apurímac, 2018.

The research approach is Quantitative, descriptive type, non-experimental design - transactional (descriptive level). The population was conformed by the administrative workers of the Municipality that make a total of 237 administrative workers, whose sample was of 147 administrative workers, which were calculated through simple random sampling.

The data collection instrument was the own questionnaire of the technique of the survey, which was validated by the expert judgment, which consisted of 11 items that characterizes the variable styles of leadership and 12 items that characterizes the variable Unit of Management, both with a scale of five options (Likert scale).

The results of the database processing and reliability analysis yielded a value of Cronbach's alpha of 0.765 for the variable styles of leadership that represents an excellent reliability, of 0.746 for the variable Unit of Management that represents an excellent reliability and for the two variables a 0,744 that represents an excellent reliability.

The results in relation to the variables are that 51% of the respondents agree that the most frequent leadership within the Provincial Municipality of Andahuaylas is the Authoritarian, on the characteristics of the Management Unit it is considered that the 41, 5% are in disagreement with the organizational structure, 46.9% are in agreement with the authority exercised by senior management, 44.9% are totally in disagreement with the communication that is practiced within the institution and 36.7% agree with the motivation, which implies being committed to the institution.

The general conclusion reached is that there is a moderate incidence of authoritarian leadership style in the management unit of the Provincial Municipality of Andahuaylas in the 2018 period.

**Keywords:** Leadership styles, management unit, authoritarian, advocacy, organizational structure, communication, motivation, authority.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: La incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018, surge a raíz de la problemática que existe dentro de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, en la cual mediante una entrevista al regidor de dicha institución y al representante del frente de defensa por los intereses de la provincia de Andahuaylas pudimos identificar que existe un liderazgo negativo por parte de la alta gerencia dentro de la institución la cual incide en la unidad de dirección.

El principal objetivo de la investigación es precisar el nivel de incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018. Para la reciente investigación se tomó en cuenta los debidos procesos metódicos y procedimientos respectivos.

El reciente informe de tesis detalla y consta de cinco sub divisiones denominados capítulos, ordenados de la mejor manera:

**Capítulo I:** En este capítulo se hizo énfasis en el problema de la investigación, la formulación del problema general y específicos, la delimitación de la investigación, las justificaciones, planteamiento del objetivo general y específico.

**Capítulo II:** En este capítulo, se enriqueció el trabajo con los antecedentes de la investigación, el desarrollo del marco teórico de las distintas variables con sus respectivas dimensiones y el desarrollo del marco conceptual.

**Capítulo III:** En este capítulo, se definió el tipo de variables, la operacionalización de variables, la metodología de la investigación, la población, muestra y a la vez se definieron los instrumentos de recolección de datos y cómo van a ser medidos.

**Capítulo IV:** En este capítulo se presentan los resultados de la investigación mediante el SPSS versión 24, la confiabilidad de la investigación por variables, los resultados por frecuencias de cada dimensión.

**Capítulo V:** En este capítulo se presenta la discusión, las conclusiones, recomendaciones a las que se llegó al analizar los resultados de la investigación, así mismo se presenta, las referencias bibliográficas y los respectivos anexos que evidencian y demuestran la firmeza de la investigación.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En el mundo actual, las instituciones se enfocan en el talento humano, que estén actualizados y capacitados para afrontar los distintos desafíos del siglo actual, ya que el mundo empresarial es cada vez más dinámico, competitivo y eficiente para el logro de sus objetivos.

En este entorno de intensa competencia, las organizaciones valoran el talento humano ya que es pieza fundamental y determinante para obtener el éxito empresarial, puesto que para tomar buenas decisiones hay que estar capacitados y tener distintas competencias laborales ya que cotidianamente las personas son sometidas a tomar decisiones de distintos grados de importancia.

En el Perú, dentro y fuera de las organizaciones en general, son las personas las que lideran o dirigen. Durante años los empresarios eran denominados estafadores y otros términos que impedían el desarrollo del país, ya que se explotaban a su personal pero hoy en día ha cambiado mucho ese esquema porque vemos que existe más liderazgo que mejora la relación dentro de las organizaciones. (Universidad del Pacífico, 2015)

Para ello es necesario que los recursos humanos que integran las organizaciones desarrollen la capacidad de tomar decisiones correctas, asumir nuevos retos, cumplir con sus responsabilidades, tener aptitud, actitud y niveles de preparación en el ámbito que se desenvuelva.

En la situación local, las falencias que aquejan a la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, según el regidor de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas Serna Herrera (2018), durante la entrevista realizada (anexo 12), se pudo concluir que: la comunicación es débil con relación al alcalde y personal administrativo, muy mala coordinación, la toma de decisiones siempre se da de forma vertical, y en cuanto al personal, desconocen de sus funciones puesto que ingresan a los cargos administrativos sin los procesos correspondientes que son los concursos públicos.

De acuerdo al punto de vista de representante del frente de defensa por los interés de la provincia de Andahuaylas, Sr. Milciades Rivas Viguria, el clima laboral es pésimo, la comunicación no es buena, ya que existe diferencias entre áreas, el

liderazgo que se percibe es impositivo, puesto que no se escucha las opiniones de las personas, es demasiado burocrático y la toma de decisiones se dan sin consultar con los implicados en ello. (Anexo 13)

Las decisiones que se vienen tomando dentro de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, son de forma autoritaria, vertical, teniendo una deficiente comunicación; es decir empíricamente sin seguir con el correspondiente proceso, muchas veces un personal posee las competencias laborales, pero no son bien utilizados, existe una limitada disponibilidad de información para el personal que labora, lo que obstruye la mejor toma de decisiones.

Dentro de las instituciones sentimos la ausencia de personal competente, que tenga la capacidad de tomar decisiones en distintas situaciones (certidumbre, riesgo e incertidumbre) que ayude a lograr los objetivos de la institución y si las hay, se le impide desarrollar sus funciones.

De seguir con el semejante automatismo, la institución seguirá con la problemática lo que causaría, el incumplimiento de metas y objetivos trazados dentro de su política de gestión causando insatisfacción por parte del usuario de la institución.

Por ello, la presente investigación pretende proporcionar recomendaciones necesarias para la mejora de la problemática que enfrenta la institución, brindar una mirada más profunda de los estilos de liderazgo y su influencia en la unidad de dirección.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el nivel de incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cuál es el estilo de liderazgo más frecuente en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018?
- b. ¿Cuáles son las características de la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018?



- c. ¿Cuáles son las diferencias entre estilo de liderazgo y la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018?

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

#### **1.3.1. Delimitación espacial**

**Institución:** Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

**Ubicación:** Ciudad de Andahuaylas, Región Apurímac.

#### **1.3.2. Delimitación temporal**

La investigación se desarrolló con relación a los hechos del año 2018.

#### **1.3.3. Delimitación teórica**

El estudio planteado considera como temas los estilos de liderazgo y la unidad de dirección; dentro de los cuales se desarrollaron:

##### **Estilos de liderazgo**

- Liderazgo autoritario.

Chiavenato (2001) afirma que el líder autoritario es quien establece las tareas que debe cumplirse y ejecutarse, impone normas a los seguidores, sin contar con la participación de los mencionados.

- Liderazgo democrático.

Chiavenato (2001) conceptualiza el liderazgo democrático como la capacidad de encargar, fraccionar o dividir las tareas y funciones a los subordinados, sugiere y propone alternativas a los subordinados y ellos toman las decisiones en consenso.

- Liderazgo liberal.

Chiavenato (2001) afirma que, en el liderazgo liberal, los subordinados tienen la facultad de tomar decisiones y ejercerlas, existe poca intervención del líder en la toma de decisiones.

## **Unidad de dirección**

- Estructura organizacional.

Chiavenato (2014) lo define como el todo es la suma de sus partes, para que exista una estructura es fundamental que las áreas o departamentos estén relacionados entre sí y que cada quien contribuya a los resultados esperados.

- Autoridad.

Chiavenato (2014) afirma que las características fundamentales de las organizaciones es la jerarquía de autoridad, es decir la diferencia de poder centrado.

- Comunicación organizacional.

Chiavenato (2014) conceptualiza la comunicación como intercambio de información entre personas, es la acción de transmitir un determinado mensaje, lo cual forma parte de uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y social.

- Motivación laboral.

Para que los premios sociales y simbólicos alcancen sus objetivos, debe existir de por medio la identidad, compromiso y lealtad por parte del personal con la organización. (Chiavenato, 2014)

## **1.4. Justificación**

Al respecto, Carrasco (2008) sostiene que la justificación es importante porque es necesario explicar su utilidad, los beneficios y lo importante que es la investigación que se va a desarrollar.

Se considera importante justificar, para tener en claro que se quiere estudiar, en que se va a utilizar la investigación y sobre todo los beneficios que se otorga con la investigación.

### **1.4.1. Justificación socio - económica**

La investigación reciente, no contribuye en lo económico a la sociedad. En cuanto a los beneficios, la investigación apoya elocuentemente en la gestión de la institución, con una adecuada identificación del estilo de liderazgo con

respecto a la unidad de dirección, de tal manera que optimicen la atención a los usuarios y se desempeñen de manera eficiente.

#### **1.4.2. Justificación teórica – científica**

La actual investigación, permitirá puntualizar, plantear, recomendar, contribuir y profundizar con el conocimiento en el área de estudio en investigación, a la vez nos permite proveer información nutrida y ayuda a otros estudios con temas similares y/o parecidos como base de sustento teórico en el desarrollo de la investigación.

#### **1.4.3. Justificación metodológica**

La investigación presentada utilizó los diferentes métodos, procedimientos, técnicas, e instrumentos diseñados más adecuados con la finalidad de garantizar los resultados deseados. Es por ello que puede emplearse con total seguridad ya que fueron evaluados por especialistas en la materia.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Precisar el nivel de incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar el estilo de liderazgo más frecuente en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.
- b. Identificar las características de la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.
- c. Identificar las diferencias entre el estilo de liderazgo y la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes

Los antecedentes son importantes dentro de una investigación, Arias (2012) afirma que la presente investigación debe contener trabajos anteriores previos, pueden ser trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso y otros que ayuden a la construcción de nuestro proyecto.

Carrasco (2008) plantea que los antecedentes son la recolección de las distintas conclusiones fruto de una investigación que se realizó antes, donde sus variables son similares o están relacionados con lo que se va a estudiar.

Los antecedentes reflejan los conocimientos actuales, que se usan para el aporte de otras investigaciones similares futuras, donde se toman las conclusiones y se compara con la investigación que se desarrolla.

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Corrales & Chicalza (2006) realizó la investigación titulada *“Influencia del liderazgo ejercido por los Directores de la Escuelas Urbanas de Canton Pujili, en la Toma de decisiones en el alto Directivo 2005 -2006”*. (Tesis para optar la Licenciatura en Ciencias Administrativas). Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Se concluye que por conveniencia se aplican un liderazgo autocrático, dándonos a entender que nuestras autoridades les faltan ética para poner en práctica su función.
- Se concluye que la totalidad de directores se autoevalúan como muy buena su gestión en la institución educativa, pero ojo, en gestión de bienes muebles y edificaciones, pero no en lo pedagógico.
- Los docentes han tenido poca participación en cursos acerca de liderazgo, en vista que sus autoridades no los han realizado.

Cuadrado (2011) realizó la investigación titulada *“Relación de liderazgo y la toma de decisiones de los Senados Académicos de las*

Instituciones de Educación Superior de Puerto Rico – 2011”. (*tesis de licenciatura*). Universidad de Turabo, Puerto Rico.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- El autor argumenta que con esta investigación se demostró que el liderazgo y la toma de decisiones se relacionan significativamente, lo cual implica que los procesos decisionales en los senados académicos, reconocidos como la máxima expresión de la comunidad académica, son influenciados por el tipo de liderazgo que se ejerza, por lo cual adquiere relevancia la atención sistemática de su gestión.
- La diferencias estadísticas significativas entre los administradores, la facultad y los estudiantes de las instituciones de educación superior públicas de Puerto Rico respecto al estilo de liderazgo que ejercen en la toma de decisiones como senadores académicos, Esto implica que de acuerdo con las características de cada grupo de senadores académicos varía la intensidad del estilo de liderazgo que se ejerce.
- Se concluye, además, que los miembros de los senados académicos de las instituciones de educación superior públicas de Puerto Rico que participaron en esta investigación ejercen predominantemente el estilo de toma de decisiones analítico, lo cual es indicativo de que se demuestra tolerancia a la ambigüedad y complejidad cognitiva y se lidera hacia el deseo de mayor información y consideración de muchas alternativas antes de tomar las decisiones.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Velazque (2017) realizó la investigación titulada “*Percepción de los Estilos de Liderazgo para el fortalecimiento Gerencial de la Institución José Olaya del distrito de Hualhuas*”. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración). Universidad Continental, Huancayo.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Al analizar las diferencias de percepción en función a niveles jerárquicos, se encontró que, en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no se encuentran diferencias de

percepción, no obstante, en el estilo de liderazgo pasivo/evitador si se encuentran diferencias de percepción. Por lo tanto, al existir diferencia en un estilo y no existir diferencia en los dos restantes se deduce que, no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.

- En relación al análisis en función al género en la IE José Olaya, se identificó que no existencia de diferencias de percepción en los tres estilos de liderazgo, por lo tanto, se concluye que no existen diferencias de percepción debido a la diferencia de género de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.
- En el análisis de percepción de estilos de liderazgo en función a grados académicos, se encontró que no existen diferencias en la percepción en los estilos de liderazgo transaccional y pasivo/evitador, por el contrario, si se dan diferencias en la percepción en el estilo de liderazgo transformacional. Por lo tanto, al existir diferencia en un estilo y no existir diferencia en los dos restantes se deduce que, no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.
- Referente al análisis de diferencia de percepción de los estilos de liderazgo en función a la antigüedad laboral, se halló que, no existen diferencias de percepción en el estilo de liderazgo transaccional; sin embargo, si se encuentran diferencias en la percepción en los estilos de liderazgo transformacional y pasivo/evitador. Por lo tanto, se identifica y considera que si existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.
- En el análisis general, al contrastar los hallazgos e identificar que se rechaza la hipótesis para la variable antigüedad laboral y no se rechaza para las variables nivel jerárquico, género y grado académico, se deduce que, no se rechaza la hipótesis nula por lo tanto se concluye que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.

- Al aplicarse el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5Xs), se encontró que, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son los que predominan en la institución representando 69%; es decir, la conducta de los encuestados se direcciona a realizar, bastante a menudo, características propias del estilo transaccional y transformacional; características propias solo del estilo transformacional se ven reflejadas en 22% y el estilo transaccional en 6%. Por otro lado, el estilo de liderazgo pasivo/evitador, predomina el ítem nunca; es decir, no realizan acciones propias de dicho estilo.

Rodríguez & Núñez (2018) realizó la investigación titulada “Estilos de liderazgo y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Inversiones Calcareas S.A.C.” (*tesis par optar el título profesional de Licenciado en Administración*). Universidad Privada del Norte, Trujillo.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó la incidencia de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo 2017, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson,  $R = 0.98$  con nivel de significancia de  $p = 5.47E-12$ , la cual es menor al 5% de significancia estándar, con lo cual se demuestra y valida nuestra hipótesis de investigación, al demostrar que la variable estilos de liderazgo influye en la variable satisfacción laboral, en un grado de correlación positiva muy alta.
- Se pudo caracterizar los estilos de liderazgo que posee la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el año 2017. Se observó que el estilo de liderazgo que predomina es el liderazgo autoritario benevolente, el mismo que se caracteriza por tener, decisiones parcialmente centralizadas, comunicación ascendente esporádica, organización informal esporádica, recompensas salariales frecuentes y medidas disciplinarias esporádicas, según se pudo apreciar analizando sus indicadores.
- Se pudo determinar que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el año 2017, en general es buena o considerada dentro

de lo normal, dónde se obtuvo los siguientes indicadores más valorados: su jefe cuenta con conocimientos y habilidades de resolución de problemas, respecto a la ayuda mutua de sus compañeros, el sueldo es otorgado a tiempo, siendo los menos valorados los indicadores si la empresa brinda cursos para mejora de habilidades, la libertad en la realización de sus funciones.

- Se analizó la relación entre los estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el año 2017, demostrándose que la variable estilos de liderazgo influye en la dimensión factores de mantenimiento o extrínsecos, en un grado de correlación positiva muy alta. y demostrándose que la variable estilos de liderazgo influye en la dimensión factores motivacionales o intrínsecos, en un grado de correlación positiva muy alta.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Solis (2016) realizó la investigación titulada “*Liderazgo y su relación con el Empowerment de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas*”. (tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La primera conclusión del presente trabajo de investigación frente al objetivo general, establece que la relación es altamente significativa entre liderazgo y empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,842^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) revela que existe una correlación positiva alta.
- La segunda conclusión del presente trabajo de investigación frente al primer objetivo específico, establece que la relación es altamente significativa entre habilidad social y delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,812^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) revela que existe una correlación positiva alta.



- La tercera conclusión del presente trabajo de investigación frente al tercer objetivo específico, establece que la relación es altamente significativa entre trabajo en equipo y delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,802^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) revela que existe una correlación positiva alta.

Gamboa (2017) realizó la investigación titulada “*Liderazgo y Toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas*”. (tesis para optar el título Profesional en Administración de Empresas). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La primera conclusión del presente trabajo de investigación frente al objetivo general, establece que la relación es altamente significativa entre liderazgo y toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,725^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) revela que existe una correlación positiva moderada.
- La segunda conclusión del presente trabajo de investigación frente al primer objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo transformacional y tipos de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,676^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) revela que existe una correlación positiva moderada.
- La tercera conclusión del presente trabajo de investigación frente al segundo objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo transformacional y condiciones de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,641^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) revela que existe una correlación positiva moderada.

- La cuarta conclusión del presente trabajo de investigación frente al tercer objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo transformacional y estilo de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,648^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) revela que existe una correlación positiva moderada.
- La quinta conclusión del presente trabajo de investigación frente al cuarto objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo transaccional y tipos de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,666^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) revela que existe una correlación positiva moderada.
- Sexta conclusión del presente trabajo de investigación frente al quinto objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo transaccional y condiciones de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,670^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) revela que existe una correlación positiva moderada.
- El séptimo conclusión del presente trabajo de investigación frente al sexto objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo transaccional y estilo de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,592^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) revela que existe una correlación positiva moderada.
- La octava conclusión del presente trabajo de investigación frente al séptimo objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo carismático y tipos de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,730^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) revela que existe una correlación positiva alta.

- La novena conclusión del presente trabajo de investigación frente al octavo objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo carismático y condiciones de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,636^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) revela que existe una correlación positiva moderada.
- La décima conclusión del presente trabajo de investigación frente al noveno objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo carismático y estilo de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,652^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) revela que existe una correlación positiva moderada.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Estilos de liderazgo**

#### **2.2.1.1. Concepto de liderazgo**

Antes de definir liderazgo, debemos definir el concepto de líder, a razón de ello Robbins & Coulter (2010) define que el líder es la persona que influye en los demás, que tiene la capacidad de dirigir, guiar o influir para buscar el logro de las metas y objetivos planteados, el liderazgo es la actividad de realizan los líderes.

El liderazgo, es un tema transcendental dentro de las organizaciones de hoy en día, por ello distintos autores lo definen como un fenómeno o una característica que adquiere el líder, transmite a los admiradores y la situación. Para algunos el liderazgo se ha enfocado en distintos factores del comportamiento, como la personalidad y rasgos físicos, y para otros en la determinada situación (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007).

Hernández & Rodríguez (2008), define el liderazgo como el asunto de influir y mediar en los seguidores con el fin de cumplir con las metas establecidas como grupo y colectividad.

De la misma manera el liderazgo directivo como la capacidad de dirigir, alentar a las personas a conseguir logros, establecidos de acuerdo a la visión colectiva (Hernández & Rodríguez, 2008).

Para Chiavenato (2001) el liderazgo es la influencia interpersonal dada en una situación que requiere de la comunicación humana para la consecución de los objetivos comunes.

El liderazgo es fundamental en todas las organizaciones y en cada uno de sus departamentos, es esencial para el proceso administrativo y mucho más en específico para la función de dirección, donde se relaciona con las personas (Chiavenato , 2001).

En ese entender, el liderazgo es definido por diferentes autores como el proceso de dirigir e influir en los colaboradores hacia actividades de desempeño laboral de los integrantes del colectivo (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, p. 512).

#### **2.2.1.2. Teorías sobre el liderazgo**

Existen distintas teorías de liderazgo, pero las más resaltantes son las que a continuación detallaremos, cuyas teorías están basadas en las teorías de autores humanista, quienes estudian el desenvolvimiento de las personas en toda situación.

##### **A. Teorías de los rasgos de personalidad**

Son las más antiguas teorías del liderazgo, los rasgos son cualidades o las características que se distinguen de la personalidad, según esta teoría, los rasgos específicos o características de personalidad las posee el líder. (Chiavenato, 2014)

La teoría de “el gran hombre” afirmada por Carrlyle, para manifestar que el desarrollo del mundo es el resultado de las relaciones interpersonales de hombres excepcionales de la historia (Chiavenato, 2014).

A continuación, detallamos las características de un líder según la teoría de rasgos de personalidad:

- *Rasgos físicos*: energía aspecto personal, estatura y peso.
- *Rasgos intelectuales*: capacidad de adaptación, agresividad, entusiasmo, y confianza en uno mismo
- *Rasgos sociales*: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa
- *Rasgos relacionados con el trabajo*: impulso por la realización, persistencia e iniciativa. (Chiavenato, 2014, p. 91)

## **B. Teoría de estilos de liderazgo**

Diversos autores mencionan distintos estilos que están orientados a la ejecución de tareas, las cuales lo dividen en tres estilos de liderazgo que son:

### **a. Liderazgo autoritario**

Las características principales del liderazgo autoritario que Chiavenato (2001) afirma es:

- El líder, sin la participación de los colaboradores impone las normas.
- El líder determina el proceso de desarrollo y ejecución de tareas, establecidas para realizarlas una a una.
- El líder establece las tareas que deben cumplirse y ejecutar, como la actividad en específico.
- El líder es déspota en las motivaciones y las críticas en cuanto al desempeño de cada colaborador. (p. 317)

### **b. Liderazgo liberal**

Las características principales del liderazgo liberal que Chiavenato (2001) afirma es:

- Las decisiones individuales y en colectivo se toman en libertad, la intervención del líder es solo lo necesario.

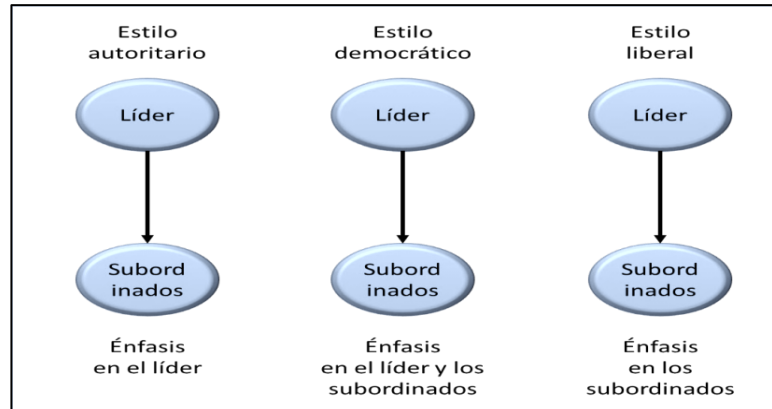
- El líder participa de manera limitada, comparte información que este lo maneje y sea necesaria para el grupo.
- El grupo es quien divide las tareas y/o las actividades para los colaboradores. El líder no influye en el proceso, puede sugerir mas no tomar las decisiones del equipo.
- El líder no dirige ni regula los procedimientos o procesos de desarrollo de las actividades, solo comenta cuando se le hace las preguntas.(p. 317)

### **c. Liderazgo democrático**

Las características principales del liderazgo democrático que Chiavenato (2001) afirma son:

- La dirección se define en grupo, estimulado y en colaboración del líder.
- Los colaboradores trazan las técnicas para llegar al fin esperado, el líder aconseja cuando es necesario, el líder sugiere y propone alternativas al grupo y el grupo las debate.
- El grupo es quien se encarga de dividir el trabajo de los colaboradores con libertad de escoger con que compañeros trabajar.
- El líder es objetivo en las críticas y elogios al grupo, ya que el líder debe sentirse uno más de ellos.(p. 317)

Los distintos estilos tienen enfoques diversos, ya sea en el líder, en los subordinados o en ambos (líder - subordinados), para ello se presenta la siguiente figura:



**Figura 1.** Énfasis de los tres estilos de liderazgo

*Fuente: tomado de (Chiavenato, 2001, p. 318)*

### 2.2.1.3. Enfoques contemporáneos del liderazgo

- **Liderazgo transformacional – transaccional**

Los líderes transaccionales, es decir, líderes que son capaces de guiar por medio de intercambios sociales para lograr con sus colaboradores las metas establecidas.

Un líder transformacional es quien estimula, transforma y orienta a los colaboradores a alcanzar los objetivos trazados (Robbins & Coulter, 2010).

- **Liderazgo carismático – visionario**

Un líder carismático es un líder entusiasta, enérgico, colaborador, cuyas características motivan a los seguidores a seguir.

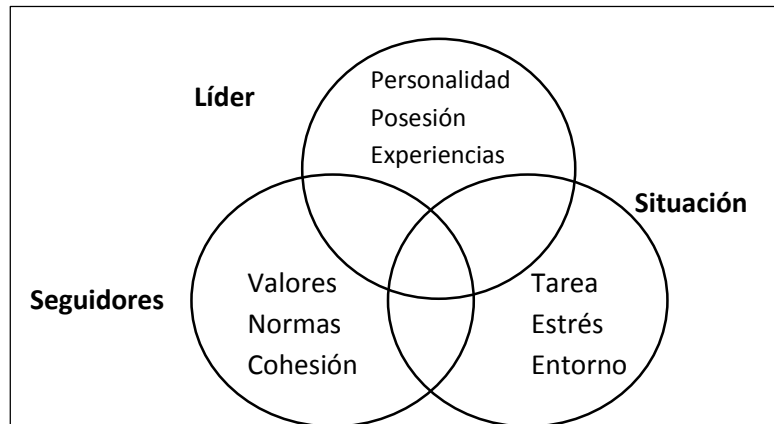
Un líder visionario es tener la habilidad de ser realista, creíble en cuanto al momento de comunicar algo, lo cual mejora la situación dada (Robbins & Coulter, 2010).

- **Liderazgo de rasgos de equipos**

Los líderes tienen distintas responsabilidades, estas incluyen el capacitar, facilitar, manejo de problemas, seguimiento del desempeño colectivo e individual y la comunicación (Robbins & Coulter, 2010).

#### 2.2.1.4. Factores del proceso de liderazgo

Dentro de liderazgo existen distintos factores como se observa en la figura 2 que se muestra de la siguiente manera:



**Figura 2.** Factores del proceso de liderazgo

Fuente: tomado de (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, p. 24)

Los factores del proceso de liderazgo son los componentes importantes que debemos tomar en cuenta, por ello definimos lo siguiente:

##### - **El líder**

Para Hughes, Ginnett, & Curphy (2007) el líder es la persona que está compuesta de cualidades, habilidades y talentos (p. 26).

La persona que realiza la acción de dirigir, encaminar a un determinado grupo o equipo al logro de los objetivos en común.

La investigación ha demostrado que los líderes fortalecen de sus seguidores, y los líderes positivos de los improductivos en varios rasgos de personalidad, capacidades cognitivas, habilidades y valores (...). Un rasgo de la personalidad que puede afectar al liderazgo es el temperamento, si el líder es tranquilo o es propenso a exabruptos emocionales. (Rodríguez & Núñez, 2018, p. 27)



#### - **Los seguidores**

Para Rodríguez & Núñez (2018) “los seguidores son un fragmento sustancial de la ecuación de liderazgo, pero su función no siempre ha sido apreciada (p. 28).

La naturaleza de la motivación de los seguidores para hacer su trabajo también es importante. Sería más probable que los trabajadores que comparten las metas y valores de un líder y además se sienten intrínsecamente recompensados por hacer una buena labor, trabajen tiempo extra en un proyecto en el cual el tiempo es un punto crítico, a diferencia de aquellos cuya motivación es solo monetaria. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, p. 29)

Los seguidores son quienes son influidos, quienes cumplen las metas trazadas por el grupo o equipo.

#### - **La situación**

Es “el aspecto más confuso del marco de liderazgo, ya que puede referirse a cualquier cosa, desde la tarea específica en la que un grupo participa, hasta amplios contextos situacionales como el remoto predicamento de los supervivientes de los andes” (Rodríguez & Núñez, 2018, p. 30).

### **2.2.1.5. Modelo de competencias para un líder de nivel intermedio**

Existen distintos modelos de competencias que un líder debe poseer, para lo cual Hughes, Ginnett, & Curphy (2007), mencionan lo siguiente:

#### **A. Dirigir el negocio**

- Analizar problemas y tomar decisiones.
- Pensar estratégicamente.
- Conocimientos financieros y técnicos.
- Planeación y organización.

- Administrar la ejecución.

#### **B. Dirigir gente**

- Inspirar propósito compartido.
- Impulsar el cambio.
- Construir la base de talentos.
- Promover el trabajo en equipo.

#### **C. Construir y sostener relaciones**

- Crear comunicaciones abiertas.
- Construir relaciones.
- Enfoque en el cliente.
- Credibilidad.

#### **D. Capacidad de adaptación**

- Impulso personal.
- Capacidad de adaptación.
- Enfoque de aprendizaje. (p. 82)

#### **2.2.1.6. Habilidades básicas del liderazgo**

Para ser un buen líder, debemos tener en cuenta las distintas habilidades a desarrollar, por ende, las habilidades son las capacidades, aptitudes que tiene el ser humano, que lo diferencia de otros, por ese motivo Hughes, Ginnett, & Curphy (2007) enumera según su criterio las distintas habilidades como:

- Aprender de la experiencia.
- Comunicación.
- Escuchar.
- Asertividad.
- Proporcionar retroalimentación constructiva.
- Lineamiento para la administración eficaz de estrés.

- Construcción de la competencia técnica.
  - Construcción de relaciones efectivas con los superiores.
  - Construcción de relaciones efectivas con los compañeros.
  - Establecimiento de metas.
  - Realizar juntas.
  - Designar poder.
  - Manejo del conflicto.
  - Negociación.
  - Solución de problemas.
  - Improvisación de la creatividad.
  - Diagnóstico de los problemas de desempeño en los individuos, los grupos y las organizaciones.
  - Construcción para el trabajo en equipo.
  - Construcción de equipo de alto desempeño: el modelo del cohete.
  - Construcción de un equipo en la cima.
  - Desarrollo de la planeación.
  - Credibilidad.
  - Coaching.
  - Atribución de facturas de decisiones (empowerment).
- (p.432)

#### **2.2.1.7. Valores y virtudes del liderazgo**

Los valores son las creencias de un individuo de lo bien y mal de su conducta, son las cuales le guía en el camino correcto, para un líder es importante conservarlos por que hace que sus seguidores no solo confíen sino practiquen los valores, cuyos valores se convierten en virtudes en su práctica constante.

Hernández & Rodríguez (2008) nos menciona los valores ejemplares para los líderes exitosos de la siguiente manera:

- Entrega a la misión.
- Entereza.
- Persistencia.
- Tolerancia.
- Cortesía y diplomacia.
- Humildad.
- Sacrificio.
- Templanza (soporte presiones).
- Firmeza.
- Dominio de sí.
- Formador de líderes. (p. 223)

#### **2.2.1.8. La inteligencia emocional del líder**

Se refiere a la capacidad de motivarnos, conocernos nosotros mismos, saber manejar nuestros sentimientos y emociones.

- Autoconocimiento: Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
- Autorregulación: Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.
- Motivación: Tendencia emocional que guían o facilitan la obtención de las metas.
- Empatía: Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
- Habilidades sociales: Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables. (Hernández & Rodríguez, 2008, p. 224)

## **2.2.2. Unidad de dirección.**

### **2.2.2.1. Teoría clásica de la Administración**

Para mencionar la teoría debemos tener en cuentas varios conceptos que dan una introducción a la teoría clásica, para ello cada autor tiene su concepto.

La administración para los siguientes autores es, que en base al trabajo por medio de las personas y recursos de la organización se logran lo objetivos. (Samuel Certo, citado en Chiavenato, 2014)

De la misma manera, la administración “es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos del desempeño” (Jhon Schermerhon, citado en Chiavenato, 2014, p. 8).

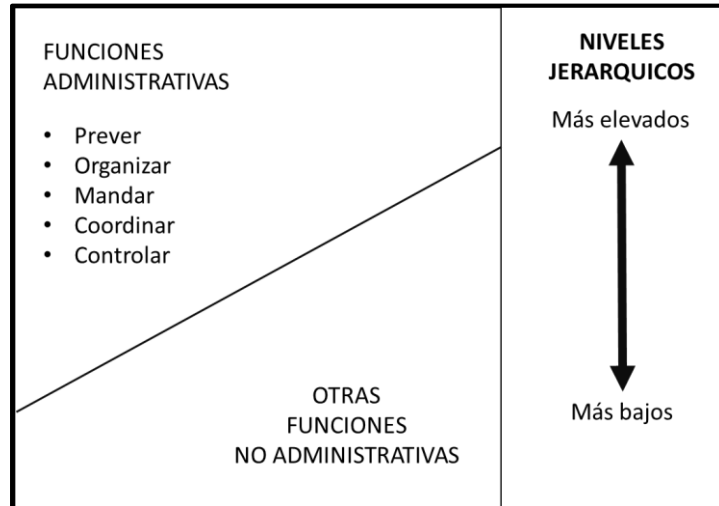
La característica de la administración científica es darle importancia a la tarea que el obrero ejecuta, la teoría clásica por otro lado da importancia a la estructura organizacional para lograr la eficiencia en todos los niveles, ambos buscan la eficiencia organizacional (Chiavenato, 2014).

### **2.2.2.2. Funciones básicas de la empresa**

Fayol (como se citó en Chiavenato, 2014) subraya que toda empresa debe realizar distintas operaciones o funciones, mencionadas a continuación:

- *Funciones Técnicas.* Son las que están relacionados con la producción de la empresa.
- *Funciones comerciales.* Estan encargados de la compra y venta de productos y el intercambio de estos.
- *Funciones financieras.* Relacionadas a la administración de y obtención de capitales.
- *Funciones de seguridad.* Involucran la preservación de los bienes y la protección de las personas.
- *Funciones contables.* Son responsables del inventario, registro, balances, costos y estadísticas.

- *Funciones administrativas.* Se refiere a integrar la cuspide de la organización, donde estan integradas las cinco funciones administrativas y las específicas dependen de ella. (p. 60)



**Figura 3.** Proporcionalidad de la función administrativa

Fuente: Tomado de (Chiavenato, 2001, p.13)

### 2.2.2.3. Principios generales de la Administración según Fayol

Para Fayol (1987) “la función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento el cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal”, para ello menciona los principios de administración que debe aplicar con más frecuencia:

1. *La división del trabajo.* Consiste en aumentar la eficiencia mediante la especialización de las tareas y de las personas.
2. *La autoridad y responsabilidad.* La autoridad es la capacidad de dar órdenes y el poder de obtener obediencia. La responsabilidad es la característica de la autoridad.
3. *La disciplina.* Es la característica del comportamiento, lo cual implica la obediencia y el respeto de los acuerdos tomados.

4. *La unidad de mando.* Los empleados o subordinados reciben órdenes de la autoridad, ello hace referencia a un principio que es el de autoridad única.
5. *La unidad de dirección.* Se enfoca en tener una estructura orgánica con una sola cabeza y distintas actividades con un mismo fin.
6. *La subordinación de los intereses particulares al interés general.* Se refiere a que el interés particular de cada integrante de la organización debe estar por debajo de los intereses generales de la empresa.
7. *La remuneración.* La satisfacción de los empleados debe ser justa y garantizada con referencia a su retribución.
8. *La centralización.* Debe haber una jerarquía orgánica dentro de la organización, existe una cúpula dentro de la organización.
9. *La jerarquía.* Es el lazo de autoridad, línea de mando que es ejercida desde la cúspide hasta la parte operativa de la organización.
10. *El orden.* Cada cosa debe estar en su lugar, los materiales en orden.
11. *La equidad.* La lealtad de personal se gana con amabilidad y justicia.
12. *La estabilidad del personal.* El personal se especializará más cuando exista más estabilidad laboral, la rotación no genera eficiencia en el personal.
13. *La iniciativa.* La capacidad para dar inicio a un plan y que este llegue a concretarse como se espera.
14. *La unión personal.* Una de las fortalezas de la organización, es que exista una buena armonía entre las personas.

#### **2.2.2.4. Funciones administrativas**

La función administrativa no solo depende la alta dirección, sino de todos los niveles de jerarquía de la estructura orgánica, las funciones están distribuidas de manera equitativa.

Las funciones administrativas son las que predominan e influyen en los altos niveles, y las funciones no administrativas predominan en los niveles bajos, operativos o inferiores. (Chiavenato, 2001).

Para Fayol (como se citó en Chiavenato, 2001) las funciones del administrador son similares a las funciones administrativas, las cuales se caracterizan por considerarse elementos de la administración:

- *Preveer.* Avizarar el futuro y trazar el programa de acción.
- *Organizar.* Constituir el doble organismo material y social de las empresa.
- *Mandar.* Dirigir y orientar al personal.
- *Coordinar.* Juntar, unir, armonizar todos los actos y los esfuerzos colectivos.
- *Controlar.* Verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas. (p. 12)

#### **2.2.2.5. Unidad de dirección**

La unidad de dirección, es uno de los principios planteados por Fayol, dentro de la teoría estructuralista.

El principio se expresa de la siguiente manera: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Para la unidad de dirección es la condición importante, por la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos. El cuerpo de dos cabezas es, en el mundo social como el mundo animal, un monstruo. (Fayol, 1987)

Dentro de la unidad de dirección está contempladas las funciones dentro de la organización, la debida estructuración de la parte organizacional, cumpliendo los debidos procesos.



Unidad de dirección (un solo jefe, un solo programa) con unidad de mando (un agente no debe recibir órdenes sino de un solo jefe). La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del personal.

La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de esta. (Fayol, 1987)

Existen distintas definiciones de la dirección como una parte del proceso administrativo, ya que estos están ligados a la comunicación, autoridad, del desempeño de las funciones y entre otros que influyen en la estructura orgánica.

“La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye la orientación, asistencia de ejecución, comunicación y liderazgo” (Chiavenato, 2001, p. 282).

#### **2.2.2.6. Estilos de dirección**

Los estilos de dirección están ligados a las personas, porque son quienes dirigen el comportamiento de las personas dentro de las empresas y/o organizaciones, para ello definimos las teorías del comportamiento, basado en la teoría X y la teoría Y, detallados a continuación con sus respectivas características:

##### **A. Teoría X**

La teoría X se basa en las premisas equivocadas de la naturaleza humana:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza
- Le falta ambición
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico
- Su naturaleza lo lleva a evitar los cambios
- Su dependencia lo vuelve incapaz. (Chiavenato, 2001, p. 286)

## **B. Teoría Y**

La teoría Y se basa en las premisas equivocadas de la naturaleza de humana:

- Al hombre medio no le disgusta trabajar
- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasiva o resistentes a las necesidades de las empresas.
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados.
- El hombre medio aprende por la seguridad personal, y no una característica humana. (Chiavenato, 2001, p. 287)

### **2.2.2.7. Índices de la unidad de dirección**

#### **A. Estructura organizacional**

Para Chiavenato (2014) el todo es la suma de sus partes, para que exista una estructura es fundamental que las áreas o departamentos estén relacionados entre sí y que cada quien contribuya a los resultados esperados.

La división de trabajo se debe a distintos factores como son:

- a. La estandarización y simplicidad del trabajo.
- b. La especialización de las tareas.
- c. La departamentalización.

#### **B. Autoridad**

Para Chiavenato (2014) las características fundamentales de las organizaciones es la jerarquía de autoridad, es decir la diferencia de poder centrado.

La autoridad se distingue por diferentes características las cuales son:

- a. La autoridad radica en los puestos y no en la persona.
- b. La autoridad es aceptada por los subordinados
- c. La autoridad se ejerce a través de una jerarquía vertical.

### **C. Comunicación organizacional**

Para Chiavenato (2014) la comunicación es el intercambio de información entre personas, es la acción de transmitir un determinado mensaje, lo cual forma parte de uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y social.

Dentro del enfoque de relaciones humanas se demostró que las comunicaciones en el interior de las organizaciones tienen muchas deficiencias, para ello se debe tomar en cuenta diversos factores:

- a. Asegurarse de que en la solución de problemas, los subordinados participen.
- b. Estimular la confianza individual y grupal dentro de la organización.

### **D. Motivación laboral**

Es importante en la vida de las organizaciones, las recompensas que se utilizan para motivar a las personas.

Para que los premios sociales y simbólicos alcancen sus objetivos, debe existir de por medio la identidad, compromiso y lealtad por parte del personal con la organización. (Chiavenato, 2014)

## **2.3. Marco conceptual**

### **Liderazgo autoritario**

Es un tipo de liderazgo muy utilizado, es cuando el líder dicta e impone las normas, procedimientos y/o funciones a sus seguidores, con el fin de lograr sus objetivos.

### **Liderazgo democrático**

Estilo de liderazgo, tomado en cuenta por un líder que se enfoca en sus seguidores, recibe las opiniones de estos y las plasma en sus funciones.

### **Liderazgo liberal**

Es un estilo de liderazgo, que es tomado por las personas que dejan que sus seguidores puedan tomar las decisiones, el poder está en los seguidores.

## **Liderazgo**

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas con el fin de alcanzar metas y objetivos trazados.

## **Líder**

Es el individuo que tiene la capacidad, habilidad de conducir y guiar al grupo de personas, un líder puede ser un dirigente o jefe.

## **Planeación**

Elaborar y establecer un plan para un desarrollo óptimo de una actividad o un proceso, se establece metas, objetivos y entre otros factores.

## **Organización**

Hace referencia a la disposición de recursos, ya sea humanos, materiales y entre otros para el funcionamiento del plan. Conjunto de personas con fin en común.

## **Dirección**

Parte del proceso administrativo que consiste en dirigir, encaminar, dar indicaciones para el buen desarrollo del proceso de acuerdo a los objetivos trazados.

## **Control**

Parte del proceso administrativo que consiste en verificar los desempeños, sobre todo los resultados de un proceso optado, para analizarlos e implementar medidas correctivas.

## **Funciones**

Actividad específica que realiza una persona dentro de una institución o en un determinado espacio.

## **Competencias**

Son las capacidades, habilidades y aptitudes que una persona posee, que la diferencia de otras y ello se ve reflejado en su desempeño diario.

### **Toma de decisiones**

Es el acto de elegir entre dos o varias alternativas, las decisiones son inherentes a la persona, ya que se toma decisiones diariamente.

### **Eficiencia**

Es el acto de desempeñarse minimizando los recursos asignados, para lograr los objetivos esperados.

### **Satisfacción del usuario**

Es el nivel de conformidad de las personas al lograr obtener un buen servicio., recibir lo esperado.

### **Comunicación**

El acto de transmitir ideas, información, a través de un mensaje entre dos o más personas.

### **Trabajo en equipo**

Es una agrupación de miembros multidisciplinarios que se enfocan en la obtención de resultados.

### **Motivación**

Es la acción de reconocer, felicitar e incentivar a los subordinados a lograr los objetivos propuestos y que estos se sientan comprometidos con la organización.

### **Autoridad**

Es la acción que ejerce una persona para liderar, encaminar y dirigir el rumbo de una organización.

### **Estructura**

Es la división del trabajo en distintas áreas y departamentos, donde se determina la autoridad, con el fin de llegar a un solo objetivo.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis

La hipótesis son las suposiciones que se relacionan, dentro de la investigación se prueban si son correctas o falsas (Arias, 2012, p. 110).

Las hipótesis son suposiciones expresadas a través de la relación entre dos variables el cual puede ser afirmada o anulada, de acuerdo al estudio de la investigación.

Las hipótesis a veces se plantean en estudios descriptivos, pero no siempre, ya que es planteando cuando se pronostican atribuciones a las variables.

#### 3.2. Variables

Las variables se definen como las características relacionadas a la investigación y estas pueden ser cambiantes de acuerdo al tiempo (Arias, 2012).

Carrasco (2008) manifiesta que un conjunto de propiedades, cualidades y características que se observan dentro de una unidad de análisis u objeto de estudio.

Las variable son las características del comportamiento, hechos o fenómenos suscitados dentro de la organización, por parte de las personas. Son identificadas para ser estudiadas de acuerdo a la investigación.

**Variable 1:** Estilos de liderazgo

**Variable 2:** Unidad de dirección

#### 3.3. Operacionalización de variables

La operacionalización de variables es el debido proceso donde se definen los términos, dimensiones e indicadores de las variables estudiadas (Arias, 2012).

**Tabla 1.**

*Matriz de operacionalización de variables*

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>VARIABLE 1</b> <b>Estilos de liderazgo</b>	Robbins & Coulter (2010) define que el líder es la persona que tiene la capacidad de influir en las personas (p. 370).	El liderazgo es la capacidad de influir en las personas, con el propósito de cumplir objetivos establecidos.	Liderazgo autoritario	Toma de decisiones centralizadas Comunicación descendente Evita la organización informal Definición de tareas y funciones.
	Hernández & Rodríguez (2008), define el liderazgo como el proceso de “influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales (p. 223).	Un líder debe ser capaz y tener habilidades para que los seguidores pongan su confianza en ellos, y para ello existen distintos estilos de liderazgo, depende de cada quien optar por el mejor que lo perciba.	Liderazgo democrático	Toma de decisiones descentralizadas Comunicación eficiente con intervenciones Consenso de opiniones Orientación de trabajo
			Liderazgo liberal	Decisiones totalmente descentralizadas Delegación de poder Manejo de información

---

<b>VARIABLE 2</b>	Para Fayol (citado en Chiavenato (2014) “una cabeza y un plan para cada conjunto de actividades que tengan el mismo objetivo” (p. 62)	La unidad de dirección es uno de los procesos administrativos en el cual se direcciona, estructura y delega funciones para su cumplimiento y buen desempeño de acuerdo a las estructuras organizacionales.	Estructura organizacional	Formalización Procedimientos Especialización Metas y objetivos definidos
			Autoridad	Origen de mando Aceptación de mando
<b>Unidad de dirección</b>			Comunicación organizacional	Estrategias de comunicación Actitud Barreras de comunicación Reconocimientos
			Motivación laboral	Satisfacción Compromiso

---

*Fuente: elaboración propia*



### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Enfoque**

La reciente investigación se dio con un enfoque cuantitativo, por ello que Bernal (2010) sostiene que la investigación cuantitativa tiene como fundamento el estudio de los fenómenos sociales, que deriva del marco conceptual que corresponde al problema observado, es una serie de postulados que se relacionan con las variables estudiadas de forma deductiva, que implica ir de lo general a lo particular.

La investigación realizada se considera cuantitativa, porque el estudio se hizo con análisis estadísticos, para medir las características de los resultados.

#### **3.4.2. Tipo de estudio**

Bernal (2010) indica que la investigación es descriptiva por que se estudia las distintas características del objeto de estudio, se describe las partes de estas (p. 113).

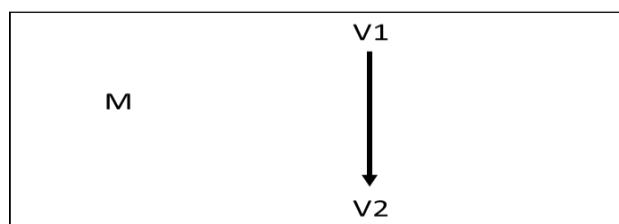
La investigación es descriptiva, la cual según Arias (2012) la investigación descriptiva consiste en caracterizar un fenómeno o hecho, con el objetivo de establecer su comportamiento, la investigación se ubica en un nivel intermedio.

#### **3.4.3. Diseño de investigación**

La investigación manejó el diseño de tipo no experimental, ya que Carrasco (2008) manifiesta que en el estudio de las variables, estas no se manipulan, no se controlan, ni se experimentan, solo se investigan y estudian los hechos reales.

El diseño de la investigación es descriptivo por qué se va determinar las características o fenómenos que influyen dentro de las variables (estilos de liderazgo y la unidad de dirección) en un determinado espacio (Municipalidad Provincial de Andahuaylas) en un determinado tiempo (en el año 2018).

De tal manera se muestra el siguiente gráfico que representa al diseño de investigación a realizarse dentro del trabajo de investigación:



**Figura 4.** Diseño descriptivo

Fuente: elaboración propia

M = Muestra.

V1 = Observación de la V1 (Estilos de liderazgo)

V2 = Observación de la V2 (Unidad de dirección)

→ = Influencia.

### 3.5. Población y muestra de estudio

#### 3.5.1. Población

Carrasco (2008) considera que son los elementos que pertenecen a un mismo ámbito espacial, en la cual se va a desarrollar el trabajo de investigación.

En la presente investigación, la población estuvo conformada por 237 que representa a todos los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, correspondiente al año 2018. De las cuales el personal nombrado cuenta con 135 trabajadores, personal a plazo fijo cuenta con 2 trabajadores y personal por Contrato Administrativo de Servicios cuenta con 100 trabajadores. (Oficina de recursos humanos, 2018)

**Tabla 2.**

*Población de estudio*

N°	CLASIFICACIÓN	CANTIDAD
1	Nombrados	135
2	Contrato Administrativo de Servicio CAS	100
3	Contrato a plazo fijo	2
TOTAL DE TRABAJORES ADMINISTRATIVOS		237

Fuente: Elaboración propia, información del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

### 3.5.2. Muestra

Sobre la muestra Carrasco (2008), lo considera como un fragmento de la población, que tiene como característica, ser esenciales, objetiva y realista para que los resultados se generalice para todos los elementos de la población en general (p. 237).

En la reciente investigación se calculó con la muestra probabilística, ya que en ellas, todos los elementos de la población pueden ser elegidas con la misma probabilidad, se da por medio de una elección aleatoria (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 174).

Para obtener la muestra es necesario aplicar la fórmula de poblaciones finitas en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, durante del año 2018, información obtenida de la Oficina de Recursos Humanos.

Fórmula finita:

$$n = \frac{z^2(p * q)}{e^2 + \frac{(z^2(p * q))}{N}}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

N = Población total

p = Probabilidad de éxito 50 %

q = Probabilidad de fracaso 50 %

e = Margen de error 5 %

z = Coeficiente de confianza deseado 0.95 (1.96)

$$n = \frac{1.96^2(0.50 * 0.50)}{0.05^2 + \frac{(1.96^2(0.50 * 0.50))}{237}}$$

n = 147 trabajadores administrativos

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

#### **3.6.1. Técnica**

Dentro de la investigación se manejó como técnica la encuesta, ya que es una técnica donde se obtiene información suficiente en relación a un tema en específico (Arias, 2012).

De la misma manera se utilizó la observación, para visibilizar la problemática y la entrevista que se utilizó para diagnosticar la problemática de la institución, para Arias (2012) la entrevista es más que un interrogatorio, es la converzación, un diálogo cara a cara entre el entrevistado y entrevistador.

#### **3.6.2. Instrumento**

El instrumento de recolección de datos utilizado es el cuestionario, debido que Carrasco (2008) manifiesta que es el instrumento más utilizado cuando se estudia una muestra grande, esta permite una respuesta directa mediante el cuestionario, y con respecto a las preguntas, son planteadas de acuerdo a las variables a medirse.

El instrumento utilizado fue la guía de entrevista, que se encuentra dentro del tipo de entrevista estructurada, la cual permite poder anotar las respuestas afirmadas por el entrevistado lo cual podemos ver en los anexos 12 y 13.

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

Del desarrollo de la investigación se realizó una serie de pasos, los cuales inicia de la siguiente manera:

1. Elaboración del instrumento de investigación, para ello se define la técnica que se utilizará, en este caso, se utilizó la técnica de encuesta con ello se elabora el instrumento que es el cuestionario, que nos sera de gran ayuda para recabar información, que nos ayude a responder a los objetivos trazados.
2. Validación, una vez elaborado el instrumento, este deberá ser evaluado por los expertos en la materia, para validar la información presentada dan su opinión, sugieren sobre el contenido, o se puede validar tambien la confiabilidad en el Alfa de Cronbach, para ver si es fiable o no.

3. Recolectar información, una vez validada, se pasar a la recolección de información en la que se aplica la encuesta en el objeto de estudio, a la cantidad determinada en la muestra.
4. Procesamiento, para el procesamiento se utiliza el SPSS versión 24 (Paquete estadístico para las ciencias sociales)

Es un programa que crea archivos fácilmente y organiza una base de datos con diversas formas de estadística, nos ayuda a capturar y analizar datos, solo usando el programa (Castañeda, Cabrera, Navarro & Vries, 2010 citado en Solis, 2016).

5. Analisis de datos, se realizan las capturas de los cuadros, los diagramas, las barras entre otros.
6. Análisis de resultados, se utilizaran las técnicas lógicas (la inducción, deducción) o estadísticas (descriptivas o inferenciales) para analizar los resultados obtenidos de toda la investigación.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de investigación

En la presente investigación se dará a conocer los resultados derivados de la investigación, luego de emplear las respectivas encuestas a los trabajadores administrativos de las Municipalidad Provincial de Andahuaylas, sobre los estilos de liderazgo respecto a la unidad de dirección.

Los siguientes resultados se muestran en tablas por variables y dimensiones, que nos permite visibilizar y entender de mejor manera los resultados obtenidos.

##### 4.1.1. Confiabilidad de instrumento – Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach nos permite medir el grado de fiabilidad y validez de los instrumentos que se utilizaron para la presente investigación, donde la escala oscila de cero a uno, donde cero simboliza que la fiabilidad de los resultados del instrumento es nula y uno significa que los resultados de los instrumentos tienen una fiabilidad perfecta, según la tabla de Kuder Richardson la cual se muestra en la tabla 3 a continuación.

**Tabla 3.**

*Escala de fiabilidad según Kuder Richardson*

Valor	Significado
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

*Fuente: Lee Joseph Cronbach.*

Después de aplicar el instrumento de investigación se utiliza el programa estadístico SPSS versión 24, para basear datos y luego ver el grado de fiabilidad de tiene el instrumento por cada variable.

**Tabla 4.**

Estadística de fiabilidad (V1: Estilos de liderazgo)

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,765	11

*Fuente:* SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.

En relación a la tabla 4, el valor arrojado del Alfa de Cronbach es de 0,765 para la variable estilos de liderazgo, y se encuentra ubicado en el rango de 0,72 a 0,99 de la escala de fiabilidad según Kuder Richardson, el cual simboliza que el instrumento tiene un grado de fiabilidad de **excelente confiabilidad**.

**Tabla 5.**

Estadística de fiabilidad (V2: Unidad de dirección)

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,746	12

*Fuente:* SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.

En relación a la tabla 5, el valor arrojado del Alfa de Cronbach es de 0,746 para la variable unidad de dirección, y se encuentra ubicado en el rango de 0,72 a 0,99 de la escala de fiabilidad según Kuder Richardson, el cual simboliza que el instrumento tiene un grado de fiabilidad de **excelente confiabilidad**.

**Tabla 6.**

*Fiabilidad*

(V1 y V2: Estilos de liderazgo y unidad de dirección)

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,744	23

*Fuente:* SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.

En relación a la tabla 6, el valor arrojado del Alfa de Cronbach es de 0,744 para las dos variables estilos de liderazgo y unidad de dirección, y se encuentra ubicado en el rango de 0,72 a 0,99 de la escala de Fiabilidad según Kuder Richardson, el cual simboliza que el instrumento tiene un grado de fiabilidad de **excelente confiabilidad**.

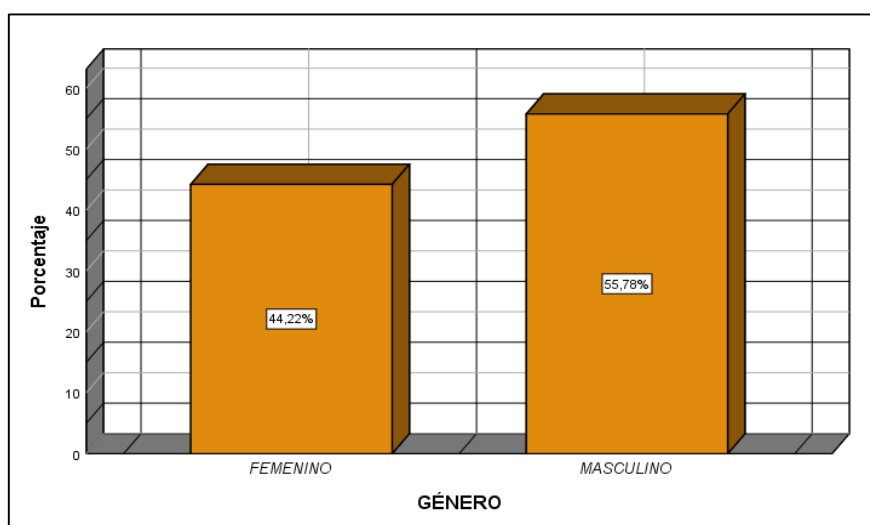
#### 4.1.2. Análisis de datos generales del trabajador administrativo

**Tabla 7.**

*Género del personal administrativo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	65	44,2	44,2	44,2
	Masculino	82	55,8	55,8	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Fuente:* SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.



**Figura 5.** Género del personal administrativo

*Fuente:* SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.

En la tabla 7 y figura 5, interpretamos que de los 147 trabajadores administrativos encuestados, el 55,8 % representa al género masculino con una cantidad de 82 varones y el 44,2 % representa al género femenino con un total de 65 mujeres, cuya personas fueron encuestadas para la presente investigación.

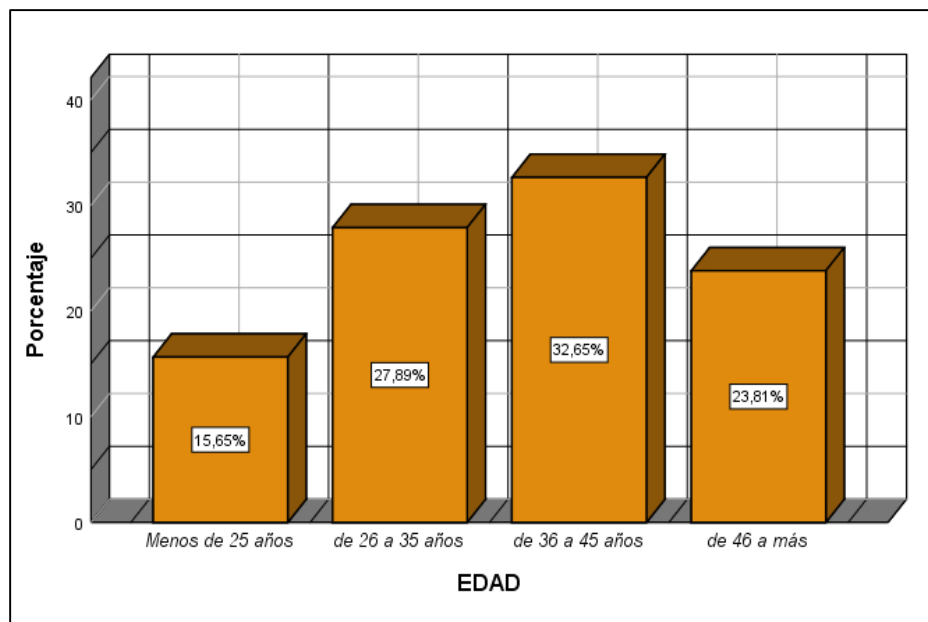


**Tabla 8.**

*Edad del personal administrativo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 25 años	23	15,6	15,6	15,6
	de 26 a 35 años	41	27,9	27,9	43,5
	de 36 a 45 años	48	32,7	32,7	76,2
	de 46 a más	35	23,8	23,8	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.



**Figura 6.** Edad del personal administrativo.

Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.

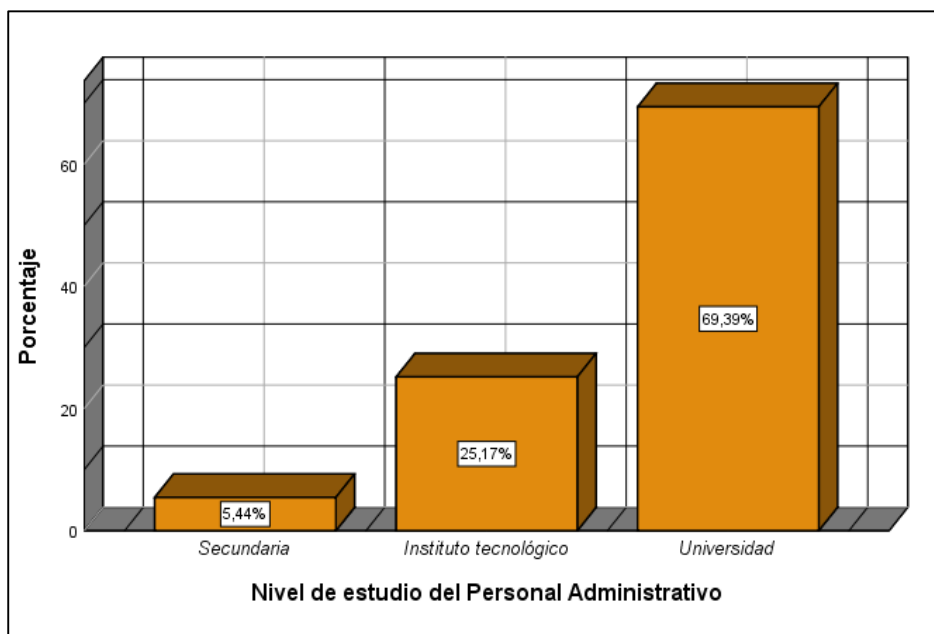
De la tabla 8 y figura 6, podemos observar que dentro de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, de 100% que representa a los 147 trabajadores administrativos encuestados, 15,6% que equivale a 23 trabajadores tienen menos de 25 años, 27,9% que representa a 41 trabajadores oscilan de 26 a 35 años, 32,7% que representa a 48 trabajadores están dentro de 36 a 45 años y 23,8% que equivale a 35 trabajadores están en el margen de 46 a más años de edad.

**Tabla 9.**

*Nivel de estudio del personal administrativo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria	8	5,4	5,4
	Instituto tecnológico	37	25,2	30,6
	Universidad	102	69,4	100,0
	Total	147	100,0	

*Fuente:* SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.



**Figura 7.** Nivel de estudio del personal administrativo

*Fuente:* SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.

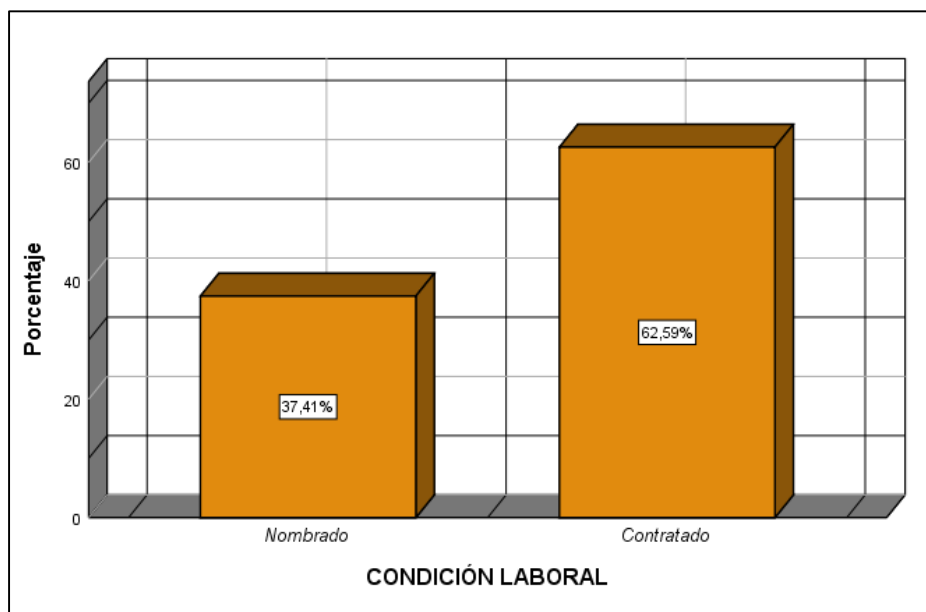
La tabla 9 y figura 7, se interpreta que del total de trabajadores administrativos encuestados que representa a una cantidad de 147 trabajadores, el 5,4% que representa a 8 trabajadores, lograron culminar sus estudios secundarios, el 25,2% que equivale a 37 trabajadores estudiaron en un instituto tecnológico y el 69,4% que hace referencia a 102 trabajadores, lograron culminar o cursan sus estudios universitarios.

**Tabla 10.**

*Condición laboral del personal administrativo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nombrado	55	37,4	37,4	37,4
	Contratado	92	62,6	62,6	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.



**Figura 8.** *Condición laboral del personal administrativo*

Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación

La tabla 10 y figura 8, son representativos de la condición laboral en que se encuentran de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, en la cual podemos interpretar que del total de encuestados que hace referencia a 147 trabajadores, el 37,4% que equivale a 55 trabajadores son nombrados y el 62,6% que representa a 92 trabajadores, son contratados.

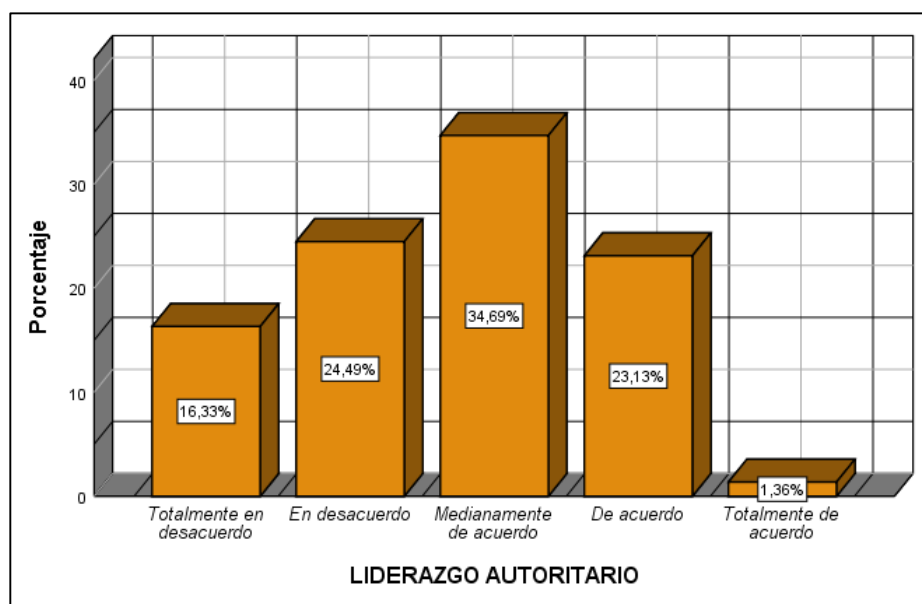
### 4.1.3. Análisis descriptivo por dimensiones

**Tabla 11.**

*Tabla de frecuencias (V1D1: Liderazgo autoritario)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	24	16,3	16,3	16,3
	En desacuerdo	36	24,5	24,5	40,8
	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>51</b>	<b>34,7</b>	<b>34,7</b>	<b>75,5</b>
	De acuerdo	34	23,1	23,1	98,6
	Totalmente de acuerdo	2	1,4	1,4	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.*



**Figura 9.** Frecuencias de la V1D1: Liderazgo autoritario.

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación*

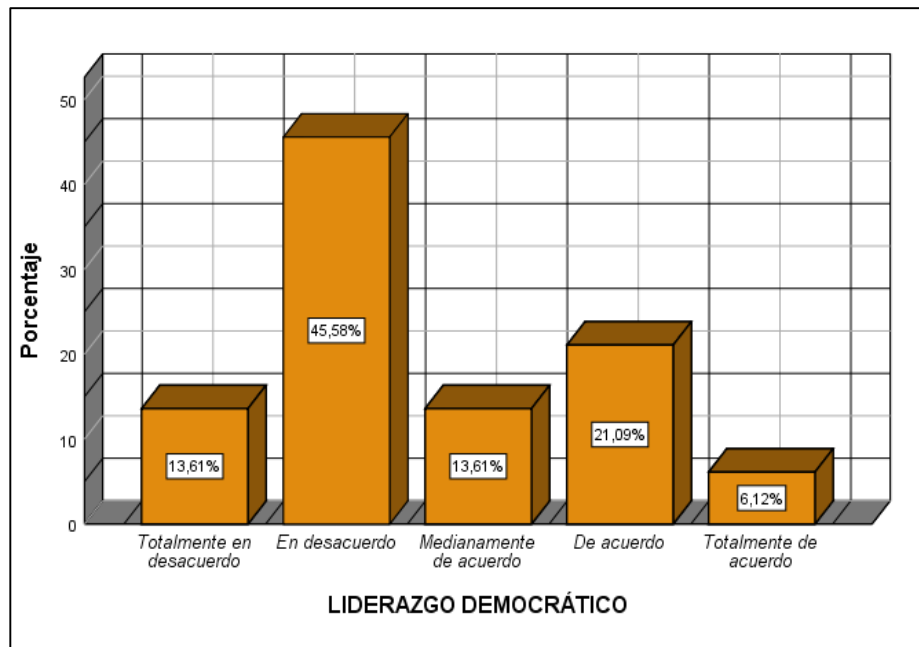
En la tabla 11 y figura 9, se interpreta los resultados en base a las interrogantes que fueron propuestas y planteadas en el instrumento de la investigación, la cual responde a cada dimensión. Los resultados es que el 34% del total de encuestados que representa a 55 trabajadores, esta medianamente de acuerdo que existe un liderazgo autoritario dentro de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

**Tabla 12.**

*Tabla de frecuencias (V1D2: Liderazgo democrático)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	20	13,6	13,6	13,6
	<b>En desacuerdo</b>	<b>67</b>	<b>45,6</b>	<b>45,6</b>	<b>59,2</b>
	Medianamente de acuerdo	20	13,6	13,6	72,8
	De acuerdo	31	21,1	21,1	93,9
	Totalmente de acuerdo	9	6,1	6,1	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.*



**Figura 10.** Frecuencias de la V1D2: Liderazgo democrático

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación*

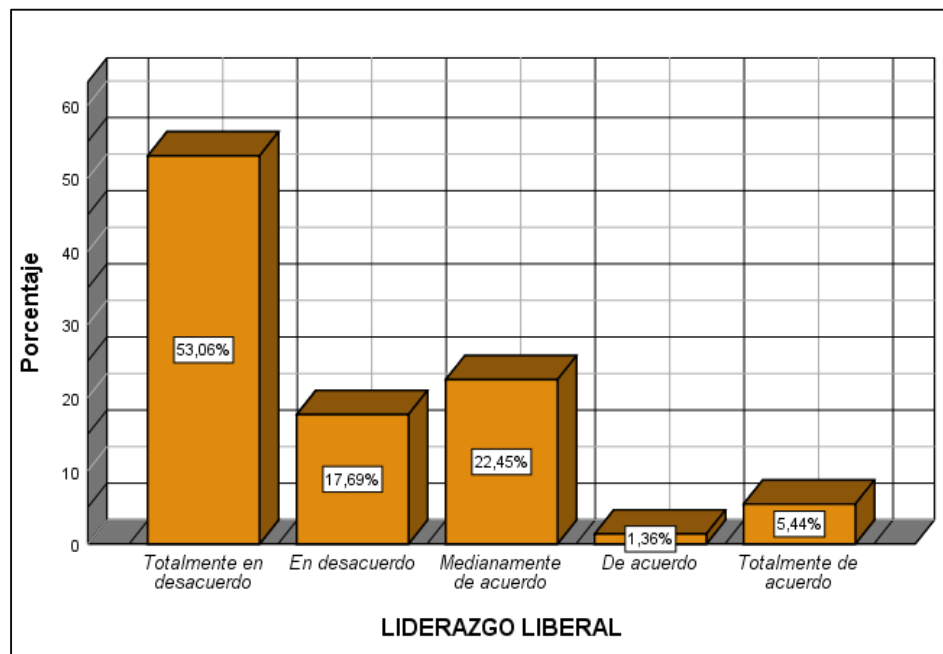
En la tabla 12 y figura 10, se interpreta los resultados en base a las interrogantes que fueron propuestas y planteadas en el instrumento de la investigación, la cual responde a cada dimensión. Los resultados es que el 45% del total de encuestados que representa a 67 trabajadores, esta en desacuerdo que existe un liderazgo democrático dentro de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

**Tabla 13.**

*Tabla de frecuencias (V1D3: Liderazgo liberal)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>78</b>	<b>53,1</b>	<b>53,1</b>	<b>53,1</b>
	En desacuerdo	26	17,7	17,7	70,7
	Medianamente de acuerdo	33	22,4	22,4	93,2
	De acuerdo	2	1,4	1,4	94,6
	Totalmente de acuerdo	8	5,4	5,4	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.*



**Figura 11.** Frecuencias de la V1D3: Liderazgo liberal

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación*

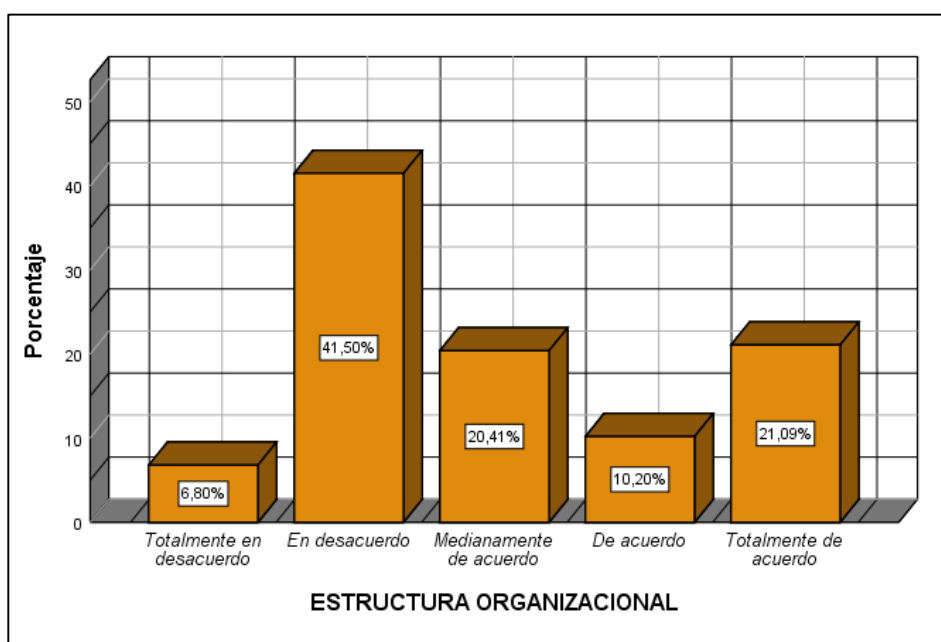
En la tabla 13 y figura 11, se interpreta los resultados en base a las interrogantes que fueron propuestas y planteadas en el instrumento de la investigación, la cual responde a cada dimensión. Los resultados es que el 53,1% del total de encuestados que representa a 78 trabajadores, esta totalmente en desacuerdo que existe un liderazgo liberal dentro de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

**Tabla 14.**

*Tabla de frecuencias (V2D1: Estructura organizacional)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	6,8	6,8	6,8
	<b>En desacuerdo</b>	<b>61</b>	<b>41,5</b>	<b>41,5</b>	<b>48,3</b>
	Medianamente de acuerdo	30	20,4	20,4	68,7
	De acuerdo	15	10,2	10,2	78,9
	Totalmente de acuerdo	31	21,1	21,1	100,0
	Total		147	100,0	100,0

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.*



**Figura 12.** Frecuencias de la V2D1: Estructura organizacional

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación*

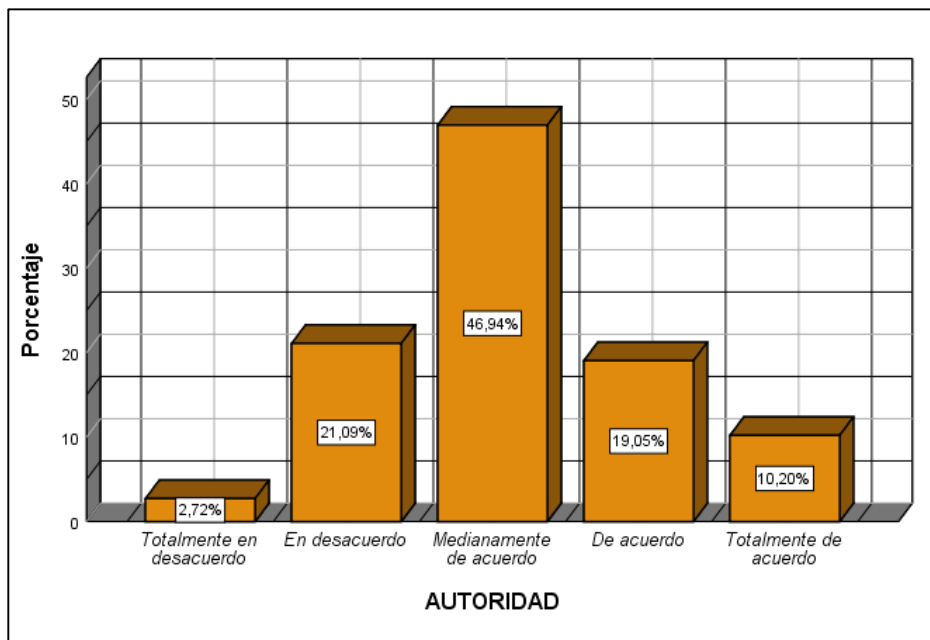
En la tabla 14 y figura 12, se interpreta los resultados en base a las interrogantes que fueron propuestas y planteadas en el instrumento de la investigación, la cual responde a la dimensión de estructura organizacional. Los resultados es que el 41,5% del total de encuestados que representa a 61 trabajadores, esta en desacuerdo con la estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

**Tabla 15.**

*Tabla de frecuencias (V2D2: Autoridad)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	2,7	2,7	2,7
	En desacuerdo	31	21,1	21,1	23,8
	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>69</b>	<b>46,9</b>	<b>46,9</b>	<b>70,7</b>
	De acuerdo	28	19,0	19,0	89,8
	Totalmente de acuerdo	15	10,2	10,2	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.*



**Figura 13.** Frecuencias de la V2D2: Autoridad

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación*

En la tabla 15 y figura 13, se interpreta los resultados en base a las interrogantes que fueron propuestas y planteadas en el instrumento de la investigación, la cual responde a la dimensión de autoridad. Los resultados es que el 46,9% del total de encuestados que representa a 69 trabajadores, esta en desacuerdo con la autoridad ejercida dentro de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

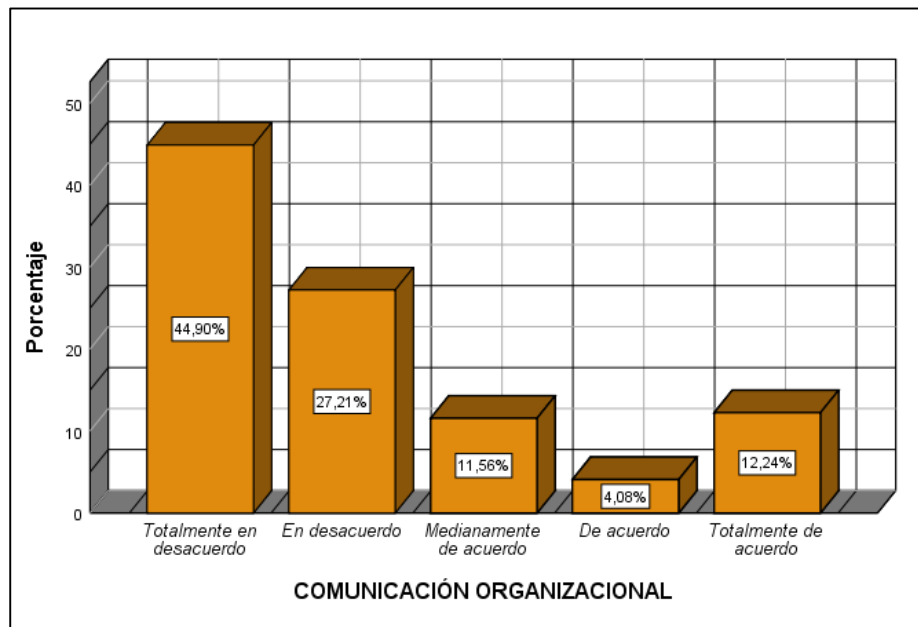


**Tabla 16.**

*Tabla de frecuencias (V2D3: Comunicación organizacional)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	66	44,9	44,9
	En desacuerdo	40	27,2	72,1
	Medianamente de acuerdo	17	11,6	83,7
	De acuerdo	6	4,1	87,8
	Totalmente de acuerdo	18	12,2	100,0
	Total	147	100,0	100,0

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación*



**Figura 14.** Frecuencias de la V2D3: Comunicación organizacional

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación.*

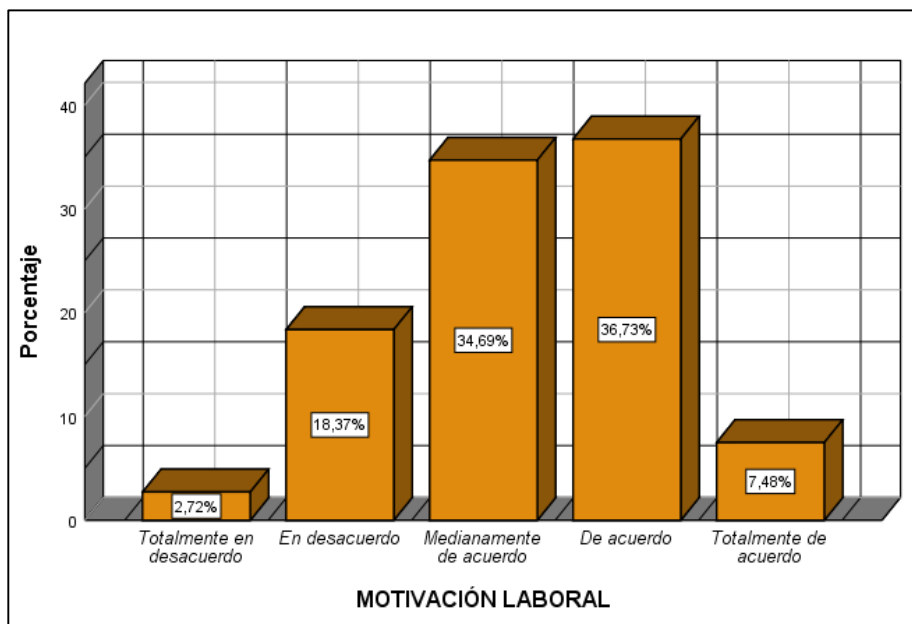
En la tabla 16 y figura 14, se interpreta los resultados en base a las interrogantes que fueron propuestas y planteadas en el instrumento de la investigación, la cual responde a la dimensión de comunicación organizacional. Los resultados es que el 44,9% del total de encuestados que representa a 66 trabajadores, están totalmente en desacuerdo de como se da la comunicación organizacional dentro de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

**Tabla 17.**

*Tabla de frecuencias (V2D4: Motivación laboral)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	2,7	2,7
	En desacuerdo	27	18,4	21,1
	Medianamente de acuerdo	51	34,7	55,8
	<b>De acuerdo</b>	<b>54</b>	<b>36,7</b>	<b>92,5</b>
	Totalmente de acuerdo	11	7,5	100,0
	Total	147	100,0	100,0

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación*



**Figura 15.** Frecuencias de la V2D4: Motivación laboral

*Fuente: SPSS versión 24, basado en el instrumento de investigación*

En la tabla 17 y figura 15, se interpreta los resultados en base a las interrogantes que fueron propuestas y planteadas en el instrumento de la investigación, la cual responde a la dimensión de motivación laboral. Los resultados es que el 36,7% del total de encuestados que representa a 54 trabajadores, están de acuerdo con la motivación laboral que se les brinda en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

## 4.2. Desarrollo de Objetivos.

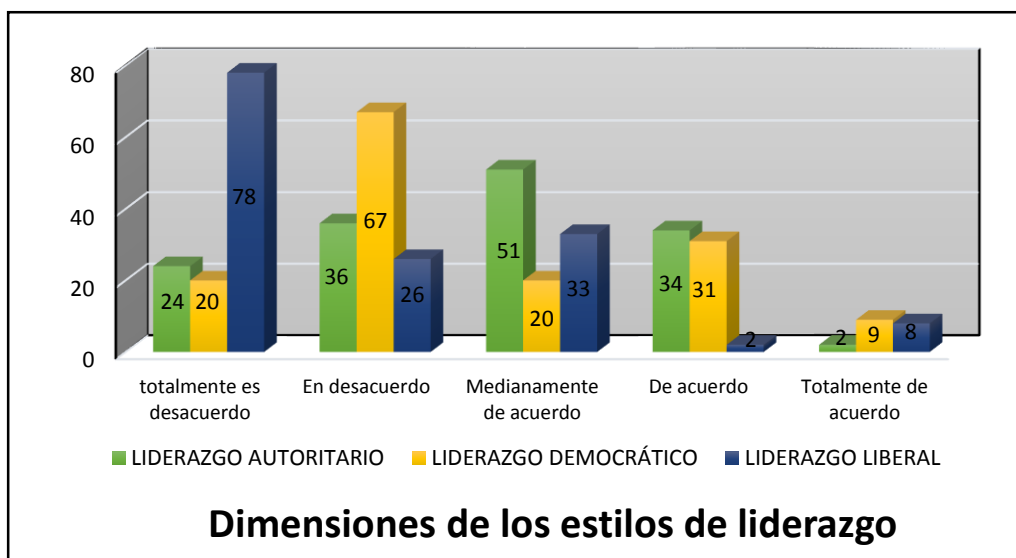
### OBJETIVO ESPECÍFICO N° 01:

**Tabla 18.**

*Tabla de frecuencias de estilos de liderazgo*

	Liderazgo autoritario		Liderazgo democrático		Liderazgo liberal	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	16,3 %	20	13,6 %	<b>78</b>	<b>53,1 %</b>
En desacuerdo	36	24,5 %	<b>67</b>	<b>45,6 %</b>	26	17,7 %
Medianamente de acuerdo	<b>51</b>	<b>34,7 %</b>	20	13,6 %	33	22,4 %
De acuerdo	34	23,1 %	31	21,1 %	2	1,4 %
Totalmente de acuerdo	2	1,4 %	9	6,1 %	8	5,4 %
Total	147	100,0 %	147	100,0 %	147	100,0 %

*Fuente: Tablas de Excel, basado en el instrumento de investigación*



**Figura 16.** Frecuencias de los estilos de liderazgo.

*Fuente: Excel, basado en el instrumento de investigación.*

En la tabla 18 y figura 16, se interpreta los resultados en base a los resultados obtenidos en las frecuencias anteriores, que son resultados de la consolidación de datos de las encuestas realizadas, la cual corresponde a la variable de estilos de liderazgo. Los resultados son:

Sobre el estilo de liderazgo autoritario, el 34,7% que representa a 51 trabajadores, que están **medianamente de acuerdo** que existe y el 24,5% que representa a 31 trabajadores manifiesta que están en desacuerdo que existe este estilo de liderazgo.

Sobre el estilo de liderazgo democrático, el 45,6% que representa a 67 trabajadores manifiesta que están **en desacuerdo** que existe el estilo de liderazgo y el 22,4% que representa a 33 trabajadores, están medianamente de acuerdo que existe el estilo de liderazgo democrático.

Sobre el estilo de liderazgo liberal, el 53.1% que representa a 78 trabajadores manifiesta que están **totalmente en desacuerdo** que existe el estilo de liderazgo y el 21,1% que representa a 31 trabajadores, están medianamente de acuerdo que existe el estilo de liderazgo liberal.

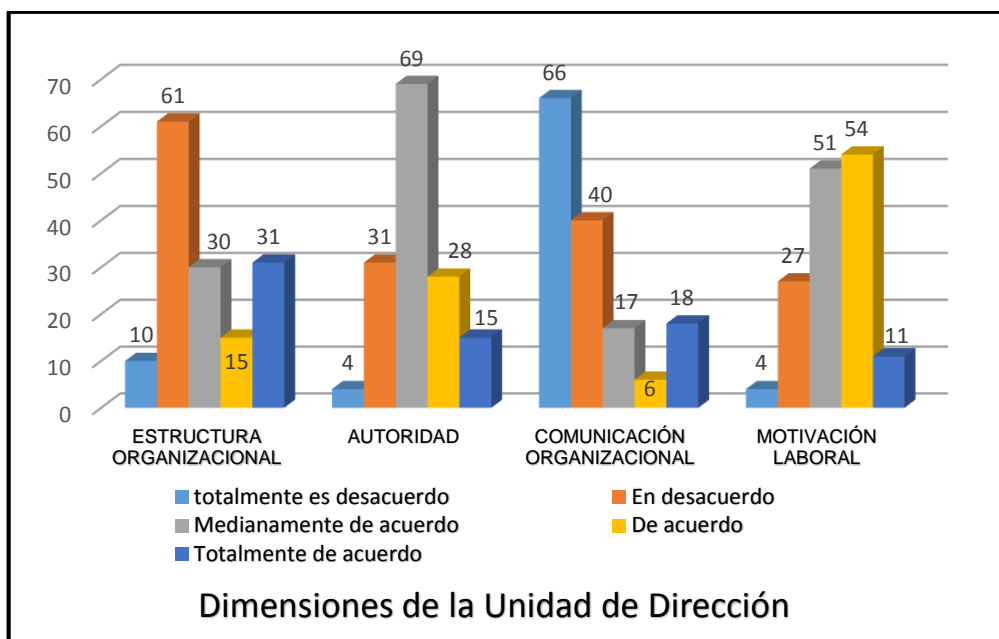
## OBJETIVO ESPECÍFICO N° 02:

**Tabla 19.**

*Dimensiones de la unidad de dirección*

DIMENSIONES	totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Estructura organizacional	10 6,8 %	<b>61</b> <b>41,5%</b>	30 20,4%	15 10,2%	31 21,1%	147 100%
Autoridad	4 2,7%	31 21,1%	<b>69</b> <b>46,9%</b>	28 19,0%	15 10,2%	147 100%
Comunicación organizacional	<b>66</b> <b>44,9%</b>	40 27,2%	17 11,6%	6 4,1%	18 12,2%	147 100%
Motivación laboral	4 2,7%	27 18,4%	51 34,7%	<b>54</b> <b>36,7%</b>	11 7,5%	147 100%

*Fuente: Excel, basado en el instrumento de investigación.*



**Figura 17.** Dimensiones de la unidad de dirección

Fuente: Excel, basado en el instrumento de investigación.

La tabla 19 y figura 17, nos permite interpretar los resultados objetivos de las encuestas aplicadas a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, sobre la variable unidad de dirección, en la cual podemos encontrarlo siguientes resultados:

De la dimensión estructura organizacional, deriva que, del total de encuestados, el 41,5% que representa a 61 trabajadores, están en desacuerdo y 21% están totalmente en desacuerdo con la estructura organizacional de dicha institución.

De la dimensión autoridad, deriva que, del total de encuestados, el 46,9% que equivale a 69 trabajadores están medianamente de acuerdo con la dimensión de autoridad y el 21,1% que equivale a 31 trabajadores están en desacuerdo con dicha dimensión.

De la dimensión comunicación organizacional, el 44,9% que equivale a 66 trabajadores están totalmente en desacuerdo y el 27,2% que equivale a 40 trabajadores están en desacuerdo con la comunicación organizacional dentro de su institución.

De la dimensión motivación laboral, se deduce que el 36,7% que equivale a 54 trabajadores está de acuerdo y 34,7% que equivale a 51 trabajadores están de acuerdo con la motivación de la institución.

**OBJETIVO ESPECÍFICO N° 03:**

En constatación con la teoría, las diferencias entre el estilo de liderazgo y la unidad de dirección son las siguientes:

**Tabla 20.**

*Tabla de diferencias entre el estilo de liderazgo y la unidad de dirección.*

Características	Variables	
	Estilo de liderazgo	Unidad de dirección
Enfoque	Específico, se centra solo en las personas, en influir para que actúen (comportamiento y actitud)	Genérico, se enfoca en la interacción de las personas y los recursos disponibles (estructura, eficiencia)
Cumplimiento de proceso	Se enfoca en el cumplimiento de objetivos a corto plazo, del momento.	La Unidad de dirección tiene por objetivo cumplir con los determinados proceso, las normas y tener una adecuada estructura.
Formalidad	El liderazgo ejercido se da de manera no formal dentro de la institución, ya que muchas veces es impositiva y fuera del cumplimiento de los debidos procedimientos.	La unidad de dirección se centra en el cumplimiento de los debidos procedimientos de manera formal, es por ello que cada quien tiene una actividad determinada para el cumplimientos de los objetivos.

---

*Fuente: Basado en el instrumento de aplicación. Elaboración propia.*

## OBJETIVO GENERAL:

En la tabla 18 y figura 16, se interpreta los resultados en base a los resultados obtenidos en las frecuencias anteriores, que son resultados de la consolidación de datos de las encuestas realizadas, la cual corresponde a la variable de estilos de liderazgo.

**Tabla 21.**

*Consolidación de resultados de los estilos de liderazgo*

	<b>Muestra total</b>	<b>Cantidad de afirmaciones</b>	<b>Porcentaje de la muestra</b>
Liderazgo autoritario	147	87	59%
Liderazgo democrático	147	60	41%
Liderazgo liberal	147	43	29%

*Fuente: Basado en el instrumento de aplicación. Elaboración propia.*

Sobre el estilo de liderazgo autoritario, el 34,7% que representa a 51 trabajadores, que están medianamente de acuerdo, el 23,1% que representa a 34 trabajadores manifiesta que están de acuerdo y el 1,4% que representa a 2 trabajadores están totalmente de acuerdo que existe este estilo de liderazgo, en ese entender se manifiesta que del total de trabajadores, 87 están de acuerdo que existe el estilo de liderazgo autoritario.

Sobre el estilo de liderazgo democrático, el 13,6% que representa a 20 trabajadores, que están medianamente de acuerdo, el 21,1% que representa a 31 trabajadores manifiesta que están de acuerdo y el 6,1% que representa a 9 trabajadores están totalmente de acuerdo que existe este estilo de liderazgo, en ese entender se manifiesta que del total de trabajadores, 60 están de acuerdo que existe el estilo de liderazgo democrático.

Sobre el estilo de liderazgo liberal, el 22,4% que representa a 33 trabajadores, que están medianamente de acuerdo, el 1,4% que representa a 2 trabajadores manifiesta que están de acuerdo y el 5,4% que representa a 8 trabajadores están totalmente de acuerdo que existe este estilo de liderazgo, en ese entender se manifiesta que del total de trabajadores, 43 trabajadores administrativos están de acuerdo que existe el estilo de liderazgo liberal.

Y a la vez, en la tabla 19 y figura 17, podemos observar que respecto a las características de la variable unidad de dirección; fueron planteadas cuatro características principales que arrojaron distintos resultados, para la estructura organizacional, el 41,5% del total de encuestados, están medianamente de acuerdo con la estructura, las cuales comprende desde el cumplimiento de norma y políticas, la división de trabajo y especialización de las áreas dentro de la institución. Sobre la autoridad, el 46,9% esta medianamente de acuerdo con la autoridad ejercida por la alta gerencia, sobre la comunicación organizacional, el 44,9% están totalmente en desacuerdo con las estrategias de comunicación, el manejo de los conflictos y la eficiente comunicación y sobre la motivación, 36,7% del total de encuestados manifiesta que está de acuerdo con la motivación brindada, ya que se sienten identificados con la institución.

**Tabla 22.**

*Identificación del nivel de incidencia de las variables*

Nivel de Incidencia	Intervalos	N° de afirmaciones del estilo de liderazgo autoritario
Alto	(99-147)	
Moderado	(50-98)	87 trabajadores
Bajo	(1-49)	

*Fuente: Basado en el instrumento de aplicación. Elaboración propia.*

Cuyas interpretaciones nos muestran que el liderazgo ejercido por la Municipalidad Provincial de Andahuaylas es el autoritario, el cual incide moderadamente con respecto a la unidad de dirección, ya que podemos percibir que las características de la unidad de dirección no son favorables para la institución y el estilo de liderazgo tampoco es el adecuado.



## CAPÍTULO V DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos del procesamiento de los datos en el programa del SPSS versión 24 de la investigación titulada: La incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018. A continuación, se realiza la respectiva comparación de teorías de acuerdo al problema general y específicos y al objetivo general y específico planteado en la investigación

**Objetivo General:** Precisar el nivel de incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

En la tabla 18 y figura 16, se observa que el estilo de liderazgo optado por la institución es el autoritario y en la tabla 19 y figura 17 se puede constatar que las características de la unidad de dirección no son adecuadas, tienen deficiencias, de las cuales se interpreta que el estilo de liderazgo autoritario incide moderadamente en la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

De la misma manera podemos constatar que en la tabla 21 y 22, se describe que en el estilo de liderazgo más frecuente es el autoritario con un total de 87 afirmaciones, lo cual de acuerdo a la posición dentro de los intervalos (alto, moderado y bajo), se encuentra en el término moderado de la tabla.

En la investigación titulada: “Relación de liderazgo y la Toma de decisiones de los Senados Académicos de las Instituciones de Educación Superior de Puerto Rico – 2011”. El autor argumenta que con esta investigación se demostró que el liderazgo y la toma de decisiones se relacionan significativamente, lo cual implica que los procesos decisionales en los senados académicos, reconocidos como la máxima expresión de la comunidad académica, son influenciados por el tipo de liderazgo que se ejerza, por lo cual adquiere relevancia la atención sistemática de su gestión. (Cuadrado, 2011)

En la investigación titulada: “Estilos de liderazgo y su Influencia en la Satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Inversiones Calcareas S.A.C.”. Se determinó la incidencia de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo 2017, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson,  $R = 0.98$  con nivel de significancia de  $p = 5.47E-12$ , la cual es menor al 5% de significancia estándar, Con lo cual se demuestra y valida nuestra hipótesis de investigación, al demostrar que la variable estilos de liderazgo influye en la variable

satisfacción laboral, en un grado de correlación positiva muy alta. (Rodríguez & Nuñez, 2018)

**Objetivo Específico 1:** identificar el estilo de liderazgo más frecuente en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

En la tabla 18 y figura 16, se puede observar que, respecto a los estilos de liderazgo, el **liderazgo autoritario** tiene un porcentaje elevado de acuerdo a la escala de Likert, y en la tabla 21 se consolida los resultados obtenidos de la siguiente manera el estilo de liderazgo autoritario es el más frecuente ya que el 59% que representa a 87 trabajadores, lo afirman.

En las entrevistas de diagnóstico realizadas, al regidor de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas Serna Herrera (2018), se afirmó que, dentro de la institución, la alta gerencia (alcalde) ejerce un liderazgo autoritario sobre el personal administrativo. (Anexo 12), de la misma manera el representante del Frente de Defensa por los Interés de la Provincia de Andahuaylas, Sr. Milciades Rivas Viguria, quien tuvo contacto frecuente con la institución, nos manifiesta que es una autoridad que no escucha al pueblo, mucho menos al personal administrativo. (Anexo 13)

En la investigación titulada: Influencia del liderazgo ejercido por los directores de la escuelas Urbanas de Canton Pujilli, en la toma de decisiones en el alto directivo, en el año 2005 – 2006, se concluye que por conveniencia se aplican un liderazgo autocrático, dándonos a entender que nuestras autoridades les faltan ética para poner en práctica su función. (Corrales & Chicalza, 2006).

En la investigación titulada: “Estilos de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Inversiones Calcareas S.A.C.”. Se pudo caracterizar los estilos de liderazgo que posee la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el año 2017. Se observó que el estilo de liderazgo que predomina es el liderazgo autoritario benevolente, el mismo que se caracteriza por tener, decisiones parcialmente centralizadas, comunicación ascendente esporádica, organización informal esporádica, recompensas salariales frecuentes y medidas disciplinarias esporádicas, según se pudo apreciar analizando sus indicadores. (Rodríguez & Nuñez, 2018)

**Objetivo Específico 2:** identificar las características de la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

En la tabla 19 y figura 17, podemos observar que respecto a las características de la variable unidad de dirección; fueron planteadas cuatro características principales que

arrojaron distintos resultados, para la estructura organizacional, el 41,5% del total de encuestados, están medianamente de acuerdo con la estructura, las cuales comprende desde el cumplimiento de norma y políticas, la división de trabajo y especialización de las áreas dentro de la institución. Sobre la autoridad, el 46,9% esta medianamente de acuerdo con la autoridad ejercida por la alta gerencia, sobre la comunicación organizacional, el 44,9% están totalmente en desacuerdo con las estrategias de comunicación, el manejo de los conflictos y la eficiente comunicación y sobre la motivación, 36,7% del total de encuestados manifiesta que está de acuerdo con la motivación brindada, ya que se sienten identificados con la institución.

En las entrevistas de diagnóstico realizadas, al regidor de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas Serna Herrera (2018), se afirmó que, dentro de la institución, la alta gerencia (alcalde) se ha perdido todo tipo de comunicación, se ha polariza posturas, no existe capacitación constante, muchas veces se desconoce las funciones, (Anexo 12), de la misma manera el representante del Frente de Defensa por los Interés de la Provincia de Andahuaylas, Sr. Milciades Rivas Viguria, quien tuvo contacto frecuente con la institución, nos manifiesta no hay coordinación constante, existen disputas entre el sindicato y los trabajadores de la gestión actual, no se respetan las normas y estructuras. (Anexo 13)

**Objetivo Específico 3:** identificar las diferencias entre el estilo de liderazgo y la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

Genérico y específico: La unidad de dirección se considera genérico ya que se va centrar en la interacción de las personas y los recursos disponibles, mientras el liderazgo se centra en las personas, el comportamiento y actitud personal.

Cumplimiento de procesos: la unidad de dirección tiene por objetivo cumplir con los procesos, las normas y tener una adecuada estructura, mientras el liderazgo ejercido en la institución se centra en lograr objetivos a corto plazo.

Formal y no formal: sobre el cumplimiento adecuado de las políticas, la unidad de dirección se centra en que se cumplan de manera formal todos los procedimientos, mientras el estilo de dirección puede ser impositiva y a veces tiende a romper con los debidos procedimientos.

## CONCLUSIONES

1. En relación al Objetivo General, el liderazgo optado por la Municipalidad Provincial de Andahuaylas es el autoritario el cual incide moderadamente en la unidad de dirección, ya que vemos que a medida que el liderazgo es impositivo, hace que no exista una comunicación eficiente, no existe una buena relación alta gerencia – trabajadores administrativos, lo cual rompe con la estructura organizacional y ello implica una unidad de dirección deficiente.
2. En relación al objetivo específico primero, el resultado deja ver que el 59% que representa a 87 trabajadores del total de encuestados afirman que el estilo más frecuente empleado por la alta gerencia es el autoritario, dentro de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, entre ellos evidencian la existencia de los indicadores planteados: toma de decisiones centralizadas, comunicación descendente, evita la organización informal, define las tareas y funciones del personal administrativo.
3. En relación al objetivo específico segundo, el resultado muestra que las características de la unidad de dirección tienen un valor que caracteriza a cada dimensión, la cuales son cuatro principales características, para la estructura organizacional el 41,5% está en desacuerdo con la estructura establecida (la formalización, los procedimientos, la especialización, las metas y objetivos definidos), en relación a la autoridad (origen de mando y aceptación de mando) el 46,9% están medianamente de acuerdo, la comunicación organizacional (estrategias, actitud y barreras ) el 44,9% están totalmente en desacuerdo con la manera que se da la comunicación y la motivación laboral (reconocimientos, satisfacción y compromiso) el 36,7 % están de acuerdo; a razón de ello el resultado final de las características de la unidad de dirección es deficiente ya que existen muchas falencias dentro de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
4. En relación al objetivo específico tercero, los resultados son que existen diferencias significativas las cuales son que dentro de la unidad de dirección y el estilo de liderazgo hay diferencias de que uno es genérico y el estilo de liderazgo específico, sobre el cumplimiento de procesos, uno de ellos es formal y el estilo de liderazgo tiende a ser informal, ya que se puede asignar medidas fuera de los procedimientos.

## RECOMENDACIONES

- a. En relación al primer resultado que hace mención a la incidencia del estilo de liderazgo autoritario en la unidad de dirección, se recomienda optar por un estilo que influya positivamente en la unidad de dirección, una en la que los trabajadores sientan el compromiso con la institución, que se respete las estructuras, los debidos procesos, que exista motivación, sobre todo una excelente comunicación, que los trabajadores se sientan comprometidos e identificados con las metas y objetivos trazados, es por ello que se recomienda ejercer el estilo de liderazgo democrático que influya positivamente en el desempeño de las funciones de todo el personal dentro de la institución.
  
- b. En relación al segundo resultado de la investigación acerca del estilo de liderazgo más frecuente ejercida por la alta gerencia de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, se recomienda a la alta gerencia, cambiar de estilo, un estilo de liderazgo en la que no sea impositivo, con una comunicación eficaz y horizontal, sin imponer ideas o designar tareas fuera de lo establecido y funciones que incumplan los procedimientos adecuados, el personal debe ser participe y conocedor de todas las decisiones que se toman, es por ello que se recomienda ejercer el estilo de liderazgo democrático, para ello la alta gerencia debe ser capacitado en temas de Gestión de Talento Humano, Administración del personal y tener capacidad de liderar los destinos de la institución.
  
- c. En relación al tercer resultado de la investigación, a la alta gerencia, tomar en cuenta las características de la unidad de dirección, debe centrarse en mejorar principalmente la comunicación organizacional (definir estrategias, romper las barreras de comunicación y sobre todo hacer que el personal participe de forma voluntaria en las reuniones), en segundo lugar, debe mejorar la estructura organizacional, la estructura funcional que se emplea es la adecuada pero se debe adaptar a ella de manera correcta, donde las tareas y funciones estén bien definidas al igual que las metas y objetivos; muy ligado a ello están la autoridad y la motivación, sin bien es cierto que la autoridad y la motivación están medianamente aceptados por los trabajadores de la institución, pero se debe incidir en mejorar, a través de reconocimientos que hacen que el personal se sienta comprometido e identificado con la institución.

- d. En relación al cuarto resultado de la investigación, se recomienda tener en cuenta la unidad de dirección, sin dejar de darle importancia al estilo de liderazgo, ya que ambos le dan la estabilidad al recurso humano, a la vez se debe mejorar la estructura organizativa y la identidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Venezuela: Episteme.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (tercera ed.). Colombia: Pearson.
- Carrasco, & Sergio. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso Administrativo* (Tercera ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Corrales, & Chicalza. (2006). Influencia del Liderazgo ejercido por los Directores de la Escuelas Urbanas de Canton Pujili, en la Toma de decisiones en el alto Directivo 2005-2006. (*tesis para optar la Licenciatura en Ciencias Administrativas*). Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.
- Cuadrado. (2011). Relación de Liderazgo y la Toma de decisiones de los Senados Académicos de las Instituciones de Educación Superior de Puerto Rico - 2011. (*tesis de licenciatura*). Universidad de Turabo, Puerto Rico.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General* (Décima ed.). Argentina: El Ateneo.
- Gamboa, W. (2017). Liderazgo y Toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. (*tesis para optar el título Profesional en Administración de Empresas*). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración* (Octava ed.). México: CENGAGE Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Siocum, J. (2017). *Administración, un enfoque basado en competencias* (Doceava ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, S., & Rodriguez. (2008). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y Estrategias para la Competitividad* (Segunda ed.). México: McGraw Hill.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Lyman, W. P. (2016). *Administración* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo, como aprovechar las lecciones de la experiencia* (Quinta ed.). México: McGraw Hill.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración* (Treceava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Wrihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración* (Catorceava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Rodriguez, C., & Nuñez, R. (2018). Estilos de Liderazgo y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Inversiones Calcareas S.A.C. (*tesis par optar el título profesional de Licenciado en Administración*). Universidad Privada del Norte, Trujillo.
- Serna Herrera, A. M. (25 de Junio de 2018). Entrevista de Diagnostico. (M. N. Quispe Huancacuri, Entrevistador)
- Solis, G. (2016). Liderazgo y su relación con el Empowerment de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. (*tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas*). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.
- Universidad del Pacífico. (Junio de 2015). *¿Es posible el Liderazgo en el Perú actual?* Obtenido de Problemas y Perspectivas en la política, empresa y sociedad peruana. : <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/972/CaravedoBaltazar.pdf?sequence=1>
- Velazque, M. (2017). Percepción de los Estilos de Liderazgo para el fortalecimiento Gerencial de la Institución José Olaya del distrito de Hualhuas. (*Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración*). Universidad Continental, Huancayo.



## **ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación.

**TÍTULO:** La incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Cuál es el estilo de liderazgo más frecuente en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018?</p> <p>¿Cuáles son las características de la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018?</p> <p>¿Cuáles son las diferencias entre estilo de liderazgo y la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Precisar el nivel de incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Identificar el estilo de liderazgo más frecuente en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.</p> <p>Identificar las características de la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018</p> <p>Identificar las diferencias entre estilo de liderazgo y la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b></p> <p>La hipótesis son las suposiciones que se relacionan y dentro de la investigación se prueban si son correctas o falsas (Arias, 2012, p. 110). Las hipótesis a veces se plantean en estudios descriptivos, pero no siempre, ya que se planteando cuando se pronostican atribuciones a las variables.</p>	<p><b>VARIABLE 1:</b></p> <p>Estilos de liderazgo</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo autoritario</li> <li>- Liderazgo democrático</li> <li>- Liderazgo liberal</li> </ul> <p><b>VARIABLES 2:</b></p> <p>Unidad de dirección</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Autoridad</li> <li>- Comunicación organizacional</li> <li>- Motivación laboral</li> </ul>

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>MÉTODO</b> Deductivo - Inductivo</p> <p><b>DISEÑO</b> No experimental - Transeccional</p> <p><b>NIVEL</b> Descriptivo</p>	<p><b>POBLACIÓN</b> 237 Trabajadores Administrativos</p> <p><b>MUESTRA</b> 147 Trabajadores Administrativos</p>	<p><b>TÉCNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Observación</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Entrevista</li> </ul> <p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spss versión 24</li> </ul>

**Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables**

**TÍTULO:** La incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>VARIABLE 1</b> <b>Estilos de liderazgo</b></p> <p>Robbins &amp; Coulter (2010) define que “el líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial.”(p. 370)</p>	<p><b>DIMENSIÓN 1</b> <b>Liderazgo autoritario</b> Es la capacidad de la persona de dirigir e influenciar a un grupo de personas, imponiendo sus ideas, sin el respectivo uso de la comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toma de decisiones centralizadas.</li> <li>✓ Comunicación descendente.</li> <li>✓ Evita la organización informal.</li> <li>✓ Definición de tareas y funciones.</li> </ul>
	<p><b>DIMENSIÓN 2</b> <b>Liderazgo democrático</b> La capacidad de influir en las personas, permitiendo que este participe de la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toma de decisiones descentralizadas.</li> <li>✓ Comunicación eficiente con intervenciones.</li> <li>✓ Consenso de opiniones.</li> <li>✓ Orientación de trabajo.</li> </ul>
	<p><b>DIMENSIÓN 3</b> <b>Liderazgo liberal</b> La capacidad de influir en un grupo de personas, pero en este caso el líder no influye en las decisiones, sino los seguidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Decisiones totalmente descentralizadas.</li> <li>✓ Delegación de poder.</li> <li>✓ Manejo de información.</li> </ul>

<p><b>VARIABLE 2</b> <b>Unidad de dirección</b></p> <p>Para Fayol (citado en Chiavenato (2014) “una cabeza y un plan para cada conjunto de actividades que tengan el mismo objetivo” (p. 62).</p>	<p><b>DIMENSIÓN 1</b> <b>Estructura organizacional</b> Es la división del trabajo en distintas áreas y departamentos, donde se determina la autoridad, con el fin de llegar a un solo objetivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formalización.</li> <li>✓ Especialización.</li> <li>✓ División de tareas y funciones.</li> <li>✓ Metas y objetivos definidos.</li> </ul>
	<p><b>DIMENSIÓN 2</b> <b>Autoridad</b> Es la acción que ejerce una persona para liderar, encaminar y dirigir el rumbo de una organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Origen de mando.</li> <li>✓ Aceptación y cumplimiento del mando.</li> </ul>
	<p><b>DIMENSIÓN 3</b> <b>Comunicación organizacional</b> Es el proceso de intercambiar ideas entre dos o más partes con el fin de transmitir un determinado mensaje a través de un canal determinado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias de comunicación.</li> <li>✓ Actitud.</li> <li>✓ Barreras de comunicación.</li> </ul>
	<p><b>DIMENSIÓN 4</b> <b>Motivación laboral</b> Es la acción de reconocer, felicitar e incentivar a los subordinados a lograr los objetivos propuestos y que estos se sientan comprometidos con la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realización personal</li> <li>✓ Reconocimientos</li> <li>✓ Compromiso.</li> </ul>

**Anexo 3. Matriz de instrumento de recojo de datos**

**TÍTULO:** La incidencia del estilo de liderazgo respecto a la unidad de dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Peso %	N° de ítems	Ítems o Preguntas
<b>VARIABLE 1:</b>  Estilos de liderazgo	<b>DIMENSIÓN 1:</b>  Liderazgo autoritario	1.1. Toma de decisiones centralizadas.	17.39	4	1. Ud. Considera que las decisiones que toma alta gerencia es centralizado.
		1.2. Comunicación descendente.			2. Ud. Considera que existe una comunicación vertical y descendiente por parte de la alta gerencia hacia los trabajadores.
		1.3. Evita la organización informal.			3. Ud. Percibe que se crean grupos formales de trabajo, evitando fragmentar los niveles jerárquicos.
		1.4. Definición de tareas y funciones.			4. Ud. Considera que el desempeño de tareas y funciones son determinadas por la alta gerencia.
	<b>DIMENSIÓN 2:</b>  Liderazgo democrático	2.1. Toma de decisiones descentralizadas.	17.39	4	5. Ud. Considera que las decisiones que toma la alta gerencia es descentralizada.
		2.2. Comunicación eficiente con intervenciones.			6. Ud. Considera que existe una comunicación eficiente por parte de la alta gerencia y los trabajadores
		2.3. Consenso de opiniones.			7. Ud. Percibe que al tomar decisiones, el personal siempre está de acuerdo con la decisión tomada.
		2.4. Orientación de trabajo.			8. Ud. Percibe que en el proceso de desarrollo de tareas y funciones, siente una orientación y asistencia en el cumplimiento de su trabajo por parte de la alta gerencia.
	<b>DIMENSIÓN 3:</b>  Liderazgo liberal	3.1. Decisiones totalmente descentralizadas.	13.04	3	9. Ud. Considera que las decisiones se toma por acuerdo del Personal Administrativo.
		3.2. Contacto entre niveles.			10. Ud. percibe que existe constante contacto laboral entre la alta gerencia y el personal administrativo.
		3.3. Manejo de información.			11. Ud. es conocedor de todas las decisiones e información de la alta gerencia.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Peso %	N° de ítems	Ítems o Preguntas
VARIABLE 2: Unidad de dirección	DIMENSIÓN 1: Estructura organizacional	1.1. Formalización 1.2. Procedimientos. 1.3. Especialización 1.4. Metas y objetivos definidos.	17.39	4	12. Las políticas y reglamentos vigentes dentro de la institución facilitan el cumplimiento sus tareas y funciones.
					13. Los procedimientos son cumplidos de acuerdo a la normativa existente dentro de su institución.
					14. Las divisiones de tareas y funciones están claramente definidas dentro de la institución.
					15. Las metas y objetivos son razonables y claras para el buen desempeño de sus tareas y funciones.
	DIMENSIÓN 2: Autoridad	2.1. Origen de mando. 2.2. Aceptación de mando.	8.71	2	16. Las decisiones que se toma dentro de la institución son de la alta gerencia.
					17. Las decisiones tomadas son cumplidas y aceptadas por el personal administrativo en su totalidad.
	DIMENSIÓN 3: Comunicación organizacional	3.1. Estrategias de comunicación. 3.2. Actitud. 3.3. Barreras de comunicación.	13.04	3	18. Se utilizan diferentes medios de comunicación dentro de la institución.
					19. Cuando participas en una conversación, existen muestras de amabilidad y comprensión mutua.
					20. Los conflictos laborales dentro de la institución son manejados oportuna y adecuadamente.
	DIMENSIÓN 4: Motivación laboral	2.1. Reconocimientos 2.2. Satisfacción 2.5. Compromiso	13.04	3	21. Ud. percibe que se premia y reconoce el buen desempeño del Personal Administrativo dentro de su institución.
					22. Ud. se siente satisfecho con las condiciones de trabajo y logro de los objetivos de la institución.
					23. Ud. se siente comprometido con la institución.

Anexo 4. Fichas de validación de criterio de jueces o expertos

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I.- GENERALIDADES**

Nombres y apellidos: Rosa Nelida Ascue Ruiz

Grado académico: Magister en Administración de Empresas

Fecha: 03/1/18

**II.- OBSERVACIONES:**

**FORMA:** (ortografía, coherencia, redacción)

Mejore su ortografía

.....

.....

**ESTRUCTURA** (referido a la coherencia, dimensión. Indicadores e ítems)

Mejora sus puntos de dimensión sobre todo la coherencia

.....

.....

**CONTENIDO** (referido a la representación de los reactivos, al grupo muestral)

Verifique bien su población

.....


.....

**III.- VALIDACIÓN:**

Luego de observado el instrumento procede  no procede  para su aplicación

.....

.....

  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EMPRESARIALES

Mgtr. Rosa Nelida Ascue Ruiz  
.....  
COELENTE  
CLAB: 08016

Sello y firma del evaluador  
DNI: 44346273



**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I.- GENERALIDADES**

Nombres y apellidos: HENRY W. AGREDA CERVA

Grado académico: MAGISTER EN ADM. DE LA EDUCACIÓN

Fecha: 26.07.18

**II.- OBSERVACIONES:**

**FORMA:** (ortografía, coherencia, redacción)

.....  
.....  
.....

**ESTRUCTURA** (referido a la coherencia, dimensión. Indicadores e ítems)

MEJORAR ALGUNOS ÍTEMS  
.....  
.....

**CONTENIDO** (referido a la representación de los reactivos, al grupo muestral)

.....  
.....  
.....

**III.- VALIDACIÓN:**

Luego de observado el instrumento procede  no procede  para su aplicación

.....  
.....

  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Mgtr. Henry W. Agreda Cerna  
DOCENTE  
CLAD N° 03541

.....  
Sello y firma del evaluador

DNI: 18142922

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I.- GENERALIDADES**

Nombres y apellidos: Juan C. Ramirez Cajamarca

Grado académico: Mg. En. Administración

Fecha: 02/08/18

**II.- OBSERVACIONES:**

**FORMA:** (ortografía, coherencia, redacción)

.....  
.....  
.....

**ESTRUCTURA** (referido a la coherencia, dimensión. Indicadores e ítems)

Mejorar  
.....  
.....

**CONTENIDO** (referido a la representación de los reactivos, al grupo muestral)

Mejorar reactivos  
.....  
.....

**III.- VALIDACIÓN:**

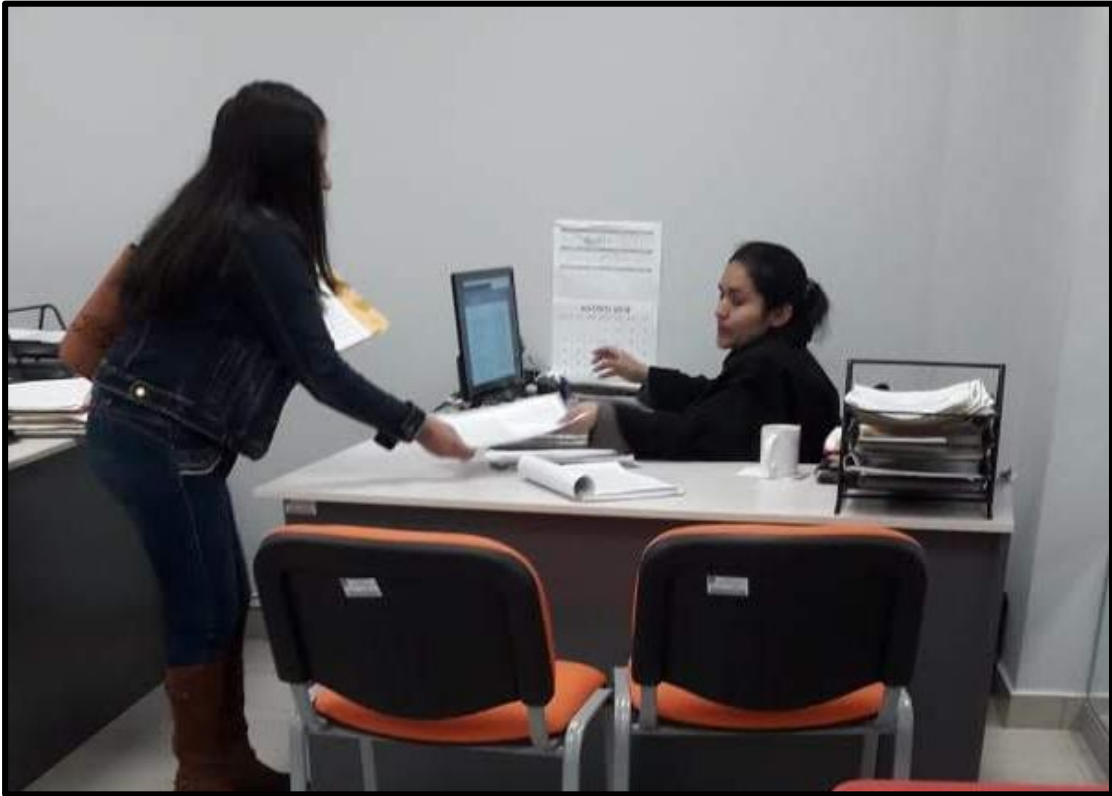
Luego de observado el instrumento procede  no procede  para su aplicación

.....  
.....

  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
Juan Cielo Ramirez Cajamarca  
Mg. Lic. Adm. Juan Cielo Ramirez Cajamarca  
DOCENTE

Sello y firma del evaluador  
DNI: 09398927


*Anexo 5. Evidencias fotográficas de la investigación*








Anexo 6. Instrumento de recolección de datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

**CUESTIONARIO**



Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, para el trabajo de investigación titulado: *La incidencia del estilo de liderazgo respecto a la Unidad de Dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2018*. Por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

**I. DATOS GENERALES:**

1.1. Género:

a) Femenino

b) Masculino

1.2. Edad:

a) Menos de 25 años

b) de 26 a 35 años

c) de 36 a 45 años

d) de 46 a más

1.3. Usted qué nivel de estudio ha alcanzado:

a) Primaria

b) Secundaria

c) Instituto tecnológico

d) Universidad

1.4. Condición Laboral en la que se encuentra:

a) Nombrado

b) Contratado

Para evaluar las variables, marcar una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

A = 1	B = 2	C = 3	D = 4	E = 5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	ITEMS	A	B	C	D	E
<b>DIMENSIÓN: Liderazgo Autoritario</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1	Ud. Considera que las decisiones que toma alta gerencia es centralizado.	1	2	3	4	5
2	Ud. Considera que existe una comunicación vertical y descendiente por parte de la alta gerencia hacia los trabajadores.	1	2	3	4	5
3	Ud. Percibe que se crean grupos formales de trabajo, evitando fragmentar los niveles jerárquicos.	1	2	3	4	5
4	Ud. Considera que el desempeño de tareas y funciones son determinadas por la alta gerencia.	1	2	3	4	5

<b>DIMENSIÓN: Liderazgo Democrático</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
5	Ud. Considera que las decisiones que toma la alta gerencia es descentralizada.	1	2	3	4	5
6	Ud. Considera que existe una comunicación eficiente por parte de la alta gerencia y los trabajadores	1	2	3	4	5
7	Ud. Percibe que al tomar decisiones, el personal siempre está de acuerdo con la decisión tomada.	1	2	3	4	5
8	Ud. Percibe que en el proceso de desarrollo de tareas y funciones, siente una orientación y asistencia en el cumplimiento de su trabajo por parte de la alta gerencia.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: Liderazgo Liberal</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
9	Ud. Considera que las decisiones se toma por acuerdo del Personal Administrativo.	1	2	3	4	5
10	Ud. percibe que existe constante contacto laboral entre la alta gerencia y el personal administrativo.	1	2	3	4	5
11	Ud. es conocedor de todas las decisiones e información que maneja la alta gerencia.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: Estructura Organizacional</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
12	Las políticas y reglamentos vigentes dentro de la institución facilitan el cumplimiento sus tareas y funciones.	1	2	3	4	5
13	Los procedimientos son cumplidos de acuerdo a la normativa existente dentro de su institución.	1	2	3	4	5
14	Las divisiones de tareas y funciones están claramente definidas dentro de la institución.	1	2	3	4	5
15	Las metas y objetivos son razonables y claras para el buen desempeño de sus tareas y funciones.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: Autoridad</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
16	Las decisiones que se toma dentro de la institución son de la alta gerencia.	1	2	3	4	5
17	Las decisiones tomadas son cumplidas y aceptadas por el personal administrativo en su totalidad.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: Comunicación Organizacional</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
18	Se utilizan diferentes medios de comunicación dentro de la institución.	1	2	3	4	5
19	Cuando participas en una conversación, existen muestras de amabilidad y comprensión mutua.	1	2	3	4	5
20	Los conflictos laborales dentro de la institución son manejados oportuna y adecuadamente.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: Motivación Organizacional</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
21	Ud. percibe que se premia y reconoce el buen desempeño del Personal Administrativo dentro de su institución.	1	2	3	4	5
22	Ud. se siente satisfecho con las condiciones de trabajo y logro de los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
23	Ud. se siente comprometido con la institución.	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Anexo 7. Base de datos del cuestionario en el programa Excel 2013**

	PREGUNTAS GENERALES				VARIABLE 1. ESTILOS DE LIDERAZGO										VARIABLE 2. UNIDAD DE DIRECCIÓN												
	PREGUNTAS GENERALES				D1. Liderazgo Autoritario			D2. Liderazgo Democrático			D3. Liderazgo Liberal				D4. Estructura Organizacional			D5. Autoridad			D6. Comunicación Organizacional			D7. Motivación Laboral			
	pregunta A	pregunta B	pregunta C	pregunta D	pregunta 1	pregunta 2	pregunta 3	pregunta 4	pregunta 5	pregunta 6	pregunta 7	pregunta 8	pregunta 9	pregunta 10	pregunta 11	pregunta 12	pregunta 13	pregunta 14	pregunta 15	pregunta 16	pregunta 17	pregunta 18	pregunta 19	pregunta 20	pregunta 21	pregunta 22	pregunta 23
persona 1	1	2	4	2	4	3	4	4	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5
persona 2	2	3	2	2	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	3	5
persona 3	2	3	4	2	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
persona 4	2	2	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5
persona 5	2	4	4	2	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5
persona 6	1	2	4	2	5	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
persona 7	1	2	4	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5
persona 8	1	2	3	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
persona 9	2	2	4	2	5	5	4	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3	4	3	3	5	5
persona 10	1	2	4	2	4	3	4	3	2	2	2	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5
persona 11	2	3	4	2	4	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5
persona 12	2	3	4	2	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4
persona 13	2	1	3	2	4	3	4	2	4	2	3	3	2	2	2	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
persona 14	2	1	4	2	4	4	5	4	3	2	3	3	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
persona 15	2	2	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4
persona 16	2	4	4	2	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
persona 17	1	4	4	1	4	4	4	2	4	2	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
persona 18	1	2	3	2	4	4	5	4	3	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5
persona 19	1	2	4	2	5	5	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5
persona 20	1	2	4	2	4	4	4	3	2	2	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5
persona 21	2	2	4	1	4	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	5	5
persona 22	1	2	4	2	4	3	4	4	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
persona 23	1	2	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5
persona 24	1	1	3	2	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	5	5	4	5	4	5	5	3	5	3	4	5
persona 25	2	2	4	2	4	4	3	3	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	5	5
persona 26	1	2	4	2	4	3	4	2	2	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	5
persona 27	1	2	4	2	4	3	4	2	4	2	2	2	2	3	2	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	5	5
persona 28	1	4	4	1	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4	5
persona 29	2	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4
persona 30	2	1	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
persona 31	2	1	4	2	4	5	5	3	2	2	3	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5
persona 32	2	1	4	2	5	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4
persona 33	2	2	4	2	3	3	3	3	2	1	3	2	2	3	2	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4
persona 34	1	2	4	2	3	4	4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5
persona 35	2	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5



persona 36	2	2	4	1	3	3	3	4	2	3	2	2	2	4	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	5	
persona 37	2	3	4	1	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	
persona 38	2	3	3	1	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
persona 39	2	2	3	2	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	5	
persona 40	2	3	4	1	4	3	3	4	2	2	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	
persona 41	1	4	2	1	4	3	3	4	2	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	
persona 42	1	2	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	
persona 43	2	3	4	1	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	
persona 44	1	1	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	5	
persona 45	1	3	4	1	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	
persona 46	2	1	3	2	4	5	5	4	2	2	3	3	3	3	2	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	
persona 47	2	4	4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	
persona 48	1	4	4	1	4	4	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	
persona 49	1	2	4	2	3	3	3	4	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	
persona 50	1	4	2	1	4	4	4	3	2	2	4	2	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	5	4	
persona 51	2	1	3	2	3	4	3	2	2	1	2	2	2	3	2	4	3	3	3	5	3	3	3	4	4	5	4	
persona 52	2	3	4	2	5	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	
persona 53	2	4	4	1	4	4	4	3	2	1	3	2	2	2	2	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	5	
persona 54	1	1	3	2	3	4	4	3	2	2	3	4	3	3	2	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	5	
persona 55	1	1	3	2	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	
persona 56	2	4	4	1	3	4	3	3	2	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	
persona 57	2	3	4	2	4	4	4	3	3	2	4	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	
persona 58	1	4	4	1	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	
persona 59	2	2	4	2	4	4	4	2	2	1	3	3	2	3	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	
persona 60	1	3	4	2	4	4	4	3	3	2	4	3	2	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	
persona 61	2	3	4	2	4	4	4	4	3	2	3	4	2	3	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	
persona 62	2	3	4	1	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	
persona 63	2	3	3	2	5	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5
persona 64	1	3	4	2	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	
persona 65	2	3	4	2	4	4	4	3	2	2	3	4	2	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	
persona 66	1	3	3	1	4	4	3	4	3	2	4	2	2	4	2	5	4	3	5	4	4	4	4	3	3	5	5	
persona 67	2	2	4	2	4	4	4	3	4	3	2	3	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	
persona 68	1	2	4	2	4	4	3	2	4	1	3	3	2	2	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	
persona 69	2	3	4	1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	
persona 70	2	2	4	2	5	4	4	4	2	2	3	3	3	4	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	
persona 71	2	3	4	2	4	4	3	3	3	2	2	4	2	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	
persona 72	2	2	4	2	5	5	4	3	3	2	4	3	2	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	5	5	
persona 73	1	1	3	2	3	4	3	4	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4

persona 74	2	4	2	1	4	4	4	3	2	2	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	5	
persona 75	2	1	3	2	3	4	3	4	2	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	
persona 76	2	3	4	2	4	4	4	3	3	2	4	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	
persona 77	1	2	4	2	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	
persona 78	2	4	3	1	4	4	3	2	2	2	3	3	2	3	2	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	4	4	
persona 79	1	4	3	1	4	5	5	3	3	2	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	5	5	
persona 80	1	4	3	1	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	5	
persona 81	2	2	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5	
persona 82	2	3	4	1	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	5	4	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	
persona 83	2	3	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5	5	
persona 84	1	3	4	1	4	4	4	3	3	2	4	4	2	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	
persona 85	2	4	4	1	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
persona 86	2	3	3	1	4	3	3	2	4	2	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
persona 87	2	3	4	2	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4
persona 88	2	3	4	1	3	3	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5
persona 89	2	3	4	1	4	4	4	3	3	2	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5
persona 90	2	3	4	2	5	4	4	3	3	2	3	3	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	5	
persona 91	2	4	4	1	5	4	4	2	2	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	5	
persona 92	2	2	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	
persona 93	1	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	5	5	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	
persona 94	1	4	4	1	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	5	5
persona 95	1	1	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5
persona 96	1	4	4	1	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5
persona 97	1	4	2	1	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5
persona 98	1	3	4	2	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5
persona 99	1	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
persona 100	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
persona 101	1	3	3	2	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5
persona 102	2	1	4	2	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
persona 103	1	1	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	5	3	4	4	3	3	4	4
persona 104	1	3	4	1	5	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	3	5	5
persona 105	2	3	3	2	4	3	4	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	5
persona 106	1	1	3	2	5	5	4	3	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3	5	4
persona 107	2	4	4	1	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	4
persona 108	2	3	4	2	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	5	5	5	3	3	4	3	5	5	5
persona 109	1	3	4	2	4	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	5	3	3	4	4	3	4	5	5

persona 110	2	4	2	1	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	
persona 111	2	3	4	1	5	4	4	3	2	2	3	2	3	2	2	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	5	5	
persona 112	1	2	4	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	
persona 113	1	2	4	2	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	
persona 114	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	
persona 115	1	4	4	1	5	4	4	4	2	2	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	
persona 116	2	3	4	2	4	5	4	3	3	3	2	2	2	2	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	
persona 117	1	4	4	1	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	5	
persona 118	2	4	4	1	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	
persona 119	1	3	3	1	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	
persona 120	1	3	4	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	
persona 121	2	4	3	1	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	
persona 122	2	2	4	2	4	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	
persona 123	2	4	3	1	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	
persona 124	1	4	2	1	4	3	3	4	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	
persona 125	2	2	4	2	4	4	5	3	3	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	4	5	3	4	5	3	5	5	
persona 126	2	3	4	2	5	4	4	3	2	2	2	4	4	3	4	3	5	5	5	4	3	4	3	3	3	5	5	
persona 127	1	3	4	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	
persona 128	1	2	4	2	5	5	4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	
persona 129	2	3	3	1	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	5	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	5	
persona 130	2	2	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	
persona 131	2	4	4	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	
persona 132	2	3	4	2	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	
persona 133	1	4	4	1	4	4	4	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
persona 134	2	2	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	2	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	4
persona 135	1	3	4	1	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	5	5	
persona 136	2	3	4	2	5	3	3	4	2	2	2	2	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	
persona 137	1	1	3	2	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	
persona 138	2	4	2	1	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	5	
persona 139	1	3	4	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	
persona 140	1	1	3	2	5	4	4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	
persona 141	1	4	3	1	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
persona 142	2	2	4	2	5	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	
persona 143	2	4	3	1	4	5	4	4	2	2	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5
persona 144	2	3	4	2	5	4	5	3	2	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	4	
persona 145	1	4	3	1	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	
persona 146	1	1	4	2	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	
persona 147	1	3	4	1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

**Anexo 8. Solicitud de información del personal de la MPA.**

**“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”**

Andahuaylas, 30 de mayo del 2018

**CARTA N° 001-2018-MNQH**

**SR. NARCISO CAMPOS TRUYENQUE**  
ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS

Ciudad.-

**ASUNTO: Solicito facilitar la información  
necesaria para aplicar el proyecto  
de investigación**

Previo a un cordial saludo me dirijo a Ud. En calidad de Bachiller de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, siendo conocedora de la labor que viene desempeñando en la Institución a la que representa, **solicito otorgar permiso para facilitar la información necesaria y aplicar el proyecto de investigación que vengo realizando de su institución**, cuyo proyecto tiene como tema: **Competencias Laborales y la relación con la Toma de Decisiones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2018.**

Seguro de contar con su colaboración, expreso sentimientos de nuestra especial consideración y estima.

Atentamente.

MERY NÉLIDA QUISPE HUANCACURI  
Bach. Administración de Empresas  
D.N.I. 71807468



MERY NÉLIDA QUISPE HUANCACURI  
BACHILLER DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CEL: 983600164

**Anexo 9. Respuesta a la solicitud de información.**



Gestión 2015 - 2018

**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS**  
*"Año del Buen Servicio al Ciudadano"*

Juntos  
**PODEMOS**  
*Más...!*

Andahuaylas, 04 de junio del 2018

CARTA N° 246-2018-RR/HH-MPA

SRTA. MERY NELIDA QUISPE HUANCACURI

Presente.-

De mi mayor consideración:

Previo un cordial saludo, es grato dirigir a Ud. y por intermedio del presente se le hace llegar la información solicitada del personal que viene laborando en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas;

- PERSONAL NOMBRADO: 135
- PERSONAL PLAZO FIJO: 2
- CAS : 100

Sin otro particular me suscribo de Ud. cordialmente exhortándole las muestras de mi estima y consideración personal.

Atentamente,



C.c.  
Archivo.  
RR.HH.

**Dirección:** Jr. Constitución N° 626 Plaza de Armas **Telf.:** 083 42114  
**Web:** <http://www.muniandahuaylas.gob.pe> **E-mail:** [info@muniandahuaylas.gob.pe](mailto:info@muniandahuaylas.gob.pe)

**Anexo 10. Solicitud para autorizar la aplicación de la encuesta**

**“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”**

Andahuaylas, 07 de Agosto del 2018

**CARTA N° 002-2018-MNQH**

**SR. NARCISO CAMPOS TRUYENQUE**  
ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS

Ciudad.-

**ASUNTO: Autorización para aplicar la encuesta al personal Administrativo sobre el proyecto de investigación**

Previo a un cordial saludo me dirijo a Ud. En calidad de Bachiller de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, siendo conocedora de la labor que viene desempeñando en la Institución a la que representa, **solicito autorización para aplicar la encuesta respecto al proyecto de investigación que vengo realizando de su institución**, cuyo proyecto tiene como título “La incidencia del estilo de liderazgo respecto a la Unidad de Dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac 2018”.

Seguro de contar con su colaboración, expreso sentimientos de mi especial consideración y estima.

Atentamente,



MERY NÉLIDA QUISPE HUANCACURI  
Bach. Administración de Empresas  
D.N.I. 71807468

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL ANDAHUAYLAS  
SECRETARÍA GENERAL  
TRÁMITE DOCUMENTARIO

07 AGO. 2018

Comisión: \_\_\_\_\_  
N° Reg.: 7631  
Folios: 01 de 01  
Hora: 12.41 p.m.  
Firma: \_\_\_\_\_

MERY NÉLIDA QUISPE HUANCACURI  
BACHILLER DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CEL: 983600164

**Anexo 11. Respuesta de autorización para encuestar al personal de la M.P.A.**



Gestión 2015 - 2018

**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS**  
"Año del diálogo y la Reconciliación Nacional"

Juntos  
**PODEMOS**  
Más...!

Andahuaylas, 15 de agosto del 2018.

**CARTA N° 384-2018-RR/HH-MPA**

SEÑORA:  
MERY NÉLIDA QUISPE HUANCACURI  
Bach. Administración de Empresas

De mi mayor consideración:

Por intermedio del presente, reciba un cordial saludo a nombre de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, es grato dirigirme a Ud., que habiendo recibido la carta N° 002-2018-MNQH, de fecha 07 de agosto del 2018, con registro N° 3631, donde solicita Autorización para aplicar la encuesta respecto al Proyecto de investigación "la incidencia del estilo de liderazgo respecto a la Unidad de Dirección de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac 2018", por lo expuesto **SE AUTORIZA** la aplicación de dicha encuesta.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE ANDAHUAYLAS  
Abog. *Rafaelo Huamani Vega*  
JEFE DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Juntos  
**PODEMOS**  
Más...!

C.c.  
Archivo.  
RR, HH

**Dirección:** Jr. Constitución N° 626 Plaza de Armas **Telf.:** 083 421144  
**Web:** <http://www.muniandahuaylas.gob.pe> **E-mail:** [info@muniandahuaylas.gob.pe](mailto:info@muniandahuaylas.gob.pe)

Anexo 12. Entrevista de diagnóstico a persona interna a la M.P.A.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



ENTREVISTA DE DIAGNOSTICO N° 01 – PERSONA INTERNA

1. CLIMA LABORAL

- ¿Cómo se da la relación Alcalde – Personal Administrativo dentro de la M.P.A., gestión 2014 – 2018?

Muy débil, prima mas el acercamiento con el personal de su confianza i se margina al personal nombrado y no se toma en consideración las opiniones y sugerencias de los demás.

- ¿Son positivas las relaciones entre los trabajadores?

De ninguna manera, todo lo contrario se ha polarizado posturas entre el personal nombrado y contratado.

2. COMUNICACIÓN

- ¿En su institución se desarrolla la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

No, se ha perdido todo tipo de comunicación, solo lo hay entre funcionarios.

- ¿Cuáles son los principales errores que se cometen dentro la M.P.A con respecto a la Comunicación interna?

Que el líder, alcalde sea impositivo con sus ideas, no se escucha a todos, todo lo contrario se asume burla con las opiniones de los demás.

3. LIDERAZGO

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que ejerce el alcalde dentro de la M.P.A.?

Autoritario; no escucha a los demás, los ningunea.





4. COMPETENCIAS LABORALES

- ¿Dentro de la institución se realiza el proceso adecuado de reclutamiento de personal?

No, aunque se quiere evidenciar que existen concursos públicos dirigidos, pero el personal ingresa por invitación directa.

- ¿Dentro de la institución, el personal administrativo demuestra sus habilidades y capacidades, desempeñando su función?

La gran mayoría tiene entusiasmo, pero falta capacitación para el buen desempeño de sus funciones.

- ¿Los trabajadores Administrativos tienen conocimiento de sus funciones? ¿Cuál es su apreciación sobre su desempeño dentro de la institución?

En su gran mayoría desconocen sus principales funciones y hay una rotación muy permanente de personal.

5. TOMA DE DECISIONES

- Al tomar las decisiones ¿La autoridad prioriza las necesidades de la población, consultando a los responsables directos de la situación?

No, siempre utiliza a sus funcionarios para que hagan y realicen decisiones a espaldas del consejo municipal.

- ¿La autoridad es capaz justificar claramente sus decisiones y forma de pensar, a quienes intervienen dentro de la decisión?

No, tiene limitaciones en cuanto al manejo administrativo y manejo de personal.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



.....  
.....  
.....

Andahuaylas, 25 de Junio del 2018

Una firma manuscrita en tinta azul, que parece ser "Abel Serna Herrera", escrita sobre una línea horizontal.

Nombres y Apellidos:

... Abel Manuel Serna Herrera

CARGO: Regidor Provincial

D.N.I. 43480779

Anexo 13. Entrevista de diagnóstico a persona externa a la M.P.A.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



ENTREVISTA DE DIAGNOSTICO N° 2 – PERSONA EXTERNA

1. CLIMA LABORAL

- ¿Cuál es la relación (Alcalde - trabajadores) que se percibe dentro de la M.P.A., gestión 2014 – 2018?

Muy mala la relación en lo que hemos percibido como organización, no hay coordinación con las áreas de la direcciones de la municipalidad al igual con los regidores, sindicato M.P.A.

- ¿Cómo percibe Ud. las relaciones entre los trabajadores?

Definitivamente muy mala, hemos podido percibir no hay organización, con los personales de conciencia del alcalde y tanto con los personales de planta nombrados (Sindicato)

2. COMUNICACIÓN

- ¿Ud. Considera que existe una comunicación interna con asertividad permanente y planificada?

Desde que no, es por esa misma razón a la fecha se ha generado una serie de problemas con los diferentes áreas, por ejemplo, las obras de endeudamiento 66 millones no se ejecutadas.

- ¿Considera Ud. Que existe una buena comunicación en relación Alcalde - población?

De ninguna manera, ejemplo exactamente fue por eso la provincia de Arequipa se levanto en una medida de lucha paro 7 días 2016 - Paro 14 días 2017.

3. LIDERAZGO

- Según su apreciación, ¿Cuál es el estilo de liderazgo que ejerce el alcalde dentro de la M.P.A.?

Es una autoridad que no escucha al su pueblo, ni mucho menos a sus Funcionarios Alcalde Autoritario.



4. COMPETENCIAS LABORALES

- ¿Consideras que Dentro de la institución se realiza el proceso adecuado de reclutamiento de personal?

No, de ninguna manera, la mayoría de sus Funcionarios son elegidos por encima de las normas legales, actualmente trabajan Familiares y amigos Allegados.

- ¿Dentro de la institución, el personal Administrativo demuestra empatía, vocación de servicio, atención al cliente, de la manera adecuada, cumpliendo con brindar un servicio de calidad a los usuarios?

No, precisamente hoy día refleja ante la sociedad civil mdahualina, tramite de los documentaciones por diferentes Areas MPA Burocraticos.

- ¿Los trabajadores Administrativos tienen conocimiento de sus funciones? ¿Cuál es su apreciación sobre su desempeño dentro de la institución?

No conocen, estan ocupando mayoría y desconocen sus funciones en este el problema, por todo ello a la fecha estan procesados 15 funcionarios de esta gestión.

5. TOMA DE DECISIONES

- Al tomar las decisiones ¿La autoridad prioriza las necesidades de la población, consultando a los responsables directos de la situación?

Nunca Consultaron, y desde luego que NO, Siempre han trabajado de una manera autoritario por encima del pueblo.

- ¿La autoridad es capaz justificar claramente sus decisiones y forma de pensar, a quienes intervienen dentro de la decisión?

Nunca lo hizo, a nuestra manera de Observar externamente, en lo que puede ver.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Percebir en reiteradas Reuniones  
Quatro de la M.P.A.



Andahuaylas, 25 de Junio del 2018

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials and a surname, positioned above a horizontal line.

Nombres y Apellidos:

Milagros Rivas  
Viguria

CARGO: Presidente Frente  
Defensa de los Intereses  
y Desarrollo de la Provincia  
Andahuaylas FREDIPA  
D.N.I. 10033310