



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**

**ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL NIVEL DE  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD**

**PROVINCIAL DE PUNO, PERIODO 2023**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. ESTEFANY NOHEMY CHAVEZ CHAVEZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2023**



NOMBRE DEL TRABAJO

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL NIVEL  
DE PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA M  
UNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO,

AUTOR

ESTEFANY NOHEMY CHAVEZ CHAVEZ

RECUENTO DE PALABRAS

16128 Words

RECUENTO DE CARACTERES

86795 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

85 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.7MB

FECHA DE ENTREGA

Dec 18, 2023 6:54 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Dec 18, 2023 6:55 AM GMT-5

● **12% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos es:

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

Universidad  
Nacional  
del Altiplano



Firmado digitalmente por  
RODRIGUEZ HUAMANI Rolando  
Esteban FAU/20145496170 hard  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 18.12.2023 07:16:39 -05:00

Dr. Rolando E. Rodríguez Huamani  
CLAD Nº 00167



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO  
Facultad de Ciencias Contables y Administrativas

Dr. Marco Antonio Humpiri  
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN  
FCCA



## DEDICATORIA

*A Dios, por haber guiado mis pasos y permitirme llegar con bien a cumplir una de mis primeras metas. Con enorme cariño y gratitud a mis padres, a mi hermana y mi hija porque son el motivo principal para lograr lo que hoy soy, por el trabajo, amor y sacrificio incondicional y por demostrarme que todo esfuerzo tiene su recompensa.*

***Estefany Nohemy Chavez Chavez***



## AGRADECIMIENTO

A mi asesor Dr. Rolando Rodríguez Huamani y Metodólogo Lic. Eder Alexander Estrada Cruz, a ellos mi más sincero agradecimiento por su tiempo y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

A la Universidad Nacional del Altiplano, mi alma mater y en especial a la Escuela Profesional Administración en la cual estude y me forje durante 5 años académicos mi vocación de ser una profesional de éxito.

Por último, a los señores jurados, por haber asumido una interesante tarea de corrección y perfeccionamiento de la tesis.

**Estefany Nohemy Chavez Chavez**



# ÍNDICE GENERAL

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**ÍNDICE GENERAL**

**ÍNDICE DE TABLAS**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

**ÍNDICE DE ACRÓNIMOS**

**RESUMEN** ..... 10

**ABSTRACT** ..... 11

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

**1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA** ..... 12

1.1.1. Pregunta General ..... 13

1.1.2. Preguntas Específicas ..... 13

**1.2. JUSTIFICACIÓN**..... 14

**1.3. OBJETIVOS** ..... 14

1.3.1. Objetivo General ..... 14

1.3.2. Objetivos Específicos..... 14

**1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN** ..... 15

1.4.1. Hipótesis General..... 15

1.4.2. Hipótesis Específicas ..... 15

## **CAPÍTULO II**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

**2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN** ..... 16

2.1.1. A nivel internacional..... 16



2.1.2. A nivel nacional .....	17
2.1.3. A nivel local.....	22
<b>2.2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>	
<b>3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2. PROCEDENCIA DEL MATERIAL DE ESTUDIO .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>	<b>37</b>
3.4.1. Población.....	37
3.4.2. Muestra.....	38
<b>3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO .....</b>	<b>40</b>
<b>3.6. PROCEDIMIENTO.....</b>	<b>42</b>
3.6.1. Enfoque de investigación .....	42
3.6.3. Alcance de investigación .....	42
3.6.4. Diseño de investigación .....	42
3.6.5. Método de investigación .....	42
<b>3.7. VARIABLES.....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
<b>4.1. DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 1.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2. DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3. DEL OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>52</b>
<b>4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>56</b>
4.4.1. Contrastación de hipótesis específica 1 .....	56
4.4.2. Contrastación de hipótesis específica 2 .....	57



4.4.3. Contrastación de hipótesis general.....	58
<b>4.4 DISCUSIÓN.....</b>	<b>62</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>67</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>71</b>

**Área:** ciencias administrativas

**Tema:** estilos de liderazgo

**FECHA DE SUSTENTACIÓN:** 28 de diciembre del 2023.



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Estratificación de la muestra.....	39
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de variables para Estilos de Liderazgo .....	43
<b>Tabla 3</b> Operacionalización de variables para productividad .....	44
<b>Tabla 4</b> Nivel de correlación según el coeficiente Rho .....	45
<b>Tabla 5</b> Cruce de liderazgo autoritario coercitivo y productividad .....	53
<b>Tabla 6</b> Cruce de liderazgo autoritario benevolente y productividad .....	54
<b>Tabla 7</b> Cruce de liderazgo democrático y productividad .....	54
<b>Tabla 8</b> Cruce de liderazgo participativo y productividad.....	55
<b>Tabla 9</b> Estadística de moda .....	56
<b>Tabla 10</b> Resultados prueba de media .....	58
<b>Tabla 11</b> Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov.....	59
<b>Tabla 12</b> Pruebas de correlación de Rho Spearman.....	60





## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Resultados estilo de liderazgo autoritario coercitivo .....	46
<b>Figura 2</b> Resultados estilo de liderazgo autoritario benevolente .....	47
<b>Figura 3</b> Resultados estilo democrático .....	47
<b>Figura 4</b> Resultados estilo de liderazgo participativo .....	48
<b>Figura 5</b> Estilos de liderazgo que se practican en la municipalidad provincial de Puno	49
<b>Figura 6</b> Resultados dimensión eficacia .....	50
<b>Figura 7</b> Resultados dimensión eficiencia .....	51
<b>Figura 8</b> Resultados variable productividad .....	52



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CAS	Contrato Administrativo de Servicios
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MUNIPUNO	Municipalidad provincial de Puno



## RESUMEN

La presente investigación que lleva por título: “Los estilos de liderazgo y el nivel de productividad de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023”, tiene como objetivo principal determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Puno, para lo cual se utilizó la metodología de investigación de enfoque cuantitativo, el alcance del estudio es correlacional con un diseño no experimental de corte transversal. Con respecto a la técnica de recolección de datos, se usó la encuesta, para lo cual como instrumento se tienen dos cuestionarios para medir tanto los estilos de liderazgo como el nivel de productividad, estos instrumentos son estructurados en un formato de pila donde se puede aprovechar las respuestas múltiples; al respecto, dichos instrumentos se aplicaron a una muestra de 198 trabajadores de la Municipalidad bajo estudio. Los resultados basados en pruebas de correlación no paramétricas de Rho de Spearman; nos indican que la aplicación de los estilos de liderazgo se correlaciona positivamente con los niveles de productividad laboral de forma significativa ( $p < 0.05$ ). Otra conclusión es que el liderazgo predominante es el participativo con un porcentaje de frecuencia de 35.86% y el nivel de productividad es adecuado cuando se aplica el liderazgo participativo.

**Palabras Clave:** Estilos de liderazgo, eficiencia, liderazgo, municipalidad, nivel de productividad.



## ABSTRACT

The main objective of this research, which is titled: “Leadership styles and the level of productivity of the Provincial Municipality of Puno, period 2023”, is to determine the relationship between leadership styles and the level of work productivity in the Municipality. Provincial of Puno, for which the quantitative approach research methodology was used, the scope of the study is correlational with a non-experimental cross-sectional design. With respect to the data collection technique, the survey was used, for which as an instrument there are two questionnaires to measure both leadership styles and the level of productivity, these instruments are structured in a stack format where you can take advantage of multiple responses; In this regard, these instruments were applied to a sample of 198 workers from the Municipality under study. The results based on Spearman's Rho non-parametric correlation tests; They indicate that the application of leadership styles is significantly positively correlated with levels of work productivity ( $p < 0.05$ ). Another conclusion is that the predominant leadership is participatory with a frequency percentage of 35.86% and the level of productivity is adequate when participatory leadership is applied.

**Key Words:** Leadership styles, efficiency, leadership, municipality, productivity level.



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito empresarial las empresas u organizaciones requieren líderes con capacidad para cumplir los objetivos empresariales, y para ello los líderes deben hacer partícipes a sus equipos para que trabajen motivados e inspirados en la consecución de los objetivos de las empresas (Jaramillo, 2018). Por ello los líderes deben ser lo suficientemente creativos para lograr que sus organizaciones trabajen bajo un clima adecuado, donde cada trabajador puede desenvolverse con la mayor libertad y desarrollo de sus capacidades (Tripiana y Llorens, 2015).

Por otro lado, dentro del sector público lo más importante es poseer un recurso humano de alto nivel, que le permita alcanzar los objetivos que se proponen cada periodo. y así, cubrir las expectativas de los pobladores. Las municipalidades funcionan a través de diferentes gerencias y estas están representadas por los funcionarios en las organizaciones públicas, cumpliendo el liderazgo gerencial que constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2019): “La gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”.

Entonces por lo dicho, podemos dar por entendido que las Municipales son unidades que involucra una gran cantidad de equipo humano de distintas especialidades, los cuales a su vez cumplen distintas funciones dentro y fuera de las instalaciones de esta institución. Las Municipales están como obligadas a desarrollar un trabajo eficiente por



lo cual en la misma medida se requiere personal con alta productividad, cuyo desempeño este por encima incluso de las metas o estándares que se le exige.

La productividad laboral no es algo que se dé simplemente por las habilidades del personal, sino que se requieren condiciones laborales para que un trabajador pueda lograr un rendimiento óptimo (Koontz et al., 2012), es así que condiciones como el clima laboral, la remuneración, los incentivos y en especial el liderazgo son aspectos que pueden lograr impulsar la productividad (Chiavenato, 2016).

En tal sentido tenemos al liderazgo como un factor que puede impulsar la productividad laboral; y por ello se vuelve imperativo revisar las prácticas de liderazgo dentro de las empresas, en especial dentro de las municipalidades; sabiendo además que en estas entidades el recurso humano en mayoría está compuesto por profesionales con experiencia, los cuales llegan con una visión diferente hacia el trabajo, que no sólo buscan una fuente de ingresos, buscan un desarrollo personal, quieren flexibilidad, necesitan libertad de acción y pensamiento, tienen acceso y gusto abierto hacia la tecnología, así como a las comunicaciones; entonces son generaciones de trabajadores que emergen y exigen modelos distintos de dirección sobre ellos. Y por esta razón la imperativa necesidad en evaluar ¿qué estilo de liderazgo predomina en los trabajadores del Municipio, y ver qué medida contribuyen con la productividad del personal de la Municipalidad.

#### **1.1.1. Pregunta General**

- ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023?

#### **1.1.2. Preguntas Específicas**

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en la Municipalidad Provincial



de Puno, periodo 2023?

- ¿Cuál es el nivel de productividad laboral que existe en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En el presente trabajo de investigación intentamos dar a conocer los estilos de liderazgo, según el autor Likert (1975), quien nos menciona cuatro tipos de estilos de liderazgo, que nos permitirá encontrar al tipo de líder predominante en la Municipalidad Provincial de la Región de Puno, periodo 2023.

En cuanto a productividad laboral, determinaremos si el nivel de productividad que emplean los colaboradores es eficiente y cumplen con los objetivos establecidos por la Municipalidad Provincial de la Región de Puno.

La relación de ambas variables nos permitirá identificar al líder capaz de asumir con éxito las metas que se les otorga, y así poder trabajar de manera equilibrada con las variables estudiadas, por lo que el buen ejercicio de los líderes se verá reflejado en la eficacia, eficiencia y su competitividad de cada uno de ellos.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

- Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar el estilo de liderazgo predominante en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023.
- Identificar el nivel de productividad laboral que existe en la Municipalidad



Provincial de Puno, periodo 2023.

## **1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Hipótesis General**

- Existe relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023.

### **1.4.2. Hipótesis Específicas**

- El estilo de liderazgo predominante es participativo en Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023.
- Existe un adecuado nivel de productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno.





## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. A nivel internacional

Lozado (2013) publica una investigación, publica que describen dos variables importantes para cualquier organización: estilos de liderazgo y clima institucional. Con un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo en el campo de la correlación descriptiva tuvo como objetivo fortalecer el diagnóstico de la UEMA con base en la teoría de Bass en relación al estilo de liderazgo y clima institucional; se concluye que el liderazgo transformacional favorece un clima institucional óptimo. La gestión transaccional crea un clima volátil e incierto, mientras que el intervencionismo o el laissez-faire no permiten una atmósfera adecuada. Así, se confirma la hipótesis propuesta, cuanto más democrático, participativo y transformador sea el estilo de la UEMAR, mayor será el conocimiento y la confianza en la institución.

Zuzama (2017) presenta un estudio que introduce los diferentes estilos de liderazgo que existen en grupos y organizaciones y ve qué efecto tienen en la práctica. Para ello, en primer lugar, se debe definir el concepto de gestión en sus diversos aspectos; definir los principales estilos de gestión y finalmente analizar la organización: una pequeña empresa formada por su gerente, un encargado y 10 empleados responsables de este último. El objetivo de este análisis es evaluar los estilos de liderazgo según Kurt Lewin en un caso real. El tipo de investigación es descriptiva y utilizo la revisión de documentos bibliográficos como técnica de



recolección de datos. Finalmente, el autor destaca que los estilos de liderazgo propuestos por Kurt Lewin fueron la base de muchas clasificaciones posteriores. Sánchez (2007) en su investigación desarrolla un estudio basado en el modelo bidimensional de Blake & Mouton (1962) que se aplicó a dos organizaciones privadas estadounidenses. Una revisión bibliográfica reveló que gran parte de la caracterización y análisis de los estilos de liderazgo gira en torno al posible énfasis o importancia de los directivos o líderes, denominado dimensión tarea o dimensión personas, este estudio presentó dos hipótesis de trabajo que pueden caracterizarse. sobre orientación a las tareas y/o personas presentadas por el líder designado. Así entonces, concluye que estilo característico de ambos dirigentes en dichas organizaciones fue posible establecer como estilo característico de ambos dirigentes el estilo sinérgico.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Guerrero y Vasquez (2017), en su tesis de grado el presente trabajo de Investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo. Se realizó un estudio de tipo descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental, donde se consideró como muestra a 121 trabajadores administrativos y docentes, también estuvo conformada por directores de la FACEM, a quienes se aplicó un encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario, con lo que se obtuvo los resultados tuvieron como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo. Los resultados muestran que existe correlación perfecta entre ambas variables con un valor de



$Rho = 1$ .

Najar (2018), en su tesis donde el problema fue ¿Cuál es la influencia de los estilos de liderazgo en la productividad de los equipos generación de millenials del Banco Financiero del Perú de la ciudad de Tacna? y el objetivo fue determinar el impacto de los estilos de liderazgo en la productividad de los equipos millenials del Banco Financiero del Perú. Para ello se desarrolló un trabajo cuantitativo fundamental con un diseño correlacional, cuyos resultados muestran un alto nivel de control (76,7%). También se reveló que el estilo de gestión dominante es el participativo (83,33%) En cuanto a la productividad, según el indicador de ventas por empleado, el 53,3% alcanza un nivel normal y el 46,7% restante alcanza un nivel muy alto. En definitiva, no existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la productividad de los grupos millenials de la Generación Y en un banco financiero peruano en Tacna.

Idone (2012), en su tesis de maestría el problema que plantea es ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en el director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Piura “Almirante Miguel Grau”? y su propósito fue determinar los estilos de liderazgo predominante en el director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Piura “Almirante Miguel Grau. El tipo de investigación fue descriptiva y se contó con un total de 41 docentes, los resultados muestran que (51.22%) de los docentes están moderadamente de acuerdo con el estilo democrático y (41.4%) están en la media en cuanto a la responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes. Se concluye que el estilo de liderazgo democrático del director incrementa la participación de los docentes en las actividades de la institución educativa.

Ccala (2019) En su tesis de maestría formulo el problema ¿En qué medida



los Estilos de liderazgo se relacionan con la Gestión de Recursos humanos en los establecimientos de salud de la Red Norte-Cusco, en el año 2017?, tuvo por objetivo determinar en qué medida los Estilos de liderazgo se relacionan con la Gestión de Recursos humanos en los establecimientos de salud de la Red Norte-Cusco. El tipo de estudio de la presente tesis es básico de alcance correlacional de diseño no experimental la muestra de estudio estuvo compuesto por 156 trabajadores de los diferentes establecimientos de salud. Los resultados los tres tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y correctivo evitador) que se manejan dentro de los establecimientos de salud es moderada, indican que los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con la gestión de recursos con un  $r=0.653$ .

Luperdi (2018), en su tesis en la cual formulo el siguiente problema ¿Qué relación existe entre liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una Institución Educativa Superior Tecnológica del distrito de Villa El Salvador?, el cual tuvo por objetivo establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica en docentes de una institución educativa superior de Lima. La investigación fue de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y diseño no experimental, correlacional y de corte transversal. La muestra fue de 72 docentes a quienes se aplicó un cuestionario. Los resultados muestran que existe una correlación alta y significativa de 0,656 entre el liderazgo transformacional y el liderazgo pedagógico significativo. Valor moderado entre la dimensión liderazgo transformacional y planificación docente 0,593, pero muestra una alta correlación de 0,615.

Changanaquí y Huapaya (2018), en su tesis de maestría, formulo el problema ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de



calidad de gestión educativa, desde la percepción docente, de cuatro instituciones educativas públicas?, que tuvieron como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas de la UGEL 01. El diseño de investigación corresponde a no experimental y se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial sobre una muestra de 174 docentes. Los resultados muestran que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de calidad del liderazgo educativo según la percepción de los docentes, con  $r=0.33$  que es una asociación positiva muy débil. El estilo predominante, en el primer orden, el estilo transformacional con el 59.77% y en el segundo orden Carisma inspiracional con 63.22%.

Espinoza (2017), en su tesis de maestría planteo el problema ¿El clima organizacional y liderazgo son predictores del desempeño docente en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016?, tuvo como propósito central determinar si el clima organizacional y el liderazgo son predictores del desempeño docente. Se utilizó un enfoque cuantitativo basado en los tipos: descriptivo, correlacional y analítico. La muestra estuvo compuesta por 60 docentes y directivos de escuelas primarias de la Unión del Norte del Perú, la recolección de datos se realizó a través de una encuesta como técnica y un cuestionario como herramienta. Según los resultados, el clima organizacional predice la docencia (8,97%) y existe una relación inversa y significativa entre ambas variables ( $p<0.10$ ). El liderazgo transformacional predice la eficacia docente (19,29%). Se concluyó que, en base a datos descriptivos indican que el clima y el liderazgo son predictoras del desempeño docente.

Montero (2017), en su tesis de maestría formulo el problema de la



siguiente manera ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” - IESTPFFAA?, el cual tuvo por objetivo identificar y analizar los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del IESTPFFAA. Al respecto el tipo de investigación fue correlacional con diseño no experimental, se utilizó una encuesta aplicada a 49 docentes. Los resultados indican un tipo de Liderazgo Instruccional, ya que su promedio ponderado es el más bajo de las tres dimensiones. Sin embargo, los indicadores Diseño Curricular, Desarrollo Profesional y Visibilidad, alcanzaron una puntuación mayor a la lograda por la Dimensión Transaccional de 4.0, ya que obtuvieron 4.05; 4.16 y 4.02 respectivamente.

Soto (2017), en su tesis planteo el problema ¿De qué manera el liderazgo incide en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana, en el año 2017?, tuvo por objetivo identificar la incidencia que existe entre el liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana. El tipo de estudio fue cuantitativo, y aplico una encuesta a 39 trabajadores entre administrativos, ejecutivos y personal de servicio, se utilizó el instrumento de medición de actitudes de escala de Likert. Como resultado a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P de 0.000, y una correlación de Pearson de 57.5% de relación entre el liderazgo y la gestión administrativa. Determinó que el Liderazgo incide significativamente en la Gestión Administrativa en base a la prueba de Chi cuadrado con un  $r=0.575$ .

Quenta y Silva (2016), en su tesis formulo el siguiente problema ¿Cuál es la relación de los estilos de liderazgo con la satisfacción laboral en enfermeras del hospital Regional Honorio Delgado Arequipa-2016? y tuvieron por objetivo



establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en enfermeras del hospital Regional Honorio Delgado. Arequipa - 2016. El alcance del estudio fue correlacional y la técnica utilizada fue la encuesta a una muestra de 153 enfermeras. Los resultados de la relación entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral se obtuvieron con una prueba estadística Chi-cuadrado X<sup>2</sup> de 21.63 con 99% de confianza y 1% de error, es decir, una relación estadísticamente significativa entre las variables, por lo que se concluye que los estilos de liderazgo están relacionados a la satisfacción laboral.

### **2.1.3. A nivel local**

Mamani (2018), en su tesis planteo el siguiente problema general ¿Cómo influye el liderazgo en el desempeño laboral en la Institución Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social Puno 2016? y tuvo por objetivo determinar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de la institución Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social Puno. El estudio es tanto de tipo aplicado con enfoque cuantitativo como de diseño no experimental, con una población general y una muestra conformada por 40 empleados a quienes se les aplicó un instrumento de 36 preguntas. Los resultados indican que existe un chi cuadrado de 29.94 por lo que existe influencia significativa ( $p < 0.05$ ) del liderazgo en el desempeño laboral en la institución Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social Unidad Territorial Puno.

Calizaya (2016), en su tesis de maestría responde a la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en las IES con jornada escolar completa de la ciudad de Puno 2016? Que, tuvo por objetivo analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en las IES JEC de la ciudad de Puno.



EL estudio fue de tipo básico, como método se utilizó el método cuantitativo, con un diseño transeccional correlacional - causal, y aplico una encuesta a una muestra de 134 docentes. Los resultados determinan con un nivel de significancia del 5% que existe una relación directa media ( $r=0,64$ ) y significativa ( $t = 9,47$ ) entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente. Se concluye que existe relación directa ( $r=0.64$ ) entre ambas variables con un nivel de significación de  $p<0.05$ .

Chata (2018), en su tesis de maestría formulo el siguiente problema ¿Cuál es el tipo de relación que existe entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata - Puno? Que tuvo como objetivo central de investigación determinar el tipo de relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno. El estudio corresponde a un enfoque de investigación cuantitativo, según el objetivo, tiene un nivel inicial, descriptivo, y la estructura del estudio fue correlacional, la población estuvo conformada por 122 docentes de educación primaria y secundaria del distrito de Coata. La conclusión es que existe una relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.

Barrios (2018), en su tesis de maestría, da conocer el siguiente problema general ¿Cuál es el tipo de relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica? y cual tuvo como objetivo general determinar el tipo de relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica. El tipo de estudio fue correlacional, y se aplicó la encuesta como técnica de recolección de información a 114





docentes; el cuestionario de liderazgo de Kurt Lewin fue para medir los estilos de liderazgo. Los resultados indican que el 56% de docentes consideran que el estilo de liderazgo que predomina es el estilo democrático; el 54% de docentes consideran que el clima organizacional es favorable, y, en cuanto a la conclusión principal, se determina que entre las dos variables existe una relación directa.

Ortiz y Repuello (2015) en su tesis dio a conocer el problema ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015?, que tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre ellos estilos de Liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en durante el año 2015. Se planteo el nivel de Investigación descriptivo y correlacional, a una muestra no probabilística de 58 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Acoria. se concluye que los estilos de liderazgo se relacionan directa y significativa (nivel de correlación: buena) con el desempeño laboral. El cual se demuestra con las pruebas de Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,000 < 0,005; Rho = ,657).

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Estilos De Liderazgo**

#### **Liderazgo**

Según Rodríguez (2010), el liderazgo es el proceso de influencia de una persona sobre otras para lograr una meta deseada. Este mismo autor deja entender que el líder es la persona que tiene el poder de influir. Por su parte, Rojas y Gaspar (2006) sostienen que “el liderazgo es el arte de conducción de seres humanos” , señalando, más adelante, que el líder es la persona o personas competentes en el arte de conducir. Y para Lussier (2011)



“el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio”. Este mismo autor, más adelante sostiene que el líder es aquella persona que tiene poder de influencia.

Por consiguiente, según las tres fuentes teóricas anteriores, se puede generalizar que el liderazgo es un proceso de influencia del líder sobre los miembros de la organización para alcanzar con efectividad los objetivos y metas trazados.

### **Estilos De Liderazgo**

Los estilos de liderazgo son formas en que los gerentes o superiores ejercen su liderazgo (Bass, 1985). Todas las personas tenemos formas peculiares de comportamiento, por lo cual todos los líderes también alcanzan una forma particular de como ellos dirigen en el personal a su mando (Chiavenato, 2019). En este sentido durante mucho tiempo se ha buscado encontrar patrones que categoricen los tipos de liderazgo, con la idea inicial de buscar el liderazgo óptimo; no obstante los estudios y los resultados reales demostraron que si existen varias categorías de estilos de liderazgo; pero que ninguna era mejor que la otras (Perez y Valderrama, 2018).

### **Dimensiones Del Liderazgo**

La clasificación más antigua y común de los estilos de liderazgo se asocia al uso de la autoridad del líder (Ojeda, 2017), estos son:

- Liderazgo autocrático
- Liderazgo democrático
- Liderazgo liberal



Otra clasificación todavía utilizada es la conocida rejilla administrativa del liderazgo, esta clasificación se basa en la teoría bidimensional de Blake & Mouton (1962) los cuales consideran que existen dos factores o dos dimensiones que se deben considerar para establecer el estilo de liderazgo. Esas dos dimensiones son la orientación hacia el trabajo y la orientación hacia las personas. Es decir, para determinar que estilo de liderazgo es el que caracteriza al desempeño de una autoridad, se deben tomar en cuenta el factor trabajo o tarea y el factor persona o gente. Según el énfasis que le da a uno de estos factores, se puede determinar el estilo predominante siguiente:

- Estilo indiferente o evasivo
- Estilo dedicado o estilo autoritario
- Estilo social o protector
- Estilo ecléctico o mediocre
- Estilo integrado o líder de equipo

Por su parte Avolio & Bass (2004), basados en las nuevas teorías de la cultura organizacional y la administración enfocada a las personas; distinguen tres tipos de estilos de liderazgo:

- Liderazgo transformacional
- Liderazgo transaccional
- Liderazgo Laissez-faire

Finalmente, pero no menos importante, está la clasificación de Likert (1975), que propuso un modelo para estudiar la conducta del líder, basado en lo que denomino sistemas de administración, por lo cual distingue cuatro tipos de liderazgo:



- Autoritario coercitivo
- Autoritario benevolente
- Consultivo
- Participativo.

### **Modelo De Liderazgo De Likert**

Como mencionamos son cuatro los tipos de liderazgo que propone Likert, al respecto cada uno se define de la siguiente manera:

**Autoritario coercitivo:** Es el tipo de liderazgo en extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado.

En este sistema, la responsabilidad y el poder residen en los niveles superiores de la jerarquía administrativa. Los superiores no confían en los subordinados y a estos últimos se les imponen decisiones sin lugar a discusión. La motivación se basa en las amenazas y el miedo y el liderazgo está muy orientado a las tareas.

**Autoritario – Benevolente:** Es el tipo autoritario, pero con menos fuerte y cerrado, es decir, se considera que es una persona menos rígida, pero más condescendientes.

La autoridad y el poder de toma de decisiones residen en la alta dirección, pero como consecuencia natural de esto, los directivos tienen una confianza amo-sirviente descendente en sus subordinados. La benevolencia también significa que los mandos medios o inferiores pueden tomar un número limitado de decisiones.



**Democrático:** Es un sistema orientado al lado participativo; además por cuanto se considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afectan. En ese sentido, representa una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional.

Este sistema de gestión utiliza las recompensas, la autonomía y el trabajo en equipo inclusivo como base de motivación. La confianza de la gerencia en los subordinados es significativa, pero no completa, y existe cierto grado de comunicación horizontal y vertical. Los empleados participan en algunos procesos de toma de decisiones, especialmente cuando es probable que las decisiones tengan un impacto significativo en ellos.

**Participativo:** El liderazgo participativo tiene a mostrarse una administración abierta, participativa y democrática por excelencia” (Guerrero y Vasquez, 2017).

Likert consideró que este sistema era el más satisfactorio para los empleados. Los líderes confían plenamente en sus subordinados y los alientan a participar en la toma de decisiones del grupo, lo que también actúa como motivador. La comunicación bidireccional también es común, porque el subordinado siente que tiene derecho a discutir todos los asuntos relacionados con el trabajo con sus superiores.

### 2.2.2. Productividad

La productividad laboral es una relación entre el trabajo realizado por un trabajador y los recursos utilizados para obtener dicha producción; entonces la productividad laboral es una relación entre el trabajo realizado o bienes producidos por una persona en su trabajo como los recursos que éste ha utilizado para hacer en dicha producción (Aktouf, 2009). Desde una perspectiva económica la productividad representa



el valor de un producto por unidad de insumo (Loayza, 2016).

El concepto de productividad se asocia fuertemente con la eficiencia, porque mide a consecución de un producto u objetivo, considerando la cantidad de recursos usados; de manera que es más eficiente quien puede lograr resultados utilizando menor cantidad de recursos que otros (Chiavenato, 2016).

### **2.2.3. La Productividad Laboral**

Es la relación entre las salidas del proceso productivo y la entrada de capital de trabajo, para que la productividad pueda ser efectiva es necesario la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano que posee la empresa (Jaimes et al., 2018); de manera que se entiende que el capital humano por sí solo no sería productivo si no se le dispone de complementos tangibles e intangibles que faciliten su desempeño (Manzano, 2017).

La importancia de la productividad laboral es que ella es el determinante fundamental del nivel de vida de una organización en el largo plazo. El nivel de vida de cualquier organización depende de la capacidad de sus unidades o departamentos para lograr altos niveles de productividad y para aumentar ésta a lo largo del tiempo, y así mismo esto se refleja en el desempeño laboral que tienen los empleados, cada uno enfocado a cumplir sus propias tareas (Jaimes et al., 2018).

### **2.2.4. Componentes De La Productividad**

La productividad como una expresión o medición de los resultados se asocia al proceso productivo, por lo tanto los componentes de la productividad son los recursos que se utilizan para la producción, siendo el principal el capital humano, seguido del capital financiero, la tecnología y los recursos materiales que posee la organización



(Jaimes et al., 2018)

La productividad en términos generales se compone de cuatro elementos: la innovación, la educación, la eficiencia y la infraestructura. Al respecto Parkin y Loría (2010) precisan que la innovación es la mejora continua en nuevas tecnologías, productos o procesos; mientras que la educación es la materia prima que implica capacidades, conocimientos para la producción; por su parte la eficiencia es el uso económico de los recursos; y la infraestructura está compuesto por activos tangibles y no tangibles que son soportes para la producción.

Por otro lado respecto a la productividad laboral Jaimes *et al.* (2018) destacan que los componentes están asociados a sus factores determinantes, y que estos se pueden clasificar en dos dimensiones: La dimensión humana, y la dimensión del proceso productivo. La dimensión humana cubre factores como motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, la cultura organizacional y el liderazgo; como la dimensión del proceso productivo se asocia con la materia prima utilizada, los métodos de trabajo, la medición, la gestión y otros factores más técnicos que tienen que ver con la gestión operativa de la empresa.

También podemos mencionar a Guerrero y Vasquez (2017) luego de una revisión teórica establece que las dimensiones de la productividad son: compromiso, efectividad, integridad, conocimiento, receptividad y satisfacción laboral.

La efectividad se asocia al nivel y orientación del cumplimiento de los resultados; por su parte la integridad tiene que ver con los valores que tienen los trabajadores según los cuales actúan en su labor diaria; el conocimiento es la capacidad de manejo de sus funciones; la receptividad se refiere a la apertura que tienen los trabajadores para recibir

críticas, sugerencias y mediante un proceso de reflexión y aprendizaje puedan mejorar su desempeño; finalmente la satisfacción laboral se refiere a la percepción de los mismo empleados sobre el grado en que el trabajo que desarrollan cubre sus expectativas personales y profesionales.

Finalmente encontramos bajo el enfoque moderno de la administración a Drucker (1954) quien estableció que la productividad se deba evaluar a través de las dimensiones de eficacia y eficiencia. Según Chiavenato (2019) la eficacia se trata de establecer los objetivos correctos y enfocarse en lograrlos, mientras que la eficiencia implica utilizar los recursos de manera óptima para alcanzar esos objetivos. Ambos conceptos son fundamentales para el éxito de una organización, y Drucker instaba a los gerentes a equilibrar eficacia y eficiencia en sus decisiones y acciones.

### 2.2.5. Medición de la Productividad.

(Gaither & Frazier, 2000.) definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

#### Figura 1

*Medición de la productividad*

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

*Nota: adaptado de (Gaither & Frazier, 2000.)*

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción





entre el logro de resultados.

#### **2.2.6. Factores que influyen en la productividad.**

(Schroeder, 2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales. Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

#### **2.2.7. La Productividad En La Gestión Pública**

Al respecto Moore (2002) bajo un enfoque de creación de valor la productividad laboral es un aspecto fundamental para lograr eficiencia y efectividad en el servicio que se brinda a los ciudadanos, para ello se requiere un enfoque estratégico, una gestión eficiente de los recursos y un compromiso con el desarrollo del talento humano.

En esta línea la Ley Orgánica de Municipalidades (2003) precisa que los municipios deben tener dentro de sus funciones el desarrollo del recurso humano, y para ello desde su autonomía administrativa las municipalidades pueden implementar políticas internas y sistemas de gestión que promuevan la productividad laboral. Estos pueden incluir programas de capacitación y desarrollo del personal, sistemas de evaluación del desempeño, incentivos y reconocimientos, entre otros mecanismos.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

**Calidad Total:** la calidad total se describe como la mejora continua, la perfección que satisface las necesidades del cliente y se destaca entre la multitud.



**Cultura organizacional:** es un conjunto de hábitos y creencias formados por normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización, refleja la forma de pensar dominante. (Chiavenato, 2011).

**Capital intelectual:** es la suma del conocimiento de todos los empleados que le da a una empresa una ventaja competitiva (Sánchez, Melian, & Hormiga, 2007).

**Competitividad:** es la capacidad de una industria o empresa para producir productos con ciertos estándares de calidad utilizando recursos de manera más eficiente que empresas o industrias similares en otras partes del mundo durante un período de tiempo. (Garay, s.f.)

**Democrático:** el sistema es más participativo también porque se consideran la opinión y opiniones de niveles inferiores. (Quintero, 2012)

**Eficiencia:** se logra el objetivo y al mismo tiempo se obtiene una respuesta de satisfacción del cliente.

**Eficiencia:** el grado de eficiencia con el que se utilizan los recursos para crear un producto; es decir, conseguir el objetivo con menos recursos y tiempo.

**Eficiencia:** eficiencia significa que una persona logra un objetivo establecido independientemente del uso de recursos y el consumo de tiempo.

**Liderazgo:** es una situación donde la influencia interpersonal se dirige a través de un proceso de comunicación interpersonal para lograr una o más metas específicas (Chiavenato, 2011).

**Liderazgo autocrático:** estilo de liderazgo en el que hay un líder claro que dirige y controla a un grupo de subordinados. Poder, fuerza y gobierno están en una sola figura, el líder (Sánchez, 2010).



**Liderazgo democrático:** estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. Un líder promueve el diálogo entre su grupo para que todos logren el mejor resultado posible. Por eso se llama gestión democrática o participativa.

**Inclusivo:** conduce a una gobernanza abierta, inclusiva y democrática por excelencia. (Quintero, 2012)

**Productividad:** es la relación entre el producto producido por un sistema de producción o servicio y los recursos utilizados para producirlo. Se define como el uso eficiente de los recursos en la producción de diversos bienes y servicios.





## 3.2. PROCEDENCIA DEL MATERIAL DE ESTUDIO

### 3.2.1. Técnica

La técnica de investigación fue la encuesta.

### 3.2.2. Instrumento

El instrumento utilizado fueron dos cuestionarios, que fueron adaptados del estudio de Guerrero & Vasquez (2017); ambos cuestionarios constan de 20 ítems cada uno, y están estructurados en escala de Likert (Ver Anexos).

### 3.2.3. Instrumento sobre estilos de liderazgo

Respecto a la confiabilidad del instrumento, en la evaluación conjunto de todos los ítems se obtuvo un valor de Alfa de Cronbach de 0.814. Al respecto, según (Supo, 2020) un instrumento muestra confiabilidad si el valor del Alfa de Cronbach es superior a 0.70; por lo tanto el instrumento muestra una confiabilidad adecuada.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,814	20

Por su parte, en cuanto a la validez, esta se desarrolló a través del juicio de tres expertos, quienes luego de observar y evaluar el instrumento, calificaron a detalle cada componente sustancial de los cuestionarios (ve en anexos sus fichas de calificación). El puntaje de los 3 jueces fue de 35, 36 y 34, resultando como puntaje promedio 35, en una escala de 10-40; por lo cual dicho puntaje se puede considerar como excelente.

### 3.2.4. Instrumento sobre productividad

Respecto a la confiabilidad del instrumento, en la evaluación conjunto de



todos los ítems se obtuvo un valor de Alfa de Cronbach de 0.915. Al respecto, según (Supo, 2020) un instrumento muestra confiabilidad si el valor del Alfa de Cronbach es superior a 0.70; por lo tanto el instrumento muestra una confiabilidad adecuada.

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,915	20

Por su parte, en cuanto a la validez, esta se desarrolló a través del juicio de tres expertos, quienes luego de observar y evaluar el instrumento, calificaron a detalle cada componente sustancial de los cuestionarios (ve en anexos sus fichas de calificación). El puntaje obtenido de los 3 jueces fue de 36, 37 y 35, haciendo un puntaje promedio de 36, en una escala de 10-40; por lo cual dicho puntaje se puede considerar como excelente.

### **3.3. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO**

El estudio tuvo duración de 9 meses, durante el año 2023.

- Abril a julio: planificación y aprobación del proyecto.
- Agosto-Noviembre: ejecución de encuestas.
- Noviembre – Diciembre: Presentación del informe y sustentación.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO**

#### **3.4.1. Población**

La población a estudiar está representada por el total de trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Región de Puno, al respecto de acuerdo a la base de datos del Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU-2022), disponible

en la página web del INEI, el total de trabajadores es de 811, descontando el personal directivo y funcionarios que son 19.

### 3.4.2. Muestra

Para calcular la muestra, como un  $N=811$  representa una población finita, por lo que es necesario aplicar unas fórmulas para poblaciones finitas.

#### Formulas

Según López y Fachelli (2015) la primera formula general para poblaciones finitas es:

$$n = \frac{N * z^2 * P * q}{e^2(N - 1) + z^2(p * q)}$$

Dónde:

$n_0$ : es el tamaño de la muestra

Z: es el nivel de confianza (95%) =1.96

p: es la viabilidad positiva (50%) = 0.50

q: es la viabilidad negativa (50%) =0.50

E: es el error (5%) =0.05

N: es el tamaño de la población = 811

Además debemos considerar una segunda formula adicional sobre el factor de corrector para poblaciones finitas propuesta por Lind *et al.* (2005), esta segunda fórmula se usa cuando la fracción  $n_0/N$  nos da un valor mayor 10%.

$$n = \frac{n_0 * N}{n_0 + (N - 1)}$$

Donde:

n: es el tamaño de muestra final



$n_o$ : es el tamaño de muestra parcial

$N$ : tamaño de la población

### Procedimiento

- Aplicando la primera fórmula tenemos  $n_o = 260.89$
- Seguidamente tenemos que analizar la fracción  $n_o/N$ , es decir  $260.89 / 811 \times 100 \% = 32.17\%$ , valor que es mayor al 10%; por lo cual tenemos que aplicar la segunda fórmula del factor de corrector para poblaciones finitas
- Reemplazando en la segunda fórmula tenemos un nuevo  $n$  de  $=197.58$

Por lo tanto, la muestra queda establecida en 198 trabajadores.

### Muestreo

El muestreo fue de tipo probabilístico estratificado considerando los grupos laborales, con el criterio de exclusión de haber trabajado no menos de 6 meses, por lo cual el cuadro de estratificación se muestra a continuación:

**Tabla 2**

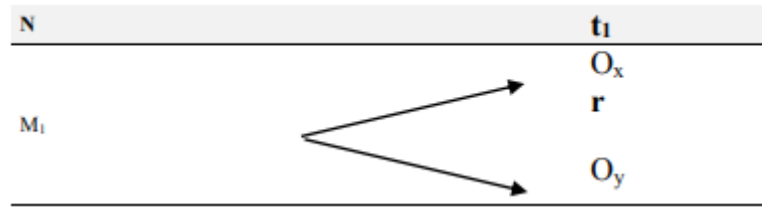
*Estratificación de la muestra*

Régimen	Población	Factor	muestra
D.L. 276 nombrado	109	0.244	27
D.L. 276 contratado	256	0.244	63
D.L. 728	103	0.244	25
CAS	343	0.244	83
Total	811		198



### 3.4.3. Tratamiento estadístico

Para el objetivo general para medir la correlación entre las variables se utilizará el siguiente modelo:



Donde:

M1: Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno

Ox: Estilos de liderazgo

Oy: Productividad

r: La Relación entre las variables

El estadístico de prueba fue la prueba de correlación de Rho de Spearman dado que el comportamiento de los datos no mostró normalidad. Al respecto, para medir la normalidad se utilizó la prueba de Kolmogorov - Smirnov (K-S). Todo este proceso estadístico se desarrolló en el software de procesamiento estadístico SPSS v25.

Para el objetivo específico 1 sobre determinar el estilo de liderazgo predominante se utilizó la estadística descriptiva basado en la moda.

Para el objetivo específico 2 de medir el nivel de productividad se utilizó la estadística descriptiva y la prueba hipótesis de medias.

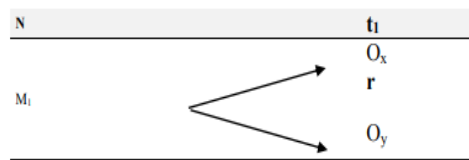
## 3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

### 3.5.1. Análisis estadístico

Para evaluar la relación entre las variables se utilizó la prueba de correlación de Rho Spearman; esta prueba es de tipo no paramétrica que mide la

correlación entre dos variables, es decir mide la fuerza o intensidad de la correlación, y la dirección de la asociación si es positiva o negativa; dicha prueba fue elegida puesto que previamente se realizó un análisis de normalidad de los datos a través de la prueba de normalidad de kolmogorov smirnov, donde los resultados demostraron que los datos no tienen una distribución normal, por lo que corresponde análisis de tipo no paramétrico.

Para medir dicha la correlación entre las variables se utilizó el siguiente modelo:



Donde:

M1: Trabajadores de la municipalidad provincial de Puno

Ox: Estilos de liderazgo

Oy: Productividad

r: La Relación entre las variables

Por su parte, para evaluar las hipótesis estadísticas específicas se utilizó primero un análisis del valor de la Moda, puesto que se pretendió comparar y resaltar el estilo de liderazgo predominante de ser aplicado en el municipio de Puno; y en segundo lugar se aplicó una prueba de hipótesis de medias para determinar que el nivel de la productividad fuera adecuado.

El análisis de datos se realizó primero utilizando las hojas de cálculo de Excel y luego para las pruebas estadísticas se utilizó el software SPSS y también el software STATA.



### **3.6.PROCEDIMIENTO**

#### **3.6.1. Enfoque de investigación**

El enfoque de esta investigación es de tipo Cuantitativo.

#### **3.6.2. Alcance de investigación**

Es de tipo Correlacional ya que según Hernández Sampieri *et al.* (2014).

Por qué busca medir la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la productividad laboral de la Municipalidad Provincial de Puno.

#### **3.6.3. Diseño de investigación**

El diseño metodológico es de tipo no experimental de corte transversal, que según Arias (2020) un estudio es no experimental cuando al indagar sobre los fenómenos, esto se dará sin intervenir en las variables; y será de corte transaccional o trasversal cuando los datos son extraídos únicamente en un determinado tiempo.

#### **3.6.4. Método de investigación**

- Los métodos de investigación son el deductivo e inductivo. El método deductivo se utilizó para para analizar la teoría y establecer la hipótesis de que el liderazgo se relaciona con la productividad, mientras que el método inductivo se usó para la observación de hechos particulares basados en la muestra, para luego generalizar hacia los resultados globales.

### 3.7. VARIABLES

#### Variable 1: Estilos de liderazgo

La variable estilos de liderazgo se operacionalizó en cuatro dimensiones del liderazgo planteados por Likert (1975), y de amplio uso en diversas investigaciones. Y para los indicadores se consideró lo planeado por (Guerrero & Vasquez, 2017).

**Tabla 3**

*Operacionalización de variables para Estilos de Liderazgo*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición cuestionario	Niveles de valoración
Autoritario coercitivo	Decisiones unilaterales Comunicación descendente Confianza Castigo Relaciones interpersonales	1,2,3,4,5	5 Siempre 4 Casi siempre 3 A veces 2 Casi nunca 1 Nunca	[5-9] Muy alto [10-13] Alto [14-17] Regular [18-21] Bajo [22-25] Muy bajo
Autoritario benevolente	Decisiones centralizadas Comunicación ascendente Interacción con el superior Sanciones Recompensas e incentivos	6,7,8,9,10	5 Siempre 4 Casi siempre 3 A veces 2 Casi nunca 1 Nunca	[5-9] Muy alto [10-13] Alto [14-17] Regular [18-21] Bajo [22-25] Muy bajo
Democrático	Decisiones consultadas Sistema interno de comunicación Confianza Recompensas Sanciones	11,12,13,14,15	5 Siempre 4 Casi siempre 3 A veces 2 Casi nunca 1 Nunca	[5-9] Muy alto [10-13] Alto [14-17] Regular [18-21] Bajo [22-25] Muy bajo
Participativo	Grupos espontáneos Comunicación asertiva Delegación Trabajo en equipo Recompensas	16,17,18,19,20	5 Siempre 4 Casi siempre 3 A veces 2 Casi nunca 1 Nunca	[5-9] Muy alto [10-13] Alto [14-17] Regular [18-21] Bajo [22-25] Muy bajo

*Nota: operalización de variables para estilos de liderazgo.*

## Variable 2: Productividad

La variable productividad se operacionalizó en dos dimensiones: Eficacia y Eficiencia según lo establecido por el reconocido autor Drucker (1954).

**Tabla 4**

*Operacionalización de variables para productividad*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición cuestionario</b>	<b>Niveles de valoración</b>
Eficacia	Eficacia al realizar actividades Eficacia en la generación de valor Eficacia en la utilización de recursos Eficacia en la comunicación Eficacia en el desarrollo de problemas Eficiencia en su manejo de recursos	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	5 Siempre 4 Casi siempre 3 A veces 2 Casi nunca 1 Nunca	[10-18] Muy alto [19-26] Alto [27-34] Regular [35-42] Bajo [43-50] Muy bajo
Eficiencia	Eficiencia en su manejo de recursos Eficiencia en cuanto al tiempo Eficiencia en el ambiente laboral Eficiencia en la meta presupuestaria Eficiencia en las capacitaciones brindadas	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	5 Siempre 4 Casi siempre 3 A veces 2 Casi nunca 1 Nunca	[10-18] Muy alto [19-26] Alto [27-34] Regular [35-42] Bajo [43-50] Muy bajo

*Nota: operalización de la variable de productividad.*



### 3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para analizar sobre el nivel correlación, se consideró el valor del Rho, el cual se interpreta de la siguiente forma:

**Tabla 5**

*Nivel de correlación según el coeficiente Rho*

<b>Valor cuantitativo</b>	<b>Significado literal</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota. A partir de (Sampieri & Mendoza, 2018)*

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

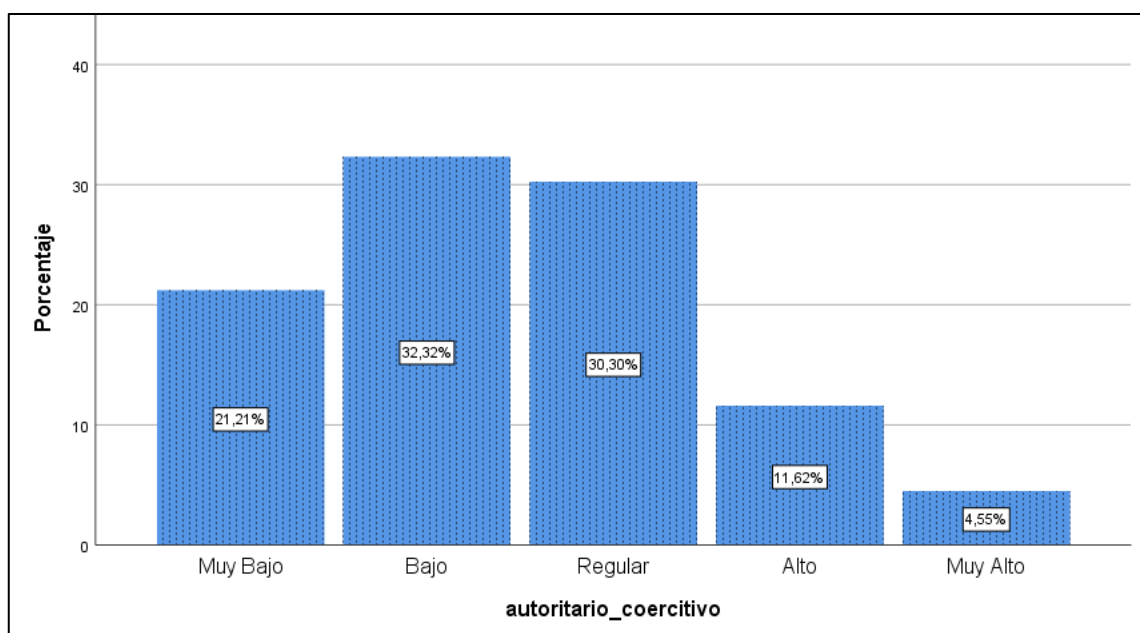
#### 4.1. DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Determinar el estilo de liderazgo predominante en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023.

Para analizar cómo se lleva a cabo los tipos de liderazgo en la municipalidad provincial de Puno, primero se analiza cada tipo de liderazgo; y al final se consolida en una figura todos los tipos de liderazgo para observar el que más predomina.

**Figura 1**

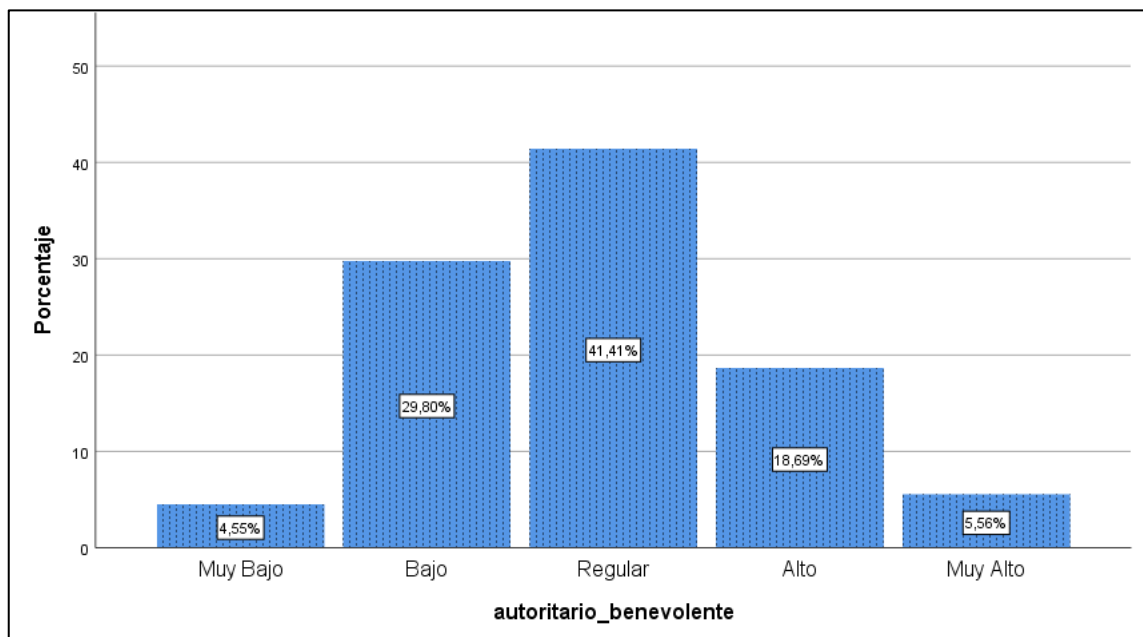
*Resultados estilo de liderazgo autoritario coercitivo*



En el primer estilo de liderazgo, el liderazgo autoritario coercitivo, en la figura 1, se aprecia que es practicado al 32.32% de manera baja, seguido de un 20.3% de forma regular; también es de considerar que 21.21% de encuestados consideran que este estilo se practica de forma muy baja; por lo tanto se puede inferir que este tipo de liderazgo es de poca aplicación en el municipio de Puno.

## Figura 2

### *Resultados estilo de liderazgo autoritario benevolente*

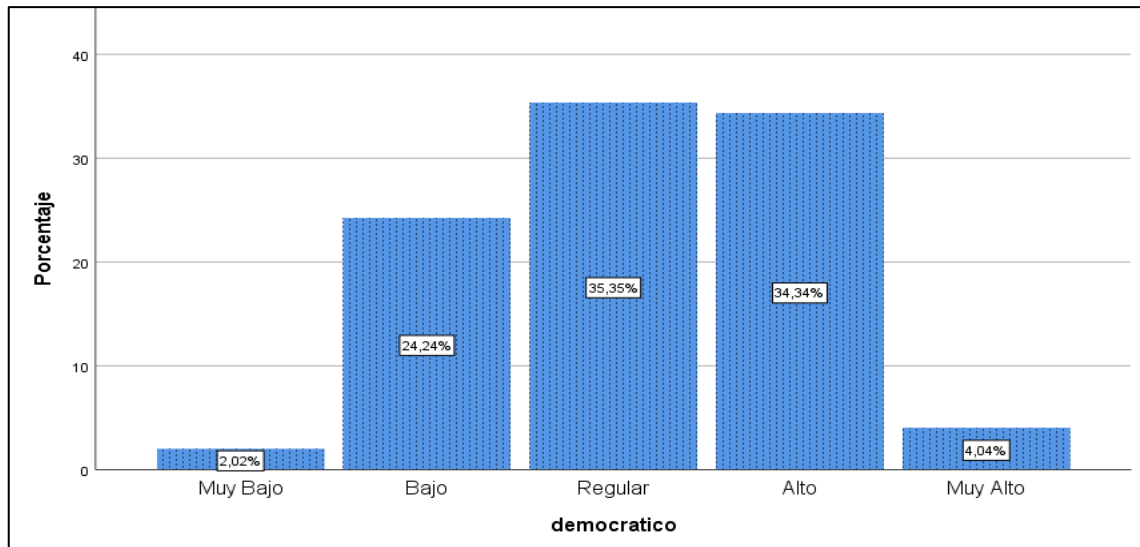


Al respecto del segundo estilo de liderazgo, el liderazgo autoritario benevolente, en la figura 2, se observa que este tipo de liderazgo es practicado mayormente al 41.41% de forma regular, seguido de un 29.80% que dice que el liderazgo autoritario benevolente es bajo en la municipalidad; en tal sentido tenemos que este liderazgo es de aplicación media en el municipio.

## Figura 3

### *Resultados estilo democrático*

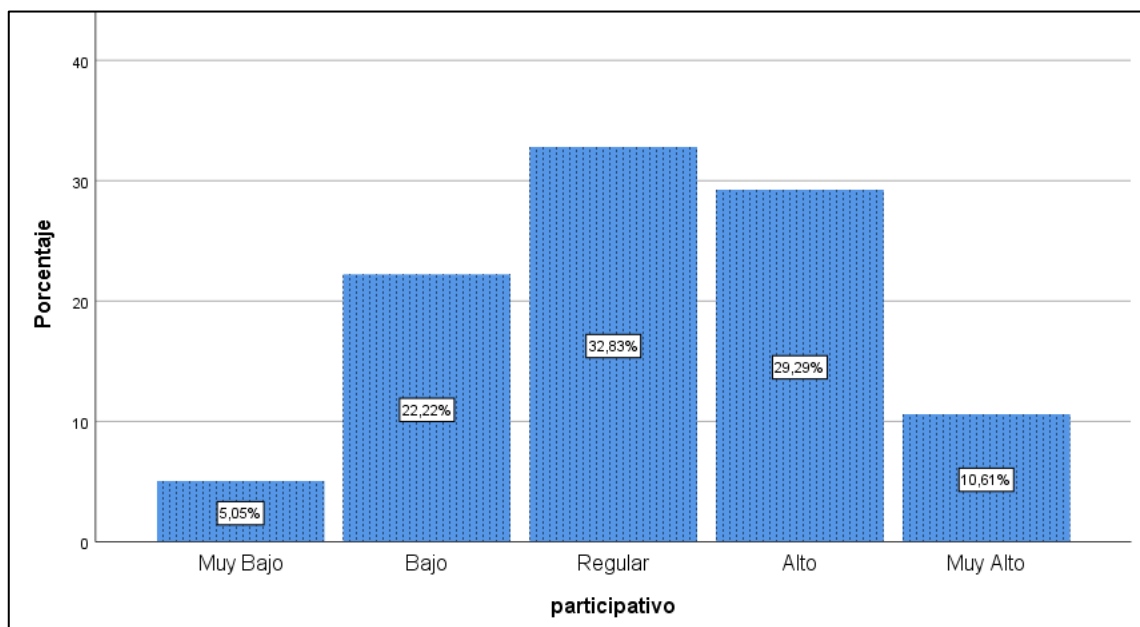




En cuanto al liderazgo de tipo democrático, tenemos los resultados de la figura 3 que muestran que este tipo de liderazgo, mayormente se aplica en dos frecuencias, de forma “regular” al 35.35% y de forma “alta” al 34.4%; es decir este tipo de liderazgo si muestra cierto grado de aplicación en la municipalidad de Puno.

#### Figura 4

*Resultados estilo de liderazgo participativo*



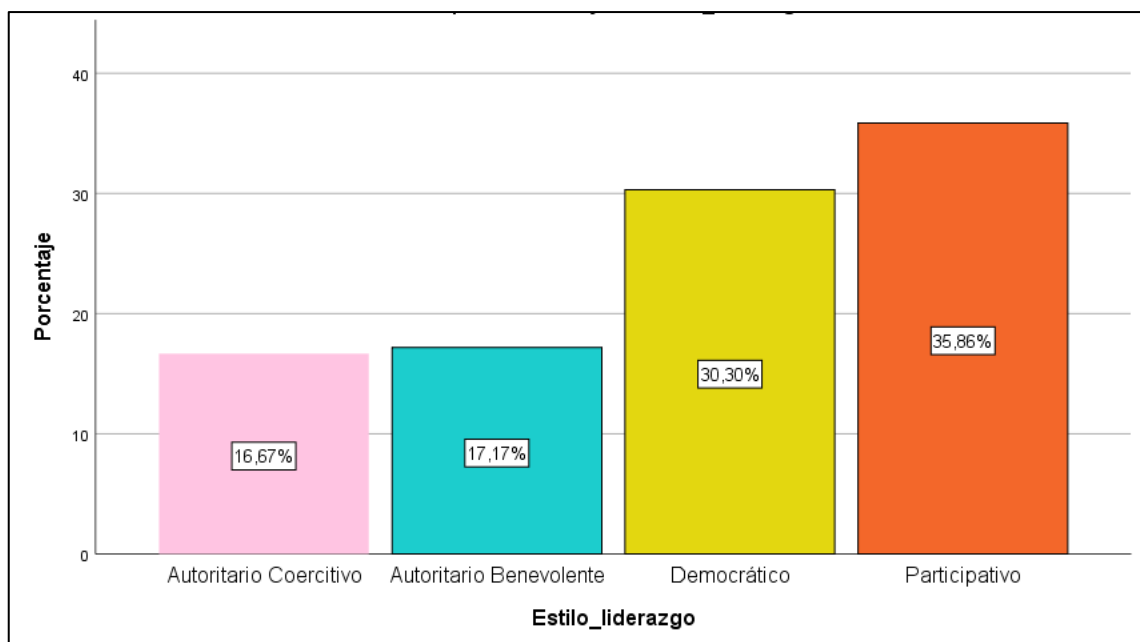
Por último, en cuanto al estilo de liderazgo participativo, en los resultados presentados en la figura 4, se observa que la mayor aplicación es regular con 32.83%, seguido de 29.29% de encuestados que considera la aplicación como “alto”; así mismo

se debe considerar al 22.22% de personal encuestado que percibe una baja aplicación de este estilo de liderazgo; en tanto con los datos mencionados podemos generalizar una aplicación media de este tipo de liderazgo en la municipalidad provincial de Puno.

Como parte final de este acápite, tal y como se enuncia en el objetivo específico se debe comparar en términos generales la frecuencia de aplicación de los distintos estilos de liderazgo en la municipalidad provincial de Puno, ello se logra transformando los datos de cada estilo de liderazgo, que estaban en escala de Likert de cinco niveles, a un solo valor que luego es comparado en cada encuestado para ver qué tipo de liderazgo tiene más puntaje y así se logra identificar por cada encuestado que tipo de liderazgo considera que es el predominante en la municipalidad.

### Figura 5

*Estilos de liderazgo que se practican en la municipalidad provincial de Puno*



Los resultados, acerca de los estilos de liderazgo que se practican con mayor predominancia en la municipalidad provincial de Puno, tenemos en la Figura 5 que destaca el liderazgo participativo con 35.86% de aplicación según los trabajadores encuestados, seguido cerca de un 30.30% del liderazgo democrático; más abajo

encontramos que según los trabajadores son de baja aplicación el liderazgo autoritario benevolente con 17.17%, seguido del liderazgo autoritario coercitivo con 16.67%.

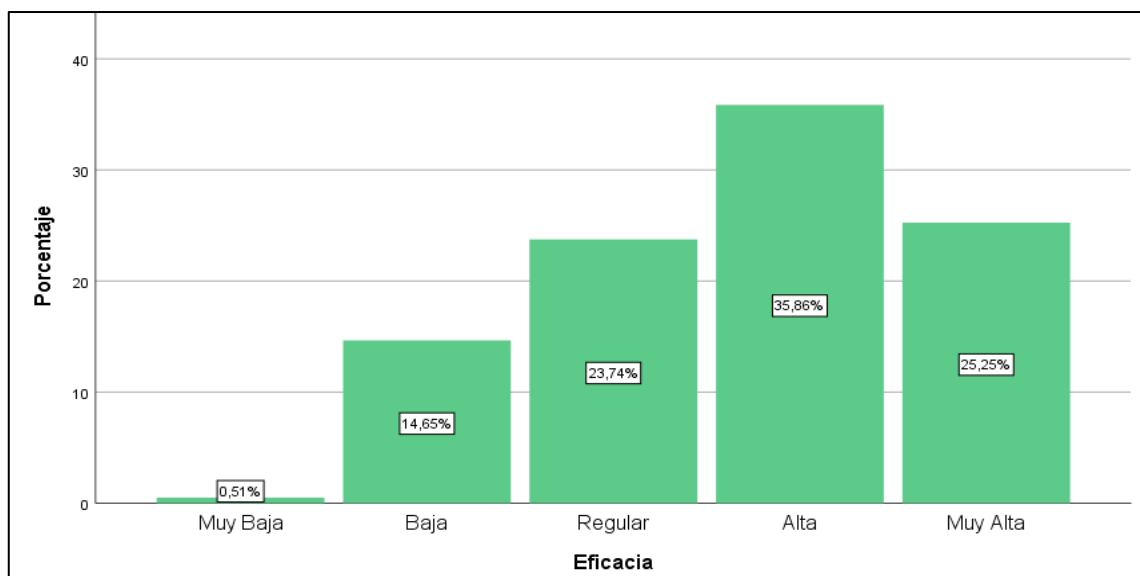
## 4.2. DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Identificar el nivel de productividad laboral que existe en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023.

Para este objetivo, de la misma forma que el anterior, en la primera parte se presenta e interpreta los resultados por cada una de las dos dimensiones y posteriormente se presenta una figura general como resumen que corresponde para identificar el nivel de esta variable.

### Figura 6

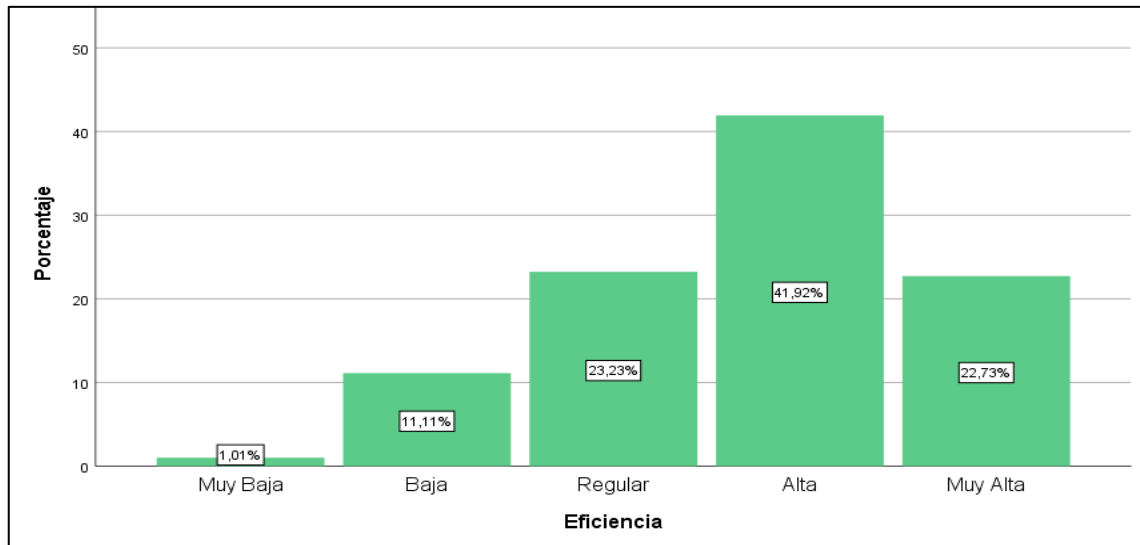
*Resultados dimensión eficacia*



En la dimensión eficacia, se observa en la Figura 6, que los encuestados manifiestan que mayormente es “alta” (35.86%), seguido de “muy alta” (25.25%); también es de considerar un grupo importante de 23.74% de encuestas que valoran la eficacia como “regular”; por lo que podemos generalizar que la eficacia se desarrolla de manera positiva desde la perspectiva de los trabajadores encuestados.

## Figura 7

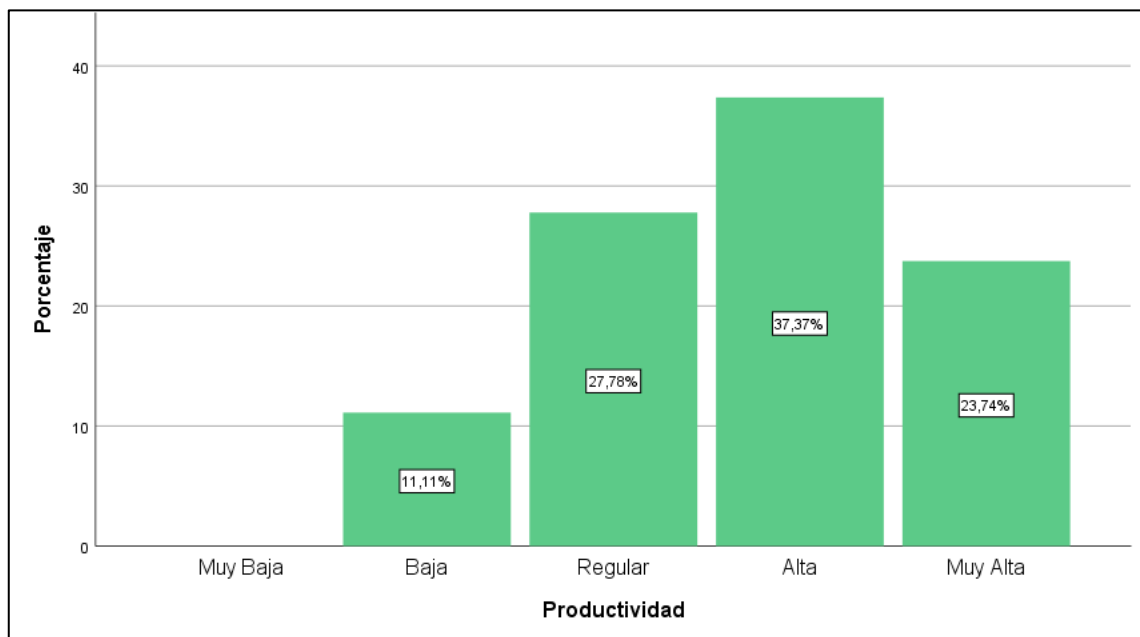
### Resultados dimensión eficiencia



En la segunda dimensión de eficiencia, en la Figura 7 se visualiza que desde la perspectiva del personal encuestado, la eficiencia en el municipio de Puno se desarrollan de manera Alta en un 41.92%; así mismo se tiene un 23.23% de encuestados que la eficiencia es regular; y además se debe considerar que 22.73% valoran como de nivel “muy alto”; es decir en la eficiencia se desarrolla mayormente de forma positiva.

**Figura 8**

*Resultados variable productividad*



Finalmente al respecto del nivel de desarrollo de la productividad en la municipalidad provincial de Puno, tenemos puntos de vista variados desde la perspectiva del personal de dicha entidad; así en la Figura 8, el 37.37% de encuestados consideran que la productividad se desarrolla de manera Alta; mientras que el 27.78% identifican una productividad regular; y el 23.74% valora la productividad que se desarrolla como “Muy Alta”; de esta forma se puede generalizar los datos anteriores en que la productividad se desarrolla de forma positiva en el municipio.

#### **4.3. DEL OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023

Para este objetivo, ya no es necesario mostrar las estadísticas descriptivas de cada uno de los estilos de liderazgo y la productividad, ya que esos datos los podemos encontrar en los dos acápites anteriores.

Lo que corresponde es presentar los cuadros de contingencia del cruce de cada uno de los estilos de liderazgo con la productividad.

En la tabla 5 de contingencia entre el liderazgo autoritario coercitivo y la productividad destacan un grupo de 14.1% que tienen una productividad regular y consideran que el estilo de liderazgo autoritario coercitivo es también regular, seguido de un 12.1% de trabajadores del municipio que consideran que este estilo de liderazgo es bajo, y tienen alta productividad.

**Tabla 6**

*Cruce de liderazgo autoritario coercitivo y productividad*

		Productividad				Total
		Baja	Regular	Alta	Muy Alta	
autoritario_coercitivo	Muy Bajo	1,5%	1,5%	10,1%	8,1%	21,2%
	Bajo	5,1%	10,6%	12,1%	4,5%	32,3%
	Regular	3,0%	14,1%	7,6%	5,6%	30,3%
	Alto	1,5%	1,5%	5,6%	3,0%	11,6%
	Muy Alto			2,0%	2,5%	4,5%
Total		11,1%	27,8%	37,4%	23,7%	100,0%

En la tabla 6 de contingencia entre el liderazgo autoritario benevolente y la productividad destacan un grupo de 15.7% que tienen una productividad regular y consideran que el estilo de liderazgo autoritario benevolente es también regular, seguido de un 12.1% de trabajadores del municipio que consideran que este estilo de liderazgo es regular, y tienen alta productividad.

**Tabla 7***Cruce de liderazgo autoritario benevolente y productividad*

		Productividad				Total
		Baja	Regular	Alta	Muy Alta	
autoritario_benevolente	Muy Bajo	1,5%	0,5%	1,0%	1,5%	4,5%
	Bajo	3,0%	10,1%	11,6%	5,1%	29,8%
	Regular	5,6%	15,7%	12,1%	8,1%	41,4%
	Alto	1,0%	1,5%	10,6%	5,6%	18,7%
	Muy Alto			2,0%	3,5%	5,6%
Total		11,1%	27,8%	37,4%	23,7%	100,0%

En la tabla 7 de contingencia entre el liderazgo democrático y la productividad destacan un grupo de 17.2% del personal que tienen una productividad alta y consideran que el estilo de liderazgo democrático se manifiesta de manera regular, seguido de un 15.7% de trabajadores del municipio que consideran que este estilo de liderazgo democrático es regular, y tienen alta productividad.

**Tabla 8***Cruce de liderazgo democrático y productividad*

		Productividad				Total
		Baja	Regular	Alta	Muy Alta	
democrático	Muy Bajo	0,5%	1,0%	0,5%		2,0%
	Bajo	7,6%	9,6%	2,0%	5,1%	24,2%
	Regular	1,5%	11,1%	17,2%	5,6%	35,4%
	Alto	1,5%	5,6%	15,7%	11,6%	34,3%
	Muy Alto		0,5%	2,0%	1,5%	4,0%
Total		11,1%	27,8%	37,4%	23,7%	100,0%

Y finalmente, en la tabla 8 de contingencia entre el liderazgo participativo y la productividad destacan un grupo de 15.7% del personal que tienen una productividad alta y consideran que el estilo de liderazgo participativo se manifiesta de manera alta, seguido de un 14.6% de trabajadores del municipio que consideran que este estilo de liderazgo participativo es regular, y tienen alta productividad.

**Tabla 9**

*Cruce de liderazgo participativo y productividad*

		Productividad				Total
		Baja	Regular	Alta	Muy Alta	
Participativo	Muy Bajo	2,5%	1,0%	0,5%	1,0%	5,1%
	Bajo	5,6%	11,1%	3,0%	2,5%	22,2%
	Regular	1,5%	10,1%	14,6%	6,6%	32,8%
	Alto	0,5%	5,6%	15,7%	7,6%	29,3%
	Muy Alto	1,0%		3,5%	6,1%	10,6%
Total		11,1%	27,8%	37,4%	23,7%	100,0%

En resumen, el cruce de la productividad con los cuatro tipos de liderazgo se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 10**

*Cruce de los cuatro estilos de liderazgo y productividad*

		Productividad				
		Muy Baja % de N tablas	Baja % de N tablas	Regular % de N tablas	Alta % de N tablas	Muy Alta % de N tablas
Autoritario coercitivo	Muy Bajo	0,0%	1,5%	1,5%	10,1%	8,1%
	Bajo	0,0%	5,1%	10,6%	12,1%	4,5%
	Regular	0,0%	3,0%	14,1%	7,6%	5,6%
	Alto	0,0%	1,5%	1,5%	5,6%	3,0%
	Muy Alto	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	2,5%
Autoritario benevolente	Muy Bajo	0,0%	1,5%	0,5%	1,0%	1,5%
	Bajo	0,0%	3,0%	10,1%	11,6%	5,1%
	Regular	0,0%	5,6%	15,7%	12,1%	8,1%
	Alto	0,0%	1,0%	1,5%	10,6%	5,6%
	Muy Alto	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	3,5%
Democrático	Muy Bajo	0,0%	0,5%	1,0%	0,5%	0,0%
	Bajo	0,0%	7,6%	9,6%	2,0%	5,1%
	Regular	0,0%	1,5%	11,1%	17,2%	5,6%
	Alto	0,0%	1,5%	5,6%	15,7%	11,6%
	Muy Alto	0,0%	0,0%	0,5%	2,0%	1,5%
participativo	Muy Bajo	0,0%	2,5%	1,0%	0,5%	1,0%
	Bajo	0,0%	5,6%	11,1%	3,0%	2,5%
	Regular	0,0%	1,5%	10,1%	14,6%	6,6%
	Alto	0,0%	0,5%	5,6%	15,7%	7,6%





#### 4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

##### 4.4.1. Contrastación de hipótesis específica 1

Visto la hipótesis específica 1:

*El estilo de liderazgo predominante es participativo en Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023.*

##### **Planteamiento de la hipótesis estadística**

Tenemos las siguientes hipótesis estadísticas

$H_0$  = “El estilo de liderazgo predominante no es participativo”

$M_0 = 4$

$H_a$  = “El estilo de liderazgo predominante es participativo”

$M_0 = 4$

Se compara  $M_0$  (moda) con 4, puesto que 4 es la categoría que corresponde al estilo participativo.

##### **Prueba estadística**

**Tabla 11**

*Estadística de moda*

<b>Estadístico</b>		
N	Válido	198
	Perdidos	0
Moda		4,00
Sig		0.000

Los resultados de la moda, en la tabla 4 nos muestran que la moda es de 4

### **Decisión estadística.**

La moda igual a 4 se puede aceptar con un nivel de significancia de 0.000, es decir como  $\text{Sig} = 0.000$  es un valor menor al error alfa de 0.05; por lo tanto, es posible rechazar la hipótesis nula de no igualdad de la moda; y aceptar la alterna, que nos manifiesta que el estilo de liderazgo predominante en la municipalidad provincial de Puno es el liderazgo participativo. Se da por aceptada la hipótesis específica 1.

#### **4.4.2. Contrastación de hipótesis específica 2**

Visto la hipótesis específica 2:

*Existe un adecuado nivel de productividad general en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno.*

#### **Planteamiento de la hipótesis estadística**

Tenemos las siguientes hipótesis estadísticas

$H_0 =$  “El nivel de productividad es igual a regular”

$$u = 3$$

$H_a =$  “El nivel de productividad es superior a regular”

$$u > 3$$

Se compara  $u$  con 3, puesto que 3 es el puntaje que corresponde al nivel regular, y por encima de este nivel están las categorías 4 y 5 que corresponden a “alto” y “muy alto”; estas dos últimas categorías son un nivel adecuado de productividad en la Municipalidad.

#### **Prueba simple de media**

Los resultados del test de medias a través de la prueba  $t$  realizado en STATA, cito en la tabla 5, nos muestra que para un valor media es exactamente





Ho1 = “No existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario coercitivo y el nivel de productividad laboral”

Ha1 = “Existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario coercitivo y el nivel de productividad laboral”

Ho2 = “No existe relación entre el estilo de liderazgo benevolente coercitivo y el nivel de productividad laboral”

Ha2 = “Existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario benevolente y el nivel de productividad laboral”

Ho3 = “No existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el nivel de productividad laboral”

Ha4 = “Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el nivel de productividad laboral”

Ho4 = “No existe relación entre el estilo de liderazgo participativo y el nivel de productividad laboral”

Ha4 = “Existe relación entre el estilo de liderazgo participativo y el nivel de productividad laboral”

### **Prueba de normalidad**

Por tratarse de hipótesis específicas donde se analizan el nivel de relación, es necesario la previa evaluación de la normalidad de los datos; ello para poder determinar la prueba estadística paramétrica o no paramétrica a utilizar.

**Tabla 13**

*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov*

	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
autoritario_coercitivo	,199	198	<b>,000</b>
autoritario_benevolente	,219	198	<b>,000</b>
Democrático	,213	198	<b>,000</b>

Participativo	,180	198	<b>,000</b>
Productividad	,220	198	<b>,000</b>

Las prueba de normalidad, en la Tabla 6, indican un valor de Sig=0.000 para todos los casos; este valor de significancia es menor al valor de error alfa permitido (Sig<0.05); por lo que es posible rechazar la hipótesis nula de normalidad; y aceptar la alterna que indica que existe diferencia significativa de la distribución de los datos con la distribución normal, es decir los datos presentan un comportamiento no normal; por lo que es necesario escoger la prueba no paramétrica Rho de Spearman como prueba de correlación.

### Pruebas de correlación

La prueba de correlación Rho Spearman se presenta de manera conjunta en un solo cuadro, donde se puede apreciar en la última columna los niveles de correlación de -1 a 1, y su respectivo valor de Significancia Bilateral.

**Tabla 14**

*Pruebas de correlación de Rho Spearman*

		Autoritario coercitivo	Autoritario Benevolente	Democrático	Participativo	Productividad
Autoritario coercitivo	Coefficiente correlación	1,000	,496**	,054	,005	<b>-,063</b>
	Sig. (bilateral)	.	,000	,452	,941	<b>,374</b>
Autoritario benevolente	Coefficiente correlación	,496**	1,000	,304**	,356**	<b>,228**</b>
	Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	<b>,001</b>
Democrático	Coefficiente correlación	,054	,304**	1,000	,655**	<b>,378**</b>
	Sig. (bilateral)	,452	,000	.	,000	<b>,000</b>
Participativo	Coefficiente correlación	,005	,356**	,655**	1,000	<b>,438**</b>



---

Sig.	,941	,000	,000	.	,000
------	------	------	------	---	------

---

(bilateral)

---

Los resultados de la correlación indican en el orden expuesto en la tabla 7, que el primer estilo de liderazgo, el autoritario coercitivo, presenta un valor de Rho de  $-0.063$ , que es un valor cercano a 0, es decir prácticamente la correlación es 0; al respecto el valor de Sig.  $=0.374$ , un valor superior al alfa de 0.05; por lo cual no es posible rechazar la hipótesis nula, es decir no se evidencia relación entre el liderazgo autoritario coercitivo con el nivel de productividad.

Siguiendo con la interpretación de los resultados de la Tabla 8, tenemos luego para el liderazgo autoritario benevolente, un valor de Rho de 0.228, que indica una correlación positiva baja, dicha correlación es significativa, puesto que el valor de Sig. es menor a 0.05. Seguidamente en el caso del liderazgo democrática se observa un Rho de 0.378, que indica una correlación positiva baja, correlación significativa (Sig.  $< 0.05$ ).

Finalmente, al respecto del liderazgo participativo, los resultados muestran que el valor Rho es de 0.438, lo que se interpreta como una correlación positiva moderada, y esta correlación es significativa, puesto que el valor de Sig. es igual a 0.00 que es menor a 0.05; por lo tanto es posible rechazar la hipótesis nula  $H_0$ , y aceptar la alterna que afirma la correlación entre el estilo de liderazgo participativo y el nivel de productividad.

#### 4.4.4. Decisión estadística

En resumen, tenemos que es posible, de manera significativa (Sig.  $< 0.05$ ), corroborar la correlación de los estilos de liderazgo autoritario benevolente, democrático y participativo con el nivel de productividad; mas no se puede corroborar la correlación entre el estilo de liderazgo autoritario coercitivo y el



nivel de productividad para los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno. Dado que en la mayoría de los casos se ha encontrado relación, se acepta la hipótesis general.

#### 4.5. DISCUSIÓN

En la figura 1, el liderazgo autoritario coercitivo es practicado al 32.32% de manera baja, seguido de un 20.3% de forma regular; también es de considerar que 21.21% de encuestados consideran que este estilo se practica de forma muy baja; por lo tanto, se puede inferir que este tipo de liderazgo es de poca aplicación en el Municipio de Puno.

El resultado encontrado, en la figura 2 en los diferentes estilos de liderazgo, el liderazgo autoritario benevolente, se observa que este tipo de liderazgo es practicado mayormente al 41.41% de forma regular, seguido de un 29.80% que dice que el liderazgo autoritario benevolente es bajo en la municipalidad; en tal sentido tenemos que este liderazgo es de aplicación media en el municipio. sin embargo, lo cual coincide con los resultados encontrados por Benites y Salazar (2013) al mencionar que existen factores que impiden a desarrollar un buen liderazgo en la empresa Moviza, entre ellos está la incomodidad e el cumplimiento de tareas para el logro de las metas organizacionales, es decir no existe una atmosfera de confianza.

En cuanto al liderazgo de tipo democrático, tenemos los resultados de la figura 3 que muestran que este tipo de liderazgo, mayormente se aplica en dos frecuencias, de forma “regular” al 35.35% y de forma “alta” al 34.4%; es decir este tipo de liderazgo si muestra cierto grado de aplicación en la municipalidad de Puno, sin embargo la investigación realizada por Chata (2018), se asemeja a los resultados al respecto del 249 liderazgo se concluye que el 44% de docentes consideran que el estilo de 250 liderazgo predominante es el democrático, y que el estilo de liderazgo 251 predominante en el



director guarda relación e influencia con el clima 252 organizacional.

Por último, en cuanto al estilo de liderazgo participativo, en los resultados presentados en la figura 4, se observa que la mayor aplicación es regular con 32.83%, seguido de 29.29% de encuestados que considera la aplicación como “alto”; así mismo se debe considerar al 22.22% de personal encuestado que percibe una baja aplicación de este estilo de liderazgo; en tanto con los datos mencionados podemos generalizar una aplicación media de este tipo de liderazgo en la Municipalidad Provincial de Puno.

Los resultados, acerca de los estilos de liderazgo que se practican con mayor predominancia en la municipalidad provincial de Puno, tenemos en la Figura 5 que destaca el liderazgo participativo con 35.86% de aplicación según los trabajadores encuestados, seguido cerca de un 30.30% del liderazgo democrático; más abajo encontramos que según los trabajadores son de baja aplicación el liderazgo autoritario benevolente con 17.17%, seguido del liderazgo autoritario coercitivo con 16.67%.

En la dimensión eficacia, se observa en la Figura 6, que los encuestados manifiestan que mayormente es “alta” (35.86%), seguido de “muy alta” (25.25%); también es de considerar un grupo importante de 23.74% de encuestas que valoran la eficacia como “regular”; por lo que podemos generalizar que la eficacia se desarrolla de manera positiva desde la perspectiva de los trabajadores encuestados.

En la segunda dimensión de eficiencia, en la Figura 7 se visualiza que desde la perspectiva del personal encuestado, la eficiencia en el municipio de Puno se desarrollan de manera Alta en un 41.92%; así mismo se tiene un 23.23% de encuestados que la





eficiencia es regular; y además se debe considerar que 22.73% valoran como de nivel “muy alto”; es decir en la eficiencia se desarrolla mayormente de forma positiva.

Y con respecto del nivel de desarrollo de la productividad en la Municipalidad Provincial de Puno, tenemos puntos de vista variados desde la perspectiva del personal de dicha entidad; así en la Figura 8, el 37.37% de encuestados consideran que la productividad se desarrolla de manera Alta; mientras que el 27.78% identifican una productividad regular; y el 23.74% valora la productividad que se desarrolla como “Muy Alta”; de esta forma se puede generalizar los datos anteriores en que la productividad se desarrolla de forma positiva dentro del Municipio.

Finalmente, los resultados encontrados presentados en la tabla 6, de las escalas de interpretación tenemos que es posible, corroborar la correlación de los estilos de liderazgo autoritario benevolente, democrático y participativo con el nivel de productividad, de manera significativa (Sig. <0.05); mas no se puede corroborar la correlación entre el estilo de liderazgo autoritario coercitivo y el nivel de productividad para los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno. Dado que en la mayoría de los casos se ha encontrado relación, se acepta la hipótesis general.



## V. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Con relación a la determinación del estilo de liderazgo que es el predominante en la municipalidad provincial de Puno, los resultados indican que desde la perspectiva de los mismos trabajadores, el liderazgo participativo es el predominante con un porcentaje de frecuencia de 35.86%, seguido de cerca por el liderazgo democrático con un 30.30%; estos liderazgos son los adecuados para aprovechar y desarrollar el potencial humano del municipio, y así lograr mejores niveles productividad laboral.

**SEGUNDA:** Sobre la identificación del nivel de productividad laboral en el municipio provincial de Puno, tenemos que desde la valoración de los mismos trabajadores, la productividad laboral fluctúa desde “regular” hasta “muy alta”; donde con exactitud la media del nivel de productividad obtiene un puntaje de 3.74, en una escala de 1 a 5, con una desviación estándar de 0.94; por lo cual se puede inferir que la productividad de los trabajadores del municipio provincial de Puno se mantiene en niveles adecuados.

**TERCERA:** Finalmente, con respecto al objetivo general, los resultados basados en pruebas de correlación no paramétricas de Rho de Spearman; nos indican que la aplicación de los estilos de liderazgo autoritario benevolente, democrático y participativo se correlacionan positivamente con los niveles de productividad laboral de forma significativa ( $p < 0.05$ ); es decir cuando se aplican de mejor manera estos tipos de liderazgo, los niveles de productividad laboral tienden a mejorar, sobre todo la productividad laboral mejora cuando se aplica el liderazgo participativo, puesto que



dicho estilo de liderazgo presenta el mayor coeficiente de correlación  $Rho=0.438$ . No obstante, al respecto del liderazgo autoritario coercitivo, no hay evidencia estadística que dicho liderazgo se correlacione con la productividad laboral; es decir aplicar el liderazgo autoritario coercitivo no se índice en una mejora en los niveles de productividad laboral.



## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Habiendo concluido la investigación de como el liderazgo influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno; dicha investigación permitirá contribuir, contrastar o contraponer sus resultados para la mejora de la investigación científica de otros trabajos, así mismo puede ser aplicada en empresas públicas y privadas que desarrollen la actividad del servicio al ciudadano.

**SEGUNDA:** Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno, tienen un liderazgo participativo, y esto es muy bueno, ya que este les permitirá integrar más sus trabajadores, mejorar la comunicación positiva, tomar decisiones teniendo en cuenta las opiniones de sus colaboradores, de modo que estos participen y sean responsables de lo que deciden y encontrarse orgullosos con su ambiente de trabajo.

**TERCERA:** Se recomienda que las futuras investigaciones fueran a tocar el tema de capacitaciones, tema que no se tocó en la investigación, pero que se encontró que es importante porque sin la capacitación no existe una excelente productividad laboral.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (2009). *La Administracion entre Tradicion y Renovacion* (4ta ed.). Artes Gráficas del Valle.
- Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis Guía para la elaboración*. Agogoursos.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Barrios, A. (2018). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica-Puno* [Tesis de maestría: Universidad Nacional del Altiplano].  
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7908>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1962). *The managerial grid*. Advanced Management-Office Executive.
- Calizaya, O. (2016). *Estilos de liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente en la IES con Jornada Escolar Completa de la ciudad de Puno 2016* [Tesis de maestría: Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35581>
- Ccala, M. (2019). *Estilos de liderazgo y gestión de recursos humanos en los servicios de salud en la red Cusco Norte* [Tesis de maestría: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco].  
<http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/3678?locale-attribute=en>
- Changanauquí, M., & Huapaya, G. (2018). *Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas* [Tesis de maestría: Universidad Marcelino Champagnat].  
<https://repositorio.umch.edu.pe/handle/UMCH/434>



- Chata, R. (2018). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno* [Tesis de maestría: Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10282>
- Chiavenato, I. (2016). *Fundamentos de Administración* (Primera). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría general de la administración*. (10ma ed). Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1954). *Gerencia de la Empresa* (3rd ed.). Editorial Sudamericana.
- Espinoza, J. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte* [Tesis de maestría: Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/727>
- Guerrero, D., & Vasquez, A. (2017). *Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la facultad de ciencias empresarias de la Universidad Señor de Sipan, Chiclayo, 2016* [Tesis de grado: Universidad Señor de Sipan]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4135>
- Hernández - Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw Hill.
- Idone, T. (2012). *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla* [Tesis de maestría: Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/44db4dde-118b-46c4-aa54-c82e4e4c0083>
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). Factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones del área Metropolitana



- de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 175–186.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>
- Likert, R. (1975). *New patterns of management*.
- Lind, D., Marchal, W., & Whaten, S. (2005). *Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía*. McGraw Hill.
- Loayza, N. (2016). La productividad como clave del crecimiento y desarrollo en el Perú y el mundo. *Revista Estudios Económicos*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/revista-estudios-economicos/ree-31-01-la-productividad-como-clave-del-crecimiento-y-el-desarrollo-en-el-peru-y-el-mundo.html>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. In *Universidad Autónoma de Barcelona*. Universidad Autónoma de Barcelona.  
<https://ddd.uab.cat/record/129382>
- Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. *Alteridad*, 8. <https://doi.org/10.17163/alt.v8n2.2013.06>
- Luperdi, R. (2018). *Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una Institución Educativa Superior Tecnológica del distrito de Villa el Salvador* [Tesis de maestría: Universidad Cayetano Heredia].  
<https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/3552>
- Lussier, R. (2011). *Liderazgo* (4ta edición). ALearning.
- Mamani, O. (2018). *Influencia del liderazgo en el desempeño laboral en la Institución Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social, Unidad Territorial Puno 2016* [Tesis de grado: Universidad José Carlos Mariategui].  
<https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/354>



- Manzano, H. (2017). *La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca-2016* [Tesis de grado: Universidad Nacional del Altiplano].  
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/4840>
- Montero, S. (2017). *Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)* [Tesis de maestría: Universidad de Piura].  
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2893>
- Moore, M. (2002). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público* (Primera). Paidós.
- Najar, E. (2018). *Estilos de liderazgo y productividad de los equipos generación (Y) millenials del Banco Financiero del Perú en la ciudad de Tacna, 2017*. Tesis de maestría: Universidad Nacional Jorge Basadr Grohmann.
- Ojeda, L. (2017). *Teorías de los estilos de liderazgo*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Ortiz, L., & Repuello, J. (2015). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el año 2015* [Tesis de grado: Universidad Nacional de Huancavelica].  
<https://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1134>
- Parkin, M., & Loría, E. (2010). *Microeconomía: Versión Latinoamericana*. Pearson.
- Perez, B., & Valderrama, A. (2018). *Estilos de liderazgo, felicidad y su relación con el Engagement en una organización del Gobierno Regional de Arequipa - Autodema - Majes Siguas* [Tesis de Grado, Universidad Nacional de San Agustín].  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5857#?>
- Ley N° 27972, de 27 de mayo, Ley Orgánica de Municipalidades, (2003).





- Quenta, R., & Silva, K. (2016). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa - 2016* [Tesis de grado: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/1805>
- Rodríguez, R. (2010). *Liderazgo empresarial*. FUNDESYRAM.
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Andros Impresores.
- Sánchez, I. (2007). Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana un proceso de caracterización. *Cuadernos de Administración*, 23, 103–116.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006461>
- Soto, R. (2017). *El liderazgo y la gestión administrativa de la municipalidad distrital san pedro de chaná – huari, en el año 2017* [Tesis de grado: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].  
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/627>
- Supo, J. (2020). Construcción de los Instrumento de Recolección de Datos y su Validación Autor: [Video Conferencia] *Cuarto Seminario de Investitgación - Universidad Nacional de Huánuco*.  
[https://web.facebook.com/241658126388850/videos/2904468639675022/?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/241658126388850/videos/2904468639675022/?_rdc=1&_rdr)
- Zuzama, J. (2017). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real* [Trabajo de grado: Universidad de les Illes Belears].  
<https://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/3638>

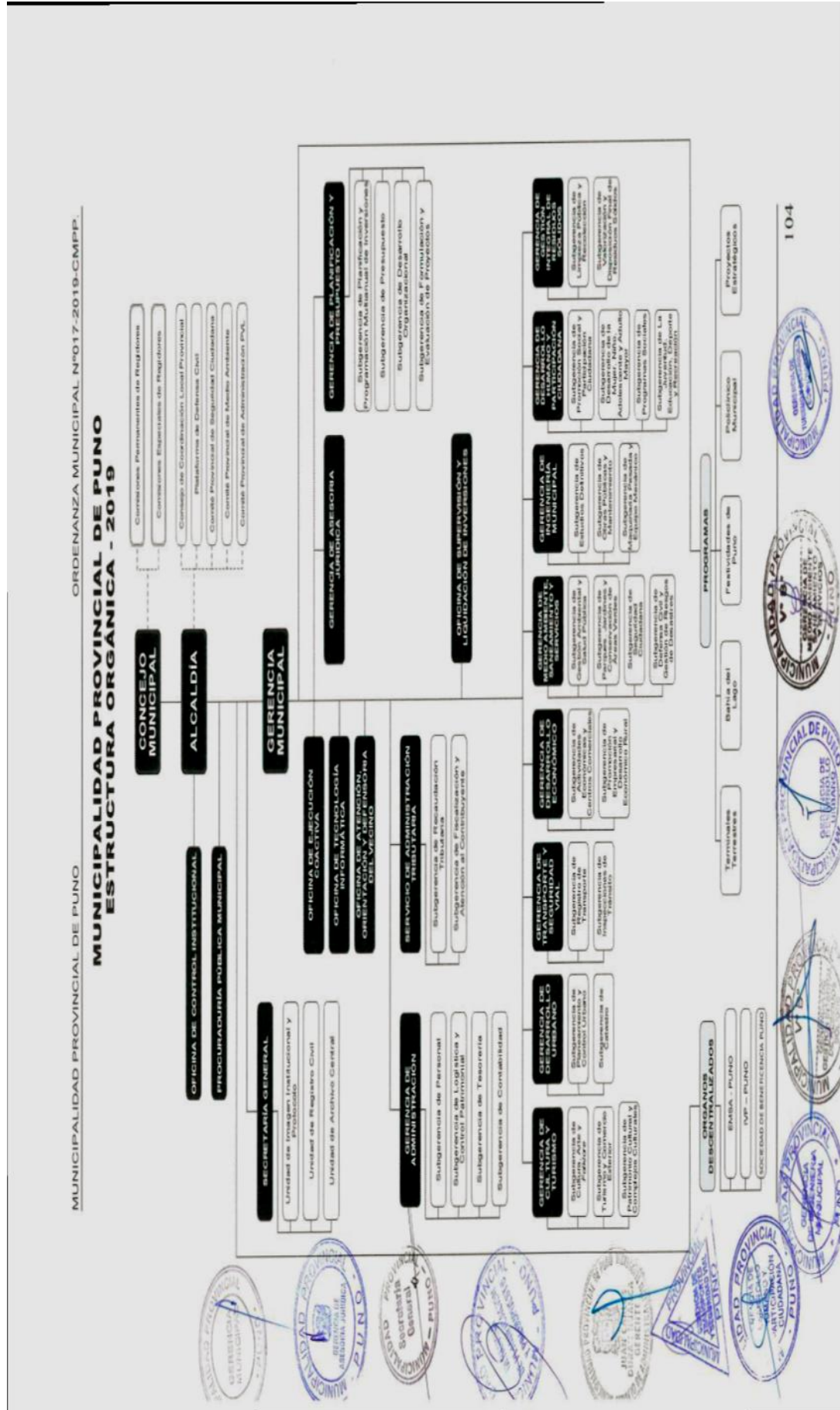


## ANEXOS

Anexo A: Matriz de consistencia

Interrogante general	Hipótesis General	Objetivos general	VARIABLES	Costo total (S/.)	Métodos	Pruebas
¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023?	Existe relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023.	Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023.	ESTILOS DE LIDERAZGO Son formas de liderazgo a través de las cuales se busca influir en un grupo de empleados para que trabajen motivados en busca del logro de metas.	4890	Enfoque Cuantitativo Tipo Correlacional Diseño No Experimental Transversal	Correlación de Spearman
<b>Interrogantes específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Objetivos específicos</b>				
¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023?	El estilo de liderazgo predominante es participativo en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023.	Determinar el estilo de liderazgo predominante en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023.	PRODUCTIVIDAD Es la medida de eficiencia en el trabajo. La cual mide la eficiencia de una persona, de un equipo, o una maquinaria, en la conversión de insumos en productos útiles.			
¿Cuál es el nivel de productividad laboral que existe en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023?	Existe un adecuado nivel de productividad general en los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Puno.	Identificar el nivel de productividad laboral que existe en la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023.				

Anexo B: organigrama de la municipalidad provincial de Puno















### Anexo E: Instrumentos de recolección de datos – estilos de liderazgo.

N°	PREGUNTAS	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
1	Su jefe asume todas las decisiones sin consultar a sus colaboradores.					
2	Su jefe inmediato se comunica con usted sólo para darle órdenes.					
3	Su jefe brinda poca confianza a sus empleados.					
4	Ante cualquier falta o error el jefe aplica sanciones drásticas.					
5	Su jefe considera que las relaciones interpersonales son perjudiciales para el buen rendimiento del trabajo.					
6	Toda comunicación dentro de la oficina tiene que tener el V°B° del jefe.					
7	En la comunicación prevalecen las órdenes descendentes, en lugar de una orientación.					
8	Considera usted que la interacción con su jefe es limitada.					
9	El establecimiento de sanciones en el reglamento interno es una medida de presión para que el empleado cumpla sus funciones.					
10	Su jefe recompensa e incentiva a sus colaboradores.					
11	Las decisiones son consultadas a los niveles jerárquicos inferiores.					
12	La comunicación interna facilita la consecución de los objetivos.					
13	El nivel de confianza entre jefes y empleados favorece la productividad.					
14	Su jefe utiliza recompensas materiales y simbólicas como fuente de motivación.					
15	Su jefe aplica sanciones por el mal desempeño de sus colaboradores.					
16	Su jefe forma grupos espontáneos para establecer relaciones interpersonales efectivas.					
17	La comunicación entre jefe y subordinado y viceversa, se da de manera asertiva.					
18	Su jefe delega responsabilidades para el mejor cumplimiento de sus funciones.					
19	Su jefe fomenta el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades.					
20	Considera usted que su jefe hace énfasis en las recompensas.					



### Anexo F: Cuestionario formato digital de productividad laboral.

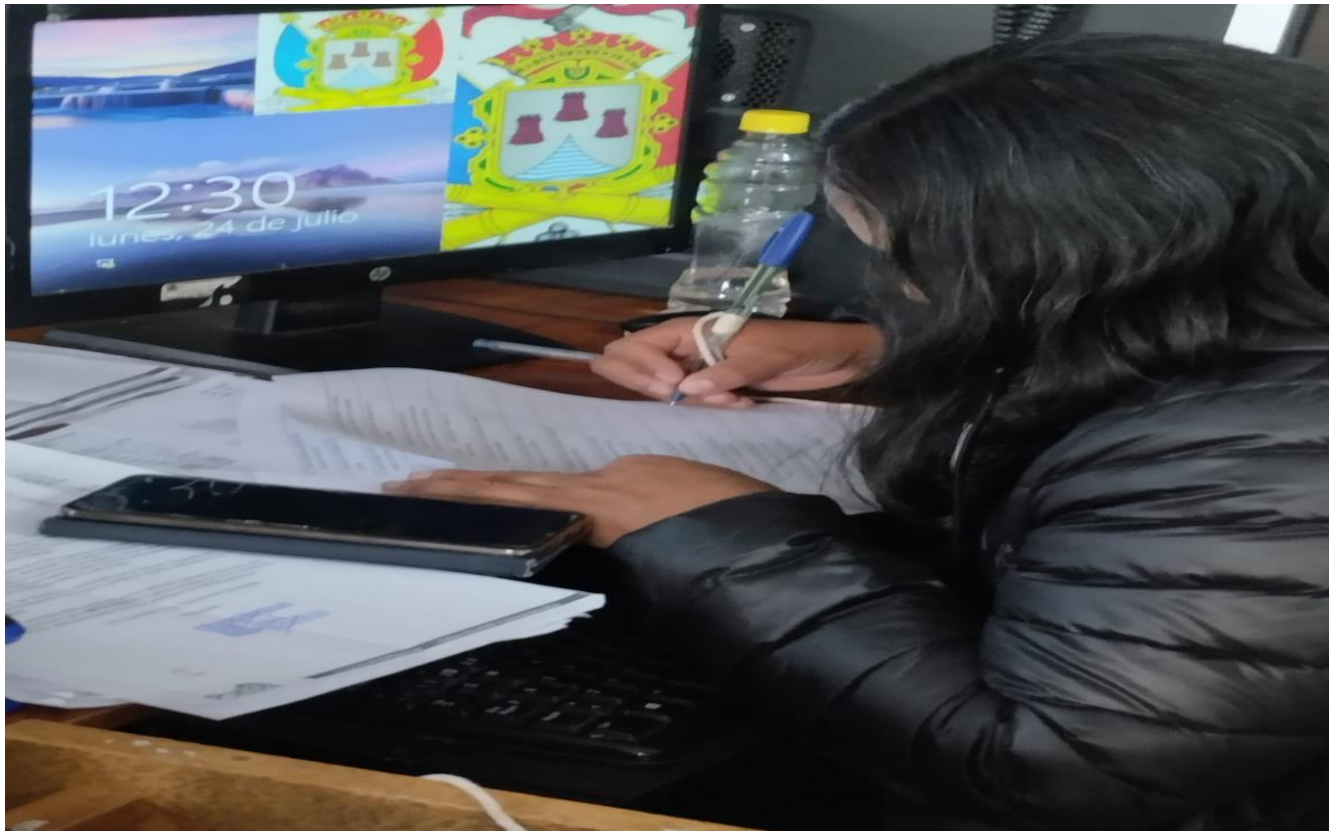
Segunda Dimensión (X1): Eficacia		1	2	3	4	5
1	Se ejecutan las actividades programadas.					
2	Se cumple con cada uno de los procedimientos.					
3	Se realizan las actividades en el tiempo acordado en el área.					
4	Se genera valor y utilización de los productos generados.					
5	Se hace uso de todos los recursos designados para la Dirección.					
6	Se refleja un manejo adecuado de los recursos de la Dirección.					
7	El diálogo con el equipo es coloquial y respetuoso.					
8	Todos los trabajadores participan en las reuniones de la Dirección.					
9	Se resuelven los problemas con lógica y analítica.					
10	Antes de realizar una actividad se trata de anticipar a los posibles problemas.					
Tercera Dimensión (X2): Eficiencia		1	2	3	4	5
11	Se manejan correctamente los insumos de la Dirección.					
12	Se emplean los recursos de la Dirección en la medida correcta.					
13	La mayoría de veces se realizan las actividades en menos tiempo que el resto de las Direcciones.					
14	Se hace uso de la tecnología para disminuir los plazos de entrega.					
15	Se manejan las emociones de manera profesional en todo momento.					
16	Se posee la capacidad de resolver asuntos laborales bajo presión.					
17	Se hace el uso eficiente del presupuesto asignado a la Dirección.					
18	Se evita sobre pasar la meta presupuestaria innecesariamente.					



19	Se aprovecha al máximo las capacitaciones brindadas.					
20	Las capacitaciones ayudan a realizar eficientemente las actividades.					



## Anexo G: Evidencia fotografía de encuestas presenciales





## Anexo H: Fichas de validación de los instrumentos

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

**Indicaciones:** Señor(a) especialista, luego de observar y analizar el instrumento sobre estilos de liderazgo que consta de 20 ítems, se le pide su colaboración para evaluar de manera general el cuestionario. Por favor marque con un aspa el casillero que crea adecuado de acuerdo a su criterio y experiencia profesional.


#### Escala de calificación

1=Deficiente	2=Regular	3=Bueno	4=Excelente
--------------	-----------	---------	-------------

#### Matriz de Evaluación

N°	Indicador	Definición	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1	Claridad y Precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa sin ambigüedades				X
2	Coherencia	Los ítems guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores				X
3	Validez	Los ítems han sido redactados considerando la validez de contenido de criterio				X
4	Organización	La estructura es adecuada y comprensible			X	
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable			X	
6	Control de Sesgo	Se presenta algunos ítems distractores para controlar errores de respuesta			X	
7	Orden	Los ítems están ordenados bajo un criterio lógico			X	
8	Marco de Referencia	Los ítems son redactados de acuerdo al marco teórico de la investigación			X	
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo				X
10	Inocuidad	Los ítems no constituyen riesgo para los encuestados				X
<b>SUB TOTALES</b>					15	20
			<b>PUNTAJE TOTAL</b>			35

Opinión sobre la aplicabilidad del instrumento
Es claro y adecuado.....
.....

Apellidos y nombres: DNI:	TRICHA RIVAS, LUCIA KATERINE 70675037	Firma 
Profesión: Colegiatura:	LA ADMINISTRACIÓN	
Fecha de evaluación:	11/12/2023	



### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO SOBRE PRODUCTIVIDAD

**Indicaciones:** Señor(a) especialista, luego de observar y analizar el instrumento sobre productividad que consta de 20 ítems, se le pide su colaboración para evaluar de manera general el cuestionario. Por favor marque con un aspa el casillero que crea adecuado de acuerdo a su criterio y experiencia profesional.


#### Escala de calificación

1=Deficiente	2=Regular	3=Bueno	4=Excelente
--------------	-----------	---------	-------------

#### Matriz de Evaluación

N°	Indicador	Definición	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
1	Claridad y Precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa sin ambigüedades				X	
2	Coherencia	Los ítems guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores				X	
3	Validez	Los ítems han sido redactados considerando la validez de contenido de criterio				X	
4	Organización	La estructura es adecuada y comprensible			X		
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable				X	
6	Control de Sesgo	Se presenta algunos ítems distractores para controlar errores de respuesta			X		
7	Orden	Los ítems están ordenados bajo un criterio lógico				X	
8	Marco de Referencia	Los ítems son redactados de acuerdo al marco teórico de la investigación				X	
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo			X		
10	Inocuidad	Los ítems no constituyen riesgo para los encuestados				X	
<b>SUB TOTALES</b>					12	24	
					<b>PUNTAJE TOTAL</b>		36

Opinión sobre la aplicabilidad del instrumento
<i>Es claro y adecuado.</i>
.....
.....

Apellidos y nombres: DNI:	<i>TRIGUA RIVAS, LUCIA KATERINE</i> <i>70645037</i>	Firma 
Profesión: Colegiatura:	<i>Lc. ADMINISTRACIÓN</i>	
Fecha de evaluación:	<i>11/12/2023</i>	





### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

**Indicaciones:** Señor(a) especialista, luego de observar y analizar el instrumento sobre estilos de liderazgo que consta de 20 ítems, se le pide su colaboración para evaluar de manera general el cuestionario. Por favor marque con un aspa el casillero que crea adecuado de acuerdo a su criterio y experiencia profesional.



#### Escala de calificación

1=Deficiente	2=Regular	3=Bueno	4=Excelente
--------------	-----------	---------	-------------

#### Matriz de Evaluación

N°	Indicador	Definición	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1	Claridad y Precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa sin ambigüedades			X	
2	Coherencia	Los ítems guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores				X
3	Validez	Los ítems han sido redactados considerando la validez de contenido de criterio			X	
4	Organización	La estructura es adecuada y comprensible			X	
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable			X	
6	Control de Sesgo	Se presenta algunos ítems distractores para controlar errores de respuesta			X	
7	Orden	Los ítems están ordenados bajo un criterio lógico			X	
8	Marco de Referencia	Los ítems son redactados de acuerdo al marco teórico de la investigación				X
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo				X
10	Inocuidad	Los ítems no constituyen riesgo para los encuestados				X
<b>SUB TOTALES</b>					18	16
			<b>PUNTAJE TOTAL</b>			34

Opinión sobre la aplicabilidad del instrumento

Apellidos y nombres: DNI: <i>n° 46903736</i>	<i>Choqueguza Carrillo Jeneth</i>	Firma  
Profesión: Colegiatura:	<i>Administradora. N° 27818</i>	
Fecha de evaluación:  <i>12 / 12 / 2023</i>		

}



**FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO SOBRE PRODUCTIVIDAD**

**Indicaciones:** Señor(a) especialista, luego de observar y analizar el instrumento sobre productividad que consta de 20 ítems, se le pide su colaboración para evaluar de manera general el cuestionario. Por favor marque con un aspa el casillero que crea adecuado de acuerdo a su criterio y experiencia profesional

**Escala de calificación**

1=Deficiente	2=Regular	3=Bueno	4=Excelente
--------------	-----------	---------	-------------

**Matriz de Evaluación**



N°	Indicador	Definición	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
1	Claridad y Precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa sin ambigüedades				X	
2	Coherencia	Los ítems guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores			X		
3	Validez	Los ítems han sido redactados considerando la validez de contenido de criterio				X	
4	Organización	La estructura es adecuada y comprensible			X		
5	Confiable	El instrumento es confiable			X		
6	Control de Sesgo	Se presenta algunos ítems distractores para controlar errores de respuesta				X	
7	Orden	Los ítems están ordenados bajo un criterio lógico			X		
8	Marco de Referencia	Los ítems son redactados de acuerdo al marco teórico de la investigación			X		
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo				X	
10	Inocuidad	Los ítems no constituyen riesgo para los encuestados				X	
<b>SUB TOTALES</b>					15	20	
					<b>PUNTAJE TOTAL</b>		35

**Opinión sobre la aplicabilidad del instrumento**

.....

.....

.....

Apellidos y nombres: DNI:	Choquegonza Canillo Janeth. 46203236	Firma  
Profesión: Colegiatura:	Administradora N° 27818	
Fecha de evaluación:	12/12/2023	





**FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO**

**Indicaciones:** Señor(a) especialista, luego de observar y analizar el instrumento sobre estilos de liderazgo que consta de 20 ítems, se le pide su colaboración para evaluar de manera general el cuestionario. Por favor marque con un aspa el casillero que crea adecuado de acuerdo a su criterio y experiencia profesional


**Escala de calificación**

1=Deficiente	2=Regular	3=Bueno	4=Excelente
--------------	-----------	---------	-------------

**Matriz de Evaluación**

N°	Indicador	Definición	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1	Claridad y Precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa sin ambigüedades			X	
2	Coherencia	Los ítems guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores			X	
3	Validez	Los ítems han sido redactados considerando la validez de contenido de criterio				X
4	Organización	La estructura es adecuada y comprensible				X
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable				X
6	Control de Sesgo	Se presenta algunos ítems distractores para controlar errores de respuesta			X	
7	Orden	Los ítems están ordenados bajo un criterio lógico			X	
8	Marco de Referencia	Los ítems son redactados de acuerdo al marco teórico de la investigación				X
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo				X
10	Inocuidad	Los ítems no constituyen riesgo para los encuestados				X
<b>SUB TOTALES</b>					12	24
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						36

Opinión sobre la aplicabilidad del instrumento

Apellidos y nombres: DNI:	SANCHEZ HERENCIA FIORELA 70205048	Firma 
Profesión: Colegiatura:	LIC. ADMINISTRACION	
Fecha de evaluación:	12/12/2023	



**FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO SOBRE PRODUCTIVIDAD**

**Indicaciones:** Señor(a) especialista, luego de observar y analizar el instrumento sobre productividad que consta de 20 ítems, se le pide su colaboración para evaluar de manera general el cuestionario. Por favor marque con un aspa el casillero que crea adecuado de acuerdo a su criterio y experiencia profesional.

**Escala de calificación**

1=Deficiente	2=Regular	3=Bueno	4=Excelente
--------------	-----------	---------	-------------

**Matriz de Evaluación**

N°	Indicador	Definición	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1	Claridad y Precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa sin ambigüedades				X
2	Coherencia	Los ítems guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores				X
3	Validez	Los ítems han sido redactados considerando la validez de contenido de criterio				X
4	Organización	La estructura es adecuada y comprensible			X	
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable				X
6	Control de Sesgo	Se presenta algunos ítems distractores para controlar errores de respuesta			X	
7	Orden	Los ítems están ordenados bajo un criterio lógico				X
8	Marco de Referencia	Los ítems son redactados de acuerdo al marco teórico de la investigación			X	
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo				X
10	Inocuidad	Los ítems no constituyen riesgo para los encuestados				X
<b>SUB TOTALES</b>						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						

Opinión sobre la aplicabilidad del instrumento


---



---



---

Apellidos y nombres: DNI:	SANCHEZ HERENCIA FIORELA 70205098	Firma 
Profesión: Colegiatura:	LIC. ADMINISTRACION	
Fecha de evaluación:	12/12/2023	





## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Estegany Nohemy Chavez Chavez  
identificado con DNI 48054617 en mi condición de egresado de: Administración.

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

Administración

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación para la obtención de  Grado  
 Título Profesional denominado:

" Los estilos de liderazgo y el nivel de productividad  
laboral de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023.

" Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 19 de diciembre del 2023

FIRMA (obligatoria)



Huella



## AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Estegany Nahomy Chávez Chávez  
, identificado con DNI 48054617 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

Administración

, informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación para la obtención de  Grado

Título Profesional denominado:

"Los Estilos de liderazgo y el nivel de productividad  
laboral de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023"

" Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 19 de diciembre del 2023

FIRMA (obligatoria)



Huella