



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Influencia del liderazgo directivo en el desempeño  
laboral de trabajadores de la unidad de administración  
y finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa,  
Chimbote, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE**

Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Br. TORRES LAIZA, Fany Aquemi

**ASESOR:**

Dr. Mariano Mucha Paitán

**SECCIÓN:**

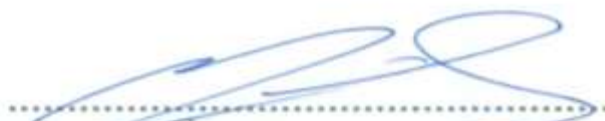
Ciencias empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión del talento humano

**PERÚ – 2017**

PÁGINA DEL JURADO



Dr. Víctor Alejandro García Farías  
Presidente



Mg. Juan Francisco Salazar Llanos  
Secretario/a



Dr. Mariano Mucha Paitán  
Vocal

## DEDICATORIA

A Dios por guiar mis pasos en este camino de mi vida laboral y por darme la fuerza para el logro de esta meta profesional.

A mi esposo Francisco por su amor y permanente apoyo, a mis hijos Marcos, José y Ángela por ser la fuente de mi motivación y superación profesional y a mis amados padres Gregorio y Margarita, por su comprensión, su cariño y quienes permanentemente me apoyaron con espíritu alentador.

**Fany**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento al personal que labora en la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa - Chimbote, por su apoyo desinteresado en el presente estudio.

A los Maestros del programa de Maestría en Gestión Pública, por su integridad y capacidad profesional mostrada en el desarrollo de sus experiencias curriculares.

**La autora**

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, TORRES LAIZA, Fany Aquemi, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo. Filial: Chimbote, Sede: Huaraz, identificada con DNI N°32986733, con la tesis titulada: Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017

Declaro bajo juramento que:

1) La tesis es de mi autoría.

2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chimbote, agosto del 2017.

---

TORRES LAIZA, Fany Aquemi  
DNI N°32986733

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las disposiciones vigentes emanadas por el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad “César Vallejo” de la Escuela de Postgrado- 2015, presento ante ustedes la tesis titulada: Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017; elaborada con el propósito de obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública.

En dicho estudio, se analiza la influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral, según la percepción de trabajadores en el contexto del sector de Justicia. Asimismo, a partir de los resultados alcanzados, se plantea recomendaciones para la mejora del liderazgo directivo de la Corte Superior de Justicia; contribuyendo a una adecuada toma de decisiones en la gestión de los servicios judiciales que se brinda.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación y convencidos que su criterio profesional le otorgarán el justo valor a la presente, agradezco por anticipado las sugerencias y apreciaciones que le brinden a la presente investigación.

Chimbote, agosto de 2017

**La autora**

## ÍNDICE

	Pág.
PÁGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
<b>I. INTRODUCCION</b>	
1.1. Realidad problemática .....	12
1.2. Trabajos previos .....	14
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	17
1.4. Formulación del problema.....	37
1.5. Justificación del estudio.....	37
1.6. Hipótesis.....	39
1.7. Objetivos.....	41
<b>II. METODO</b>	
2.1. Diseño de investigación .....	44
2.2. Variables, operacionalización .....	45
2.3. Población y muestra .....	47
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	48
2.5. Métodos de análisis de datos.....	51
2.6. Aspectos éticos.....	51
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
<b>IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>69</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>78</b>
<b>VII. REFERENCIAS.....</b>	<b>81</b>

## ANEXOS

<b>Anexo 1.</b>	Escala valorativa "Liderazgo directivo percibido .....	91
<b>Anexo 2.</b>	Escala valorativa "Desempeño laboral" .....	93
<b>Anexo 3.</b>	Constancia de validación de instrumentos .....	96
<b>Anexo 4.</b>	Constancia de ejecución del estudio piloto .....	98
<b>Anexo 5.</b>	Constancia de ejecución del estudio .....	99
<b>Anexo 6.</b>	Artículo científico .....	100
<b>Anexo 7.</b>	Matriz de confiabilidad de instrumentos .....	107
<b>Anexo 8.</b>	Matriz de validación de instrumentos .....	108



## RESUMEN

El presente estudio, responde a la problemática del desempeño laboral típico o promedio de los trabajadores en una unidad de una Corte Superior de Justicia del Santa. Tuvo como objetivo, determinar el nivel de influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017. El tipo de estudio es relacional causal y diseño no experimental, transversal descriptivo **correlacional causal**; se trabajó con la población censal de 34 trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa-Chimbote. Los instrumentos empleados, fueron: El cuestionario de liderazgo directivo: “MLQ-5X” y una escala valorativa de desempeño laboral “PRO -4”. Para el análisis de los datos se empleó tablas de frecuencias, gráfico de barras, el **estadístico Tau-c- de Kendall**, **coeficiente de correlación de Pearson (r)** y la **prueba estadística Anova** . Entre sus resultados se determinó que el liderazgo directivo es evaluado en los niveles medio y bajo, en tanto el desempeño laboral de los trabajadores en el nivel distinguido o típico. Del análisis relacional, se encontró una asociación significativa ( $P-v = 0.005$ ) y una influencia directa de nivel moderada, entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores. Concluyendo que el liderazgo directivo influye significativamente ( $p = 0,002 < 0,01$ ) de manera directa y en un nivel moderado ( $r=0,515$ ) en el desempeño laboral, de los trabajadores.

**Palabras claves:** Liderazgo directivo, desempeño laboral

## ABSTRACT

The present study responds to the problems of typical or average labor performance of workers in a unit of a superior court of justice. The objective of this study was to determine the level of influence of managerial leadership in the work performance of workers in the administration and finance unit of the Superior Court of Santa, Chimbote, 2017. The type of study is causal relational and non-experimental, Causal correlation; We worked with the census population of 34 workers of the administration and finance unit of the Santa-Chimbote Superior Court of Justice. The instruments used were: The managerial leadership questionnaire: "MLQ-5X" and a labor performance rating scale "PRO -4". For the data analysis, frequency tables, bar graphs, Kendall's Tau-c- statistic, Pearson's correlation coefficient (r) and Anova statistical test were used. Among its results, it was determined that the managerial leadership is evaluated in the middle and low levels, as well as the labor performance of workers at the distinguished or typical level. From the relational analysis, we found a significant association ( $P-v = 0.005$ ) and a moderate level direct influence between managerial leadership and workers' work performance. Concluding that managerial leadership significantly influences ( $p = 0.002 < 0.01$ ) directly and at a moderate level ( $r = 0.515$ ) in the workers' work performance.

**Key words:** Management leadership, job performance

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCION**

## I. INTRODUCCION

### 1.1. Realidad problemática

El constructo de desempeño laboral es uno de los más importantes en el campo de la psicología, del trabajo y de las organizaciones. Por ello a nivel internacional, se viene impulsando el desarrollo de indicadores del desempeño laboral, que tienen por finalidad optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como el fortalecimiento de mecanismos en la rendición de cuentas a la ciudadanía (Campell, 1990). En la perspectiva de la gestión del talento humano, actualmente toda organización necesitan individuos con alto nivel de desempeño para alcanzar sus metas, entregar sus productos y servicios con calidad y, lograr una ventaja competitiva sostenible en su entorno.

A nivel nacional, de acuerdo con el reglamento general de la Ley del Servicio Civil aprobado por el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, se establece los lineamientos para la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento a efectos de que las entidades del estado alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia. A su vez, se concibe a la evaluación de desempeño, como un proceso integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor civil en cumplimiento de los objetivos y funciones del puesto. Sin embargo, la práctica institucionalizada de la evaluación de desempeño en la administración pública es aún muy incipiente.

De acuerdo con la Corte Suprema de Justicia del Perú, en su Plan Estratégico Institucional 2016-2018, establece que el funcionamiento del sistema judicial en nuestro país muestra serias limitaciones, que no permiten alcanzar los estándares de producción judicial deseados. El sistema de administración de justicia en el Perú presenta una realidad bastante compleja, caracterizada, entre otros aspectos por la productividad media de los trabajadores del Poder Judicial, que no se ha podido incrementar en los últimos años a pesar de los intentos de renovación tecnológica, así como de la organización de programas de capacitación para los trabajadores.

La problemática descrita no es ajena a la sala de la Corte Superior de Justicia del Santa, y en forma específica a la Unidad de Administración y Finanzas; la misma que constituye un órgano de línea, encargado de proporcionar el apoyo administrativo requerido en la gestión institucional, mediante la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de servicios generales a la Corte Superior. Sin embargo, según la percepción del equipo directivo sobre el desempeño laboral individual de los trabajadores, señalan un desempeño típico de la ejecución de todas aquellas actividades que se reconocen formalmente como parte del perfil de los puestos de trabajo; caracterizado por no mostrar un esfuerzo potencial.

Así mismo, se puede apreciar por parte de los trabajadores una serie de comportamientos, que describen el desempeño laboral, tales como: La escasa voluntad para llevar a cabo tareas que formalmente no son parte del puesto de trabajo; la no persistencia con entusiasmo para completar tareas con éxito; la insuficiente ayuda y cooperación con otros; la poca promoción y apoyo al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por otra parte, se evidencia el deficiente manejo de estrategias de afrontamiento del estrés laboral y presión laboral, aprendizaje y adaptabilidad frente a los constantes cambios laborales y uso de la tecnología; así como también se observa patrones de comportamiento que indican la escasa iniciativa en la mejora de circunstancias actuales, la adaptación pasiva frente hacer sugerencias innovadoras en su puesto de trabajo, entre otros.

Frente a la problemática descrita, se plantea que la calidad del desempeño laboral no es imputable solo a sus condiciones y/o comportamientos personales, sino que está influenciados por su entorno organizacional o factores contextuales, tales como el liderazgo de los directivos, el acompañamiento y monitoreo del asesor, el proceso comunicacional, políticas de reconocimiento, etc. En esta misma línea, diversas investigaciones a nivel internacional han confirmado la capacidad de los líderes dentro de la organización de influir en los resultados de los

trabajadores. Al respecto Marzano (2005); Leithwood (2006) y Seashore (2010) en sus estudios permiten evidenciar la importancia de la función del liderazgo en la organización, en la cual el liderazgo transformacional es una parte fundamental de toda organización porque permite el desarrollo de los empleados y se motivan por el líder para cumplir con las metas propuestas.

Así mismo, desde el planteamiento de la modernización de gestión pública y enfoques de procesos y resultados, exige contar con equipos directivos capaces de generar cambios en la organización de forma directa o indirecta. Líderes con un fuerte sentido de responsabilidad, autoconfianza, capaces de estimular intelectualmente a los seguidores de la organización, incentivar el optimismo, el entusiasmo, orientar a la acción e inspirar hacia un esfuerzo extra para que vaya más allá de sus expectativas personales.

En tal sentido, el presente estudio se orienta a analizar la relación existente entre el liderazgo del equipo directivo de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa y el desempeño laboral individual de sus trabajadores; que aporte con información válida y confiable para una adecuada toma de decisiones en el planteamiento de medidas correctivas y promocionales de la gestión del talento humano en el ámbito judicial

## **1.2. Trabajos previos**

En la exploración de antecedentes de estudios referidas a la relación entre el liderazgo directivo y desempeño laboral, no se han encontrado trabajos de investigación en el contexto de la organización judicial. No obstante existen estudios desarrollados en otros ámbitos organizacionales que contienen elementos significativos a partir de los cuales contrastar los resultados del presente estudio.

### **1.2.1. A nivel internacional**

Avey, Hughes, Norman & Luthans (2008) en su artículo científico titulado: Usando positividad, liderazgo transformacional y empoderamiento para combatir la negatividad de los empleado, plantean que: "... el liderazgo

transformacional influye positivamente en el empoderamiento de los seguidores y además ayuda a contrarrestar la creciente negatividad en los empleados en la actualidad. A la vez, procesos como la implicación en la gestión son importantes en términos de neutralizar la negatividad a través de los procesos de liderazgo y desarrollo de los seguidores...”

Omar (2011), en su artículo científico titulado: Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Entre sus planteamientos considera: “... existen asociaciones entre las diferentes dimensiones del liderazgo transformador, la confianza en el supervisor y la satisfacción laboral. Así mismo, mostró el papel modulador de la confianza en el supervisor en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral, la cual en la medida que los empleados perciben las conductas de sus líderes como transformacionales, mayor es la satisfacción laboral en los mismos...”

Colmenares (2015), en su tesis de Maestría titulada: El liderazgo empresarial y la influencia en el desempeño laboral. Caso: Farmatodo, Venezuela; concluyendo que: “... existe una estrecha relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores, el mismo estilo que está enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, que acepten y se comprometan con la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo...”

Maldonado (2016), en su tesis de Maestría titulada: Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa de transporte ubicada en Valencia, Estado Carabobo, Venezuela; entre sus conclusiones arribó a las siguientes: “...El estilo de liderazgo es mixto predominando el estructurador y a la vez no influye de manera significativa en el desempeño de la tarea de los trabajadores. Los factores de motivación de logro y reconocimiento inciden favorablemente sobre el desempeño laboral y no se ve disminuido por las carencias personales del supervisor o jefe...”

### 1.2.2. A nivel nacional:

Zarate (2011) en su tesis de maestría titulada: Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima; concluye que: "...existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones: profesional, personal y social..."

Fonseca (2011) en su tesis de Maestría titulada: El estilo de liderazgo y el desempeño del personal de la empresa Cienpharma SAC – Trujillo. Estudio elaborado con la finalidad de determinar la influencia del estilo de liderazgo de los directivos en el desempeño de los trabajadores; entre sus conclusiones determinó que: "...que el estilo de liderazgo de los directivos influye directamente en el desempeño de los trabajadores haciendo que éste no sea el más adecuado".

Cornejo (2014) en su investigación titulada: Correlación entre el Estado de liderazgo médico con el desempeño profesional de los médicos del Hospital III Daniel Alcides Carrión – EsSalud Tacna. Estudio del nivel descriptivo – explicativo y de corte transversal. Entre sus resultados, determinó que: "... el estilo de liderazgo que presentan los directivos es del tipo autocrático, caracterizado por las escasas habilidades para relacionarse, comprensión al personal, capacidad para detectar y solucionar problemas, visión y habilidades para motivar al personal; así mismo el desempeño profesional de los médicos en su mayoría es del nivel inferior, al presentar un menor trabajo en equipo, orientación al logro, iniciativa, compromiso institucional y productividad en el desarrollo de sus actividades. Concluyendo que existe una correlación directa y significativa, existiendo un 0.80% de probabilidad que el estilo de liderazgo autocrático, condicione el desempeño profesional de los médicos..."

Huillca (2015) en su estudio de maestría titulado: Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico concluyó que: "...que el



liderazgo transformacional hace referencia significativa en relación con el desempeño de los docentes en cada etapa de desarrollo. Por lo que se asume que con una mejor percepción del liderazgo transformacional se puede hallar una mejor percepción de desempeño de los instructores...”

### **1.2.3. A nivel local:**

Solórzano (2016) en su tesis de Maestría titulada: Liderazgo Transformacional y su influencia en la Motivación laboral de trabajadores del Programa Nacional “Juntos”, Huaraz, 2016, concluyó: “...que existe una correlación directa y altamente significativa del liderazgo transformacional en la motivación laboral de trabajadores. El liderazgo transformacional de los trabajadores es percibido por parte de los trabajadores como regular, y a la vez la motivación laboral de los trabajadores...”

## **1.3. Teorías relacionadas al tema**

### **1.3.1. Liderazgo directivo**

#### **a. Concepciones teóricas actuales**

El liderazgo, constituye uno de los temas de mayor estudio en las ciencias sociales, y factor que se reitera en todo modelo de calidad; el mismo que ha cambiado su concepción a través de los tiempos en función a la influencia paradigmática y por ende de las teorías que buscan explicar el origen, las causas, el contexto, la situación, las habilidades y por ende su definición de liderazgo. Las concepciones teóricas de liderazgo han variado desde la teoría del gran hombre planteada por Carlyle (1840), pasando por las teorías de rasgos, conductista, de Contingencia y situacional, transaccional, hasta la teoría transformacional planteada por Bass y Avolio (1985).

En el marco de las teorías transformacionales del liderazgo, el cual se encuentra más estrechamente vinculada al presente estudio, el liderazgo es concebido como aquella persona que transforma las necesidades de los empleado o trabajadores, sobre la tarea y les lleva a trascender por el beneficio mutuo, en un ambiente de respeto, motivación y colaboración entre los

miembros de la organización (Avolio y Bass, 2004). Por su parte Burns (1978) entiende como la capacidad de inspirar a los seguidores a trabajar por objetivos morales. En esta misma línea Flores (2015) enfatiza en la idea que: “El liderazgo transformacional refuerza la idea del líder como agente de cambio, pone énfasis en el carisma y la capacidad de los líderes para desarrollar y comunicar una visión inspiradora, motivar a los seguidores a través de un sentido de propósito compartido” (p.163).

Las organizaciones en el contexto actual, consideran al liderazgo como el factor fundamental para direccionar los recursos humanos de una organización hace el logro de sus objetivos estratégicos. En este sentido, Northouse (2012), la define como: “proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (p.3). También en esta misma dirección, se encontró que el liderazgo es: “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (Robbins y Judge, 2009). En este contexto, se puede afirmar el liderazgo, es la capacidad para inspirar e influir en sus trabajadores a trabajar por los objetivos organizacionales, laborando con entusiasmo, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso hacia el logro de los propósitos organizacionales; así como promover condiciones para mantener un equipo de alto desempeño en la organización.

#### **b. Características personales del líder transformacional**

De acuerdo con Maxwell (2007), el líder transformador, centra su esfuerzo en el aprendizaje organizacional, así como dirige su accionar para lograr con efectividad la dinámica. Por su parte Bass y Avolio (2006), consideran que los líderes transformacionales, mediante la promoción de sus relaciones, estimulan la construcción de una visión compartida, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales. Asimismo se orienta hacia un proceso transformativo, a partir del crecimiento personal, generando compromiso hacia el logro de los objetivos organizacionales, posibilitando que los trabajadores se conviertan en líderes autorregulados, auto actualizados y autocontrolados.

De acuerdo con los autores citados, éstos plantean un conjunto de características del líder transformador:

Carisma, de acuerdo con Conger y Riggio (2007) consideran que el líder transformacional maneja un carisma o influencia idealizada, evidenciándose como un modelo a seguir por los trabajadores, a partir de sus logros personales, carácter y comportamiento; trayendo como efecto que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, y por ende comprometidos con la visión compartida.

Creatividad, esta característica se evidencia cuando los líderes asumen riesgos, es capaz de manejar y diseñar cambio, plantear nuevas ideas, enfrentan de manera efectiva las mejores maneras de ejecutar sus tareas, así como tener una visión orientada al futuro. En esta línea, Conger y Riggio (2007), afirman que en la actualidad, el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, innovación, visión prospectiva, capacidad para asumir riesgos, para crear sinergia, con compromiso y de manera íntegra en sus actuaciones.

Interactividad, todo líder transformacional debe mostrar su capacidad para trabajar en equipos y de manera colaborativa, en pro de la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal (Bass y Avolio, 2006)

Visión, para Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder construye una visión, a través de la motivación, el fomento de un fuerte sentido del propósito organizacional para lograr la participación activa de todos los trabajadores. Por su parte, Bass y Riggio (2006), señalan que el líder debe plantear un diseño común de la visión, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones.

Ética, Bass y Avolio (2006), señala que un líder ético es un directivo auténtico, que asume y respeta las normas éticas, los ideales de

comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad.

Orientación a las personas, de acuerdo a Bass y Avolio (2006), el líder atiende a las necesidades de cada trabajador, muestra preocupación por sus inquietudes, y requerimientos personales, actuando como un mentor. Para ello, promueve una comunicación efectiva, respetando el aporte de cada seguidor al equipo de trabajo.

Coherencia. Bass y Avolio (2006), establecen que el líder transformacional es coherente entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización. Así mismo, debe ser flexible para adaptarse y, ante situaciones complejas, demuestran una coherencia lo cual inspira confianza, además de compromiso a los grupos de interés.

### **1.3.1.2. Teorías del liderazgo**

A través de las épocas, se han dado una serie de teorías de liderazgo cuyo objetivo era dar respuesta a la problemática de ese tiempo. Tal es el caso, del planteamiento de diversas perspectivas teóricas, tales como:

En un primer momento, surge la teoría del “Gran Hombre” planteada por Carlyle (1880), el cual plantea que los líderes eficaces son aquellos que fueron dotados de inspiración divina y las características adecuadas, por tanto los líderes nacen, no se hacen. Luego con el inicio de la escuela conductista, surge la teoría de rasgos que hace referencia hacia ciertos atributos personales, habilidades y características que pueden ser codificadas y por ende aprendidas; diferencias individuales que permiten al líder ser más eficaz (Bass, 1990). Posteriormente con los planteamientos sociológicos de Weber (1920), surge la teoría del liderazgo carismático, la cual considera que el líder es la figura que representa a un colectivo, y se encuentra al servicio de las necesidades del grupo; asimismo se la define como la capacidad de realizar cambios estructurales y profundos en las organizaciones (Kanungo, 1997). Finalmente, a partir de la década del 1950, emerge la Teoría de

Comportamiento, que enfatiza en el análisis de las conductas de los líderes, las cuales pueden ser aprendidas a través de la enseñanza y la observación.

Por otra parte, frente a las limitaciones y carencias de los modelos conductuales, surge la teoría de las contingencias de Hersey y Blanchard (1969) los cuales plantean que el éxito organizacional, depende de factores ambientales y del contexto del trabajo, así como de las relaciones de contingencia entre el grado de control e influencia sobre la situación y la estructura motivacional del líder. Posteriormente, surge planteamientos de las teorías del liderazgo situacional de Fielder (1976) cuya tesis fundamentalmente se centra en que la efectividad del liderazgo se encuentra en relación entre el ajuste del estilo de liderazgo y los niveles de preparación o de madurez de los seguidores.

Ante las críticas de la simplicidad de los modelos anteriores, se emergen las teorías transaccionales, propuesto por Burns, Bennis y Nanus (1985), en la cual se plantea que el líder ayuda a sus seguidores en logro de los resultados esperados; asimismo se enfatiza el comportamiento de los líderes, el proceso de interacción entre líderes y seguidores de acuerdo a determinadas situaciones.

Finalmente, surgen las teorías de transformación, o teoría de las relaciones, las cuales centran su atención en las relaciones que se establecen entre el líder y los seguidores, mediante la motivación e inspiración a sus seguidores en logro de la tarea organizacional. Teoría que responde y es coherente al ámbito organizacional en la cual se desarrolla el presente estudio.

### **1.3.1.3. Teoría del liderazgo transformacional**

Se basa en los planteamientos de Burns (1978), de Kouzes y Posner (1987) y Bass y Avolio (2006), los cuales consideran como el proceso orientado a motivar la conciencia de los trabajadores, con la finalidad de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y asuman el compromiso de trabajar en el logro de la misión organizacional, retirando sus intereses individuales y centrándose en el interés colectivo. Por otra parte, los

líderes se centran en motivar a las personas para que desplieguen su mejor esfuerzo en el logro de las metas de la organización.

El liderazgo transformacional se basa en las relaciones del líder u sus seguidores. Implica influir en una o más personas, creando cambios significativos en las personas y la organización, rediseñándose los valores, sus actitudes, y las expectativas de los trabajadores. De acuerdo con Bas (1985) considera como características de un líder transformacional:

Promueve en los seguidores, trascender a los intereses propios en aras de la organización o grupo.

Eleva los niveles de conciencia sobre la importancia de alcanzar los resultados. Estimula el desarrollo de niveles altos de autonomía y colaboración relacionada con el trabajo.

De acuerdo con las investigaciones de Kouzes y Posner (2005), consideran que en el proceso de un liderazgo exitoso, se ven implicadas cinco prácticas o comportamientos que se denominan sub escalas de liderazgo transformacional y que la tarea de los líderes debe consistir en equilibrar las oportunidades de acción y aptitudes individuales. Dichas escalas, se describen a continuación:

Inspira la construcción de una visión compartida. Para lo cual, se hace necesario una comunicación efectiva, plantear altas expectativas, asumir los errores como una oportunidad de mejora, etc.

Apoya a los seguidores para que actúen y lograr que el proyecto funcione. Para ello, se requiere de metas cooperativas, promover la colaboración, delegar responsabilidades, establecer relaciones de confianza mutua, entrega seguridad, reconocimiento, etc.

Motivar y estimular; los líderes son motivadores y reconocen el esfuerzo y desempeño de sus seguidores. Tiene alta expectativas, uso de un lenguaje basado en el respeto, y brinda retroalimentación.

Modelar el camino a sus seguidores, de forma clara sus valores y creencias en la organización siendo modelo para los seguidores, además les facilita el logro de sus objetivos mediante tareas de acuerdo a sus posibilidades.

Desafiar los procesos, son individuos que están dispuestos a correr riesgos, buscan las oportunidades de crecimiento e innovación.

#### **1.3.1.4. Modelo del liderazgo Transformacional de Bass y Avolio**

Este modelo planteado por Bass (1985), surge como una propuesta integradora, a partir de los planteamientos de Burns (1978) y las concepciones del liderazgo transaccional, trascendiendo el intercambio entre líder y seguidor, lo que produce en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores (Bass y Avolio, 2006)

Este modelo pone énfasis en la relación de intercambio que generan un cambio en las necesidades, creencias y valores de los seguidores, para desarrollar su autoconciencia y aceptar la misión de la organización. Así mismo, considera las habilidades y los rasgos del líder para crear una visión en conjunto, con una efectiva comunicación con sus seguidores (Bass, 1985).

El liderazgo, transformacional va más allá de los planteamientos del liderazgo transaccional, lo cual es calificado como el proceso de orden superior, que puede variar de un contexto a otro o de una tarea a otra e implica un cambio a largo plazo que impacta en el proceso y en los resultados, a través de un desarrollo personalizado, que logra articular una visión colectiva convincente y lograr resultados extraordinarios (Bass y Riggio, 2006).

El modelo del liderazgo, desde su planteamiento (Estructurada en seis dimensiones) ha sufrido cambios, en sus factores; los mismos que aluden a un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación del mismo en el ambiente organizacional. En cuanto a los factores del liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006), incluyen los siguientes:

Influencia Idealizada Conductual (IIC), se ejerce una influencia idealizada, cuando se trata a cada seguidor individualmente, le brinda oportunidades de mejora, le proporciona apoyo, entrenamiento; ganándose el respeto y la confianza de sus seguidores (Bass y Avolio, 2006). Así mismo, los líderes cuentan con un fuerte sentido de responsabilidad, autoconfianza y

determinación, además expresan sus valores y creencia, las consecuencias morales y éticas de sus acciones. Por su parte Bass y Riggio (2006), consideran que el líder transformador genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario.

Influencia Idealizada Atribuida (IIA), para Bass (1985), es considerado el factor más importante del liderazgo transformacional, llamado también liderazgo carismático. Los líderes transformacionales tienen un carisma personal que lleva a los seguidores a verles de manera idealizada, por lo que éstos cuentan con poder e influencia sobre ellos, por su parte los seguidores perciben un ambiente de confianza y desean identificarse con el líder y su misión. A su vez, para Leithwood, Mascall y Strauss (2009), el líder transformacional ejerce su influencia sobre el personal a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores

El líder es consciente de esta influencia por lo que evita usar ese poder en beneficio personal, demuestra altos niveles de ética y moral. Este factor, mide las atribuciones del carisma, se sostiene como un factor relativamente independiente de los demás factores que conforman el liderazgo transformacional (Bass y Reggio, 2006)

Motivación por Inspiración (MI), según Bass y Avolio (2006), consideran que el líder transformacional tiene la habilidad de motivar y/o convencer a sus trabajadores para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados.. Por su parte Bass y Reggio (2006), plantean que el líder incentiva la actuación con optimismo, entusiasmo, inspirador, y estimula el espíritu de equipo, mostrando compromiso con el logro de la visión, e inspira a un esfuerzo extra en logro de las metas organizacionales. Asimismo, Bass (1988), establece cuatro indicadores:

Habilidad para gestionar el significado de las situaciones y de las percepciones que tendrán los demás:



Modelar las expectativas de los seguidores.  
Ofrecer una visión prometedora de futuro.  
Estimular intelectualmente a los seguidores.

Estimulación Intelectual (EI), todo líder transformacional, estimulan intelectualmente a sus trabajadores a un mayor nivel de creatividad, e innovación a la hora de buscar alternativas en la solución de problemas. Está conformado por dos indicadores: Primero, el líder posee inteligencia, conocimiento, habilidades, destrezas, aptitudes y experiencia. Segundo, la capacidad de estimular a los seguidores a buscar nuevas alternativas de solución antes de actuar. En tal sentido, Bass y Avolio (2006) sugieren que se hace necesario empoderar a los seguidores, para que piensen sobre los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando a la reflexión, cuestionarse así como generar soluciones creativas ante las situaciones o problemas organizacionales

Consideración Individualizada (CI), los líderes transformacionales, consideran al individuo como persona, más que como trabajador, presta atención de manera diferencial, de acuerdo a sus necesidades y características para alcanzar logros y crecimiento mutuo. Asimismo se caracterizan por practicar una escucha activo y comunicación efectiva, mostrar empatía, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja de acuerdo a las necesidades de cada trabajador, manteniendo como meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores

De acuerdo con Bass (1985), los indicadores que estructuran este componente son: Nuevas oportunidades de aprendizaje; reconocimiento de las diferencias individuales; prácticas de dirección que promueven la comunicación; interacción con los seguidores de manera personalizada; capacidad de escucha afectiva; delegación de tareas; y evaluación de las mismas. Para Leithwood, Mascall y Strauss (2009), consideran que es importante la creación de un clima de apoyo que favorezca las oportunidades de aprendizaje, se respete las diferencias individuales y se propicie una comunicación bidireccional.

### **1.3.1.5. Variables de resultado del liderazgo transformacional**

De acuerdo con Bass y Avolio (2006), consideran que las prácticas y/o comportamientos del liderazgo transformacional, conlleva a lograr básicamente tres aspectos; los mismos que se describen a continuación:

a. Satisfacción. De acuerdo a Chiavenato (2006), considera que la satisfacción comprende el grado en el cual el trabajador manifiesta su agrado con el trabajo y con la organización. Por su parte, Baldoni (2007), plantea que los líderes deben esforzarse por lograr los mejores resultados, en la cual los trabajadores sientan que existe correspondencia entre su esfuerzo, los resultados y las demandas laborales.

b. Esfuerzo extra. Al respecto, Bass y Avolio (2006), indican que son por las acciones del líder, que se implica en mayor medida la participación de los seguidores su trabajo cotidiano, incluyendo mayor aportación laboral. Por su parte Chiavenato (2006, citado en flores, 2015), afirma:

“ que el esfuerzo del trabajador es un factor esencial para generar productividad y desarrollo en las organizaciones. Por ello, es fundamental que el equipo directivo se orienten a proveer de las iniciativas necesarias, tanto a nivel de incentivo como motivacionales, para lograr de ellos el más alto esfuerzo en pro de las metas”(p.11).

c. Efectividad. Para Bass y Avolio (2006), se constituye por las acciones del líder, que provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En la misma línea, Chiavenato (2006), considera que la efectividad implica realizarlas labores con eficiencia y eficacia.

En base a lo planteado, se evidencia variables que se constituyen en resultados derivados del liderazgo transformacional, las cuales son de aplicación en el ámbito organizacional.

### **1.3.2. Desempeño laboral**

#### **1.3.2.1. Delimitación conceptual, características e importancia**

Delimitación conceptual, el desempeño laboral constituye un constructo de naturaleza multidimensional, la cual muestra diferentes dificultades en su conceptualización, operativización del constructo y por ende de su medición.

La conceptualización del desempeño laboral, lleva plantear una doble perspectiva: El primero, orientado al servicio de los intereses de una empresa (Económico) y el segundo, interesado en observar y medir el comportamiento de las personas en el desempeño de sus tareas (Quijano, 1997). Por otro lado, se hace necesario diferenciar la concepción del desempeño laboral como un proceso, referido a la conducta específica que ejecuta una persona en una situación de trabajo establecida (Campbell, 1990), y como un resultado o efecto de tal conducta, la cual alude a un producto o utilidad (Sonnetag et al., 2008). Asimismo existe un tercer aspecto relevante: la efectividad, la cual está referido a la valoración o utilidad que contribuye de este desempeño para la organización.

Sin embargo, ambos aspectos están relacionados, ya que cualquier resultado laboral, es como consecuencia de las tareas bien realizadas por el trabajador, además de la valoración de los resultados que derivan tales comportamientos. Por otra parte el resultado o rendimiento constituye un criterio para evaluar el grado en el cual se satisfacen los objetivos organizativos (Sonnetag y Frese, 2002).

En el presente estudio, se considera el desempeño laboral como proceso, ya que se orienta al aspecto comportamental, el modo de actuar, de trabajar, de dedicarse a una actividad. En esta línea, se consideran definiciones, como de Arce (2016) quien considera que el desempeño laboral está referido al accionar único personal como el trabajador realiza las tareas que demandan el perfil de puesto de trabajo en una determinada organización. Por su parte Campbell(1990) la definió como aquellas acciones o conductas que se encuentran bajo el control de un individuo, que contribuyen al alcance de las metas de una organización y que pueden ser medidas de acuerdo al nivel de suficiencia o manejo de la persona.

En esa misma línea, Chiavenato (2011) plantea que el esfuerzo que despliega cada trabajador, depende por una parte de sus habilidades y capacidades personales, y por otro lado, de sus percepciones sobre el rol que debe desempeñar. Este accionar único y personal, encuentra su origen en

sus capacidades y habilidades propias de cada trabajador, como también de las percepciones e informaciones que recoja de su centro laboral. En este sentido, el desempeño laboral, se ve condicionado por aquellos factores organizacionales, con énfasis en aquellos que se orientan a la gestión del talento humano. Por su parte Palaci (2005) la define como: “El valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p.155).

De acuerdo a las definiciones antes expuestas, se puede indicar que el desempeño no sólo depende de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias de los empleados, sino también de la motivación, el entendimiento del proceso motivacional, incluyendo el reconocimiento de las necesidades que tengan las personas el grado de compromiso y valores para desempeñarse en el área laboral de manera efectiva. Por ello, una de las definiciones mas pertinentes y con la cual se alinea el presente estudio, es la que plantea Ramírez (2013): “El desempeño laboral individual como todas aquellas conductas de los individuos que están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos y que, por tanto, constituyen un valor esperado por la organización para el alcance futuro de la efectividad” (p.60)

Características, de acuerdo a Motowidlo, Borman y Schmitt (1997), plantean que el desempeño laboral se puede analizar a partir de cuatro características fundamentales:

Su carácter comportamental. Considera a la conducta como un aspecto definicional central del constructo de desempeño, antes que en los resultados; pues el desempeño es lo que la persona hace en el trabajo y que puede evaluarse de forma positiva o negativa para la efectividad individual u organizacional. De acuerdo a Rodríguez (2013) considera que: “sería más pertinente centrarse en la conducta que en los resultados (...) ya que desde una perspectiva comportamental (...) resulta más fácil entender los procesos y principios psicológicos a la base del desempeño laboral, permitiendo así su predicción y modificación”.

Su carácter episódico, referido a que las personas, por lo general, durante su jornada laboral diaria, realizan muchas acciones, de las cuales algunas dificultan o condicionan el cumplimiento de las metas en la organización. Dichas conductas no tienen efecto en su desempeño, pero son estos episodios comportamentales los que componen el dominio del desempeño.

Su carácter evaluativo, dado que el desempeño constituye un conjunto de acciones o conductas que pueden contribuir de manera positiva o negativa al logro de metas de la organización; y por lo tanto se puede afirmar que el desempeño es un constructo evaluativo.

Su carácter multidimensional, el desempeño laboral está constituido por una diversidad de conductas que ayudan o condicionan el logro de las metas organizacionales. Dichas conductas, para su valoración se organiza en categorías comportamentales homogéneas, lo cual conlleva a que existen múltiples valoraciones de desempeño para cada trabajador, la cual representan el valor de sus conductas en un período de tiempo determinado (Motowidlo et al., 1997).

Por otra parte, en la revisión de la literatura, también se considera otras propiedades o características que ayudan en la comprensión de la variable de estudio: Su carácter dinámico y la variabilidad de su ejecución. Respecto a su dinamismo, existe consenso entre los teóricos al plantear que dependiendo de las circunstancias el desempeño es inestable a través del tiempo (Rodríguez, 2013). El desempeño de un trabajador en determinadas circunstancias puede ser alta y en otras ocasiones baja. Puede variar en función a factores personales, tales como su proceso de aprendizaje, la experiencia, su edad, etc., o a factores contextuales propias de la organización, las cuales son más estables y sistemáticas, tales como el liderazgo directivo, la cultura organizacional, el clima laboral, etc.

Por otra parte, la variabilidad de la ejecución, se explica en función a las categorías del desempeño típico y desempeño máximo. El primero se refiere a lo que el trabajador debe o va hacer, es decir un comportamiento promedio;

mientras que en el segundo, alude a el desempeño sobresaliente o más alto de lo que el trabajador es capaz o puede hacer ( Barnes y Morgeson, 2007).

La característica de la variabilidad del desempeño, tiene una gran importancia en el contexto actual de la gestión del desempeño laboral en toda organización, dado a que se busca en el personal el criterio de desempeño máximo para el logro de las metas organizacionales y por qué se proyecta una imagen positiva organizacional; en contraste al desempeño típico, que constituye la concepción tradicional en la cual sus trabajadores no muestran esfuerzo potencial (Barnes y Morgeson, 2007)

Importancia, el desempeño laboral, constituye uno de los constructos más importantes en la ciencia organizacional, la psicología del trabajo y gestión del talento humano. Toda organización, ya sea pública o privada necesita de sus trabajadores un alto nivel de desempeño para el logro de sus metas, brindar servicios y productos de calidad, y obtener ventaja competitiva sostenible en su medio. Por otra parte, desde el propio trabajador, el desempeño laboral puede constituir una importante fuente de satisfacción personal; pero como también puede traer frustración, insatisfacción, fracaso personal, etc.; dependiendo del nivel de desempeño laboral (Sonnentag y Frese, 2008).

La evaluación del desempeño laboral, constituye un insumo central en la gestión de recursos humanos; ya a partir de su valoración se toman decisiones informadas en la selección de su personal, propuestas de intervenciones en la gestión del personal, reconocimientos laborales, promoción laboral, etc. (Borman, 2000). Por su parte Quijano (1997), considera que constituye una herramienta muy utilizada en cualquier sistema social, con énfasis en aquellas organizaciones que tienen como propósito el alcance eficiente de metas y objetivos.

### **1.3.2.2. Dimensiones**

Dado a que el desempeño laboral constituye un constructo complejo y multidimensional, en las últimas dos décadas, existe un alto interés e imperiosa necesidad entre investigadores por comprender mejor el constructo y su naturaleza, analizar sus múltiples dimensiones que conforman el dominio del constructo y a la vez buscan que se generalicen y puedan ser aplicables a diferentes escenarios laborales (Campbell, 1990; MotowidloyKell, 2012).

Las tendencias actuales han pasado de un enfoque de orientación conductual y objetivo, centrado en la dimensión técnica del desempeño, como único dominio importante o llamado desempeño de la tarea, hacia una perspectiva más amplia, que incorpora otros componentes conductuales que fueron descuidados sistemáticamente. Dicha tendencia responde al contexto globalizado, cambiante y dinámico, de las organizaciones y naturaleza del trabajo (Grant y Ashford, 2008); asimismo en la actualidad se privilegia la flexibilidad de puestos y roles, puesto existe un mayor énfasis en el establecimiento de competencias personales requeridas, en contraste a la visión limitada de tareas y funciones inherentes a un puesto de trabajo con carácter fijo (Wildman, Bedwell, Salas y Smith, 2010).

En consecuencia, existe una proliferación significativa de aspectos relacionados con comportamientos deseables para la organización, que han revitalizado y a la vez han ocasionado confusiones a la dimensionalidad del desempeño laboral tales como: Comportamiento ciudadano organizacional, conducta prosocial en el trabajo, desempeño contextual, conducta pro activa, desempeño adaptativo, iniciativa personal, entre otros. A su vez, también se han planteado dimensiones desfavorables para la organización, como es el caso de la conducta contraproduktiva (Sackett, 2002) y de la conducta desviada en el trabajo (Robinson y Bennett, 1995).

En este marco, el presente estudio, se basa en la propuesta multidimensional expandida del desempeño individual sistematizada y planteada por Rodríguez (2013); en la cual en base a una revisión exhaustiva de la literatura de los diferentes investigadores, y en un esfuerzo por sistematizar y ordenar el dominio del desempeño laboral, plantea cinco grandes

dimensiones independientes y generalizables a distintos puestos y roles presentes en el ámbito laboral; las mismas que integran a los más importantes patrones conductuales existentes: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo, desempeño proactivo y desempeño contraproducente. Sin embargo para el presente estudio, se considera los cuatro primeros, debido a que interesa conocer su contribución al logro de las metas organizacionales.

**Dim. 1: Desempeño de tarea.** Esta dimensión da cuenta de patrones comportamentales que están al servicio del contenido de un puesto/rol de trabajo, es decir a la correcta realización de tareas, funciones y actividades. Al respecto, Campbell (1990), la concibe como el reflejo de la suficiencia para ejecutar las tareas centrales de un puesto. A su vez, Sonnentag et al. (2008), refiere a aquellas actividades de carácter técnico esenciales para promover un funcionamiento organizacional más eficiente. Esto significa que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizativos por medio de la mejora de la efectividad del núcleo técnico-productivo de la organización.

De dichas concepciones, se puede afirmar que desempeño de tarea o dimensión técnica, se halla conformada por patrones comportamentales relacionados con exigencias formales que demanda la ejecución de un puesto de trabajo o rol en una organización, cuyo resultado final son productos o servicios.

En cuanto a sus indicadores que lo componen el desempeño de tarea, éstos no dependen del puesto de trabajo, ya estos son flexibles y están en constantes cambios; por lo que se enfatiza en patrones conductuales que contribuyen en la provisión de servicios o en la producción de bienes. Tal como es el caso de Campbell (1990), que de acuerdo a su modelo multifactorial, cinco de las ocho dimensiones guardan relación con el desempeño de tarea: Suficiencia para tareas tanto para tareas específicas como no específicas del puesto, comunicación oral y escrita, liderazgo (en caso de roles directivos) y dirección. Por su parte Edwards, Bell, Arthur y Decuir (2008) plantean como componentes básicos a la cantidad, calidad y precisión del trabajo, asimismo considera el nivel de conocimiento del puesto



y la amplitud de tareas realizadas. Finalmente Welbourne, Johnson y Erez (1998), concuerdan en la relevancia de los componentes referidos a la: calidad, cantidad y precisión, complementando un componente referido a con el servicio al usuario interno y externo de la organización.

De acuerdo a lo descrito, el presente estudio considera la definición de Rodríguez (2013): “ Es la dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de ejecución de tareas de un puesto/rol que contribuyen directa o indirectamente en la producción de bienes o en la prestación de servicios de una organización” (p. 80).

**Dim. 2: Desempeño contextual o ciudadano.** Esta dimensión, se basa en las contribuciones individuales a los objetivos organizacionales, a partir del soporte y apoyo en los aspectos psicológico, social y organizacional en que el trabajo se realiza, que actúan como catalizadoras facilitándola, dificultándola, incluso inhibiéndola. Va más allá de la sola ejecución de tareas específicas del puesto de trabajo, involucrando acciones que buscan mejorar el contexto en que se desarrollan las tareas ( Apoyar a los demás, defender a la organización, etc.. De acuerdo a Borman y Motowidlo (1993) la define como todas aquellas conductas que favorecen la efectividad de la organización por medio del mantenimiento y mejora del ambiente psicológico, social y organizacional en el cual las tareas son desempeñadas.

Las conductas contextuales o ciudadanas, aportan al mejoramiento del contexto humano en que las tareas se desarrollan, contribuyendo en los aspectos: psicológico, social y organizacional del trabajo; facilitando la comunicación, las relaciones sociales, la ayuda a los demás, etc. Entre las características de las actividades de desempeño contextual, se tiene que éstas son comparables entre la mayoría de los puestos de trabajo, están relacionadas con aspectos motivacionales y de la personalidad, así como son conductas extra-rol, libres y que por lo general no son reconocidas por la dirección (Sonnentag et al., 2008)

Con respecto a sus componentes o aspectos que lo conforman, Borman y Motowidlo (1993, citado en Rodríguez, 2013) plantearon cinco indicadores conductuales: ayudar y cooperar con otros, voluntad para llevar a cabo tareas

extras; seguir los procedimientos y reglas organizacionales; promover, apoyar y defender los objetivos organizacionales, y persistir con entusiasmo para completar tareas con éxito. Dichos componentes coinciden con los factores propuestos por diversos investigadores, pero en especial con el modelo multifactorial de desempeño laboral de Campbell et al. (1996), y con Organ y Ryan (1995), que incluyen conductas, tales como: El altruismo, cortesía, deportividad, responsabilidad y virtud cívica. Por su parte Borman et al. (2001) revisaron y mejoraron el modelo de los cinco factores de Borman y Motowidlo (1993) planteando un modelo tridimensional integrador de desempeño contextual:

Apoyo personal: Conformado por patrones conductuales de cooperación, ayuda y muestras de respeto.

Apoyo organizacional: Conformado por patrones conductuales de representación de la organización y de apoyo a la misión organizacional.

Iniciativa responsable o consiente: Constituido por patrones conductuales de persistencia, iniciativa y compromiso con el desarrollo personal.

De acuerdo a lo analizado, el concepto de desempeño contextual a utilizar en el presente estudio, considera el planteado por Rodríguez (2013): “ Es la dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas que, contribuyen a la mejora del ambiente psicológico y/o social y/o organizacional en que el trabajo se realiza, ayudan a conseguir los objetivos organizacionales” (p. 92).

**Dim.3: Desempeño adaptativo.** Esta dimensión enfatiza en aquellas acciones que conllevan hacer frente y/o adaptarse a la naturaleza dinámica y cambiante de la realidad laboral actual, contribuyendo así a la efectividad de la organización. Se encuentra muy vinculada al contexto de trabajo, caracterizado por el acelerado cambio en las exigencias del trabajo como consecuencia de las innovaciones tecnológicas, la cual exige de nuevos aprendizajes y formas de enfrentar con efectividad el trabajo (By, 2005). En tal sentido, la evaluación del desempeño actualmente está centrado en la

capacidad de respuesta, a través del ajuste, modificación y/o adaptación frente a los cambios y nuevas demandas del trabajo frente .

En consecuencia, las personas en forma complementaria a sus capacidades y destrezas específicas de su puesto de trabajo, necesita prepararse en un amplio conjunto de habilidades capaz de enfrentar los cambios actuales y futuros que se le presente en su trabajo, mediante el desarrollo de una orientación adaptativa (Griffin y Hesketh, 2003).

Allworth y Hesketh (1999) conciben al desempeño adaptativo como todos aquellos patrones conductuales que permiten enfrentarse y ajustarse a los cambios constantes que se dan en el contexto laboral, contribuyendo de esta manera a la efectividad organizacional.

Respecto a sus componentes, la investigación de Pulakos et al. (2000) fue uno de los más importantes por su impacto y alcance. Este investigador, a partir de una revisión exhaustiva de la literatura, planteó una taxonomía de ocho dimensiones: El manejo del estrés laboral, la solución creativa de problemas, el manejo de situaciones inciertas e impredecibles, el aprendizaje de procedimientos y uso de tecnología, la adaptabilidad interpersonal, el manejo de situaciones de crisis o emergencias, la adaptabilidad cultural y física.

En base a los considerandos, el estudio toma la definición de Rodríguez (2013), la cual es definida como: “Una dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de adaptación o ajuste eficaz ante situaciones cambiantes y/o adquisición de habilidades para ser competente ante nuevas demandas en el trabajo”

**Dim.4. Desempeño proactivo.** Esta referido al conjunto de comportamientos del trabajador para anticiparse y actuar sobre el contexto de una forma autodirigida para la obtención efectiva de resultados. Posee un carácter activo y autodirigido, que implica iniciativa personal y la introducción de nuevos cambios en la forma de trabajar (Rodríguez, 2013).

De acuerdo a Fay y Sonnentag (2012), la definen como acciones auto-iniciadas y orientadas al futuro, impulsadas por problemas u oportunidades,

que tienen como fin último generar cambio y mejorar así el funcionamiento general en el trabajo.

Respecto a sus indicadores, de acuerdo a las diversas investigaciones, se consensua en que los comportamientos proactivos más importantes son:

La iniciativa personal. Está referida a aquellas conductas auto iniciadas y activas dirigidas hacia la actividad laboral, que van más allá de lo exigible en el puesto.

La conducta proactiva. Está referida a la toma de iniciativa en cuanto a la mejora de las circunstancias actuales, desafiando el status quo en contraste a una adaptación pasiva de las condiciones presentes (Crant, 2000).

La expresión de voz, que consiste en hacer sugerencias innovadoras para llevar a cabo cambios y sugerir cambios en los procedimientos estándar.

Hacerse cargo en el trabajo. Referido a los esfuerzos voluntarios y constructivos para efectuar cambios en el trabajo, con el propósito de un mejoramiento continuo.

conductas de búsqueda y control activos de la retroalimentación. Son las acciones voluntarias y anticipadas para obtener información de la conducta laboral, así como del uso activo de la misma con el fin de mejorar y avanzar.

Tomando en consideración el estudio de Parker y Collins (2010) identificaron tres categorías conductuales proactivas de alto orden: Primero. Conducta laboral proactiva, conformada por conductas dirigidas a lograr cambios dentro de la organización, tales como la expresión de la voz, hacerse cargo, etc. Segundo. De la conducta proactiva estratégica, se consideran conductas dirigidas a lograr un ajuste entre la organización y su entorno externo. Y tercero. De la conducta proactiva de ajuste persona-entorno se consideran conductas dirigidas al logro del ajuste entre el individuo y la organización, tales como la búsqueda activa de retroalimentación, iniciativa de carrera, etc.

En tal sentido, de acuerdo a lo explicado, Rodríguez (2013) concibe al desempeño proactivo como: “ La dimensión de desempeño individual que da cuenta de aquellas conductas de carácter activo o promotor que sirven para anticiparse a nuevos desafíos o bien para iniciar cambios en contextos de trabajo”.

### **1.3.2.3. Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación del desempeño (ED) se constituye una de las herramientas de gestión más utilizadas en la actualidad y que, correctamente utilizada, tiene un impacto indiscutible en los resultados de la organización, así como en la productividad de sus trabajadores. Es decir, no es un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos.

Por su parte Cornejo (2017) considera que : “La evaluación del desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (p.41).

Para alcanzar este propósito, la ED debe primero garantizar aspectos, tales como: La adecuación del trabajador al cargo; entrenamiento; promociones; incentivo salarial por buen desempeño; auto perfeccionamiento del empleado; informaciones básicas para la investigación de recursos humanos; estímulo a la mayor productividad; retroalimentación de información al propio individuo evaluado; otras decisiones de personal, como transferencias, etc. Así mismo, la ED tiene como utilidad: Gestionar al personal de forma justa, verificar la eficacia del proceso de selección de personal, evaluar la eficacia de los programas de formación, detectar las necesidades y planificar la formación, promocionar a los trabajadores a otros cargos, mejorar la comunicación interna, entre otros.

En cuanto a los criterios para considerar una evaluación del desempeño como válida, se tiene:

Relevancia, es decir si lo que se está midiendo, realmente, es un comportamiento importante para la organización en el sentido de que una mala ejecución u omisión, tiene consecuencias graves para ella.

La Fiabilidad, si la medida utilizada es consistente, estable o, sistemáticamente, distintos evaluadores evalúan de igual manera al mismo(a) trabajador en el mismo comportamiento y para el mismo periodo de tiempo.

Discriminación, Si permite que los evaluados se ordenen en función de la medida.

Practicidad, Definida en función de sus posibilidades de medida: claridad en la definición de lo que se mide, costo, tiempo, etc. (Gorriti, 2011).

#### **1.4. Formulación del problema**

¿En qué medida el liderazgo directivo influye en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017?

#### **1.5. Justificación**

En el marco de la gestión pública, el subsistema de Gestión de Rendimiento, constituye un factor clave para la implementación de la reforma del Servicio Civil, ya que tiene por finalidad medir el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo y el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. En el caso específico de las entidades de la administración de justicia, la evaluación del desempeño laboral, juega un papel importante y fundamental en el logro de la calidad de la administración de justicia a efectos que las cortes superiores de justicia, como entidades públicas alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia al identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles en las metas organizacionales.

Así mismo el presente estudio parte de la iniciativa personal en virtud del contacto directo con la realidad en el Distrito Judicial del Santa, en la que se observa, por una parte un desempeño laboral básico en los trabajadores y por otra parte la existencia de un liderazgo directo que no se ajusta al contexto

situacional y realidad organizacional, trayendo consigo la disminución de credibilidad del público en la eficiencia de la administración de justicia.

En tal sentido el presente estudio, se justifica por las siguientes razones:

**De su relevancia social:** En el contexto actual, la administración de justicia constituye un sector público cuestionada por la ciudadanía a nivel nacional, debido al bajo nivel de productividad judicial. En tal sentido, las organizaciones judiciales en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

Por otra parte, la evaluación del desempeño y su análisis relacional con el liderazgo directivo, conlleva a identificar fortalezas y debilidades de ambos actores, y a partir del cual recomendar lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de las capacidades profesionales, personales y sociales de los trabajadores. La detección temprana de brechas entre el desempeño deseado y el esperado, brindará tanto al trabajador como a sus superiores una oportunidad para corregir y generar entornos de mutua satisfacción y compromiso.

**Teórica:** El presente trabajo servirá de fuente de información empírica válida y confiable del contexto regional y como antecedente de estudio para futuras investigaciones en la línea de investigación de gestión del talento humano y dirección estratégica. Se aporta en la sistematización de un cuerpo teórico que facilita la evaluación del desempeño laboral en áreas e instancias de entidades judiciales a nivel nacional; constituyéndose en un insumo básico en la toma de decisiones en el planteamiento de reformas o lineamientos de política judicial para la mejora del rendimiento laboral.

**Implicancias prácticas:** El presente estudio se justifica en la búsqueda de los elementos de liderazgo que impactan las variables de resultado en los empleados del sector judicial, de tal manera que se pueda potencializar la

gestión del talento humano en las organizaciones objeto del estudio desarrollando los componentes necesarios que coadyuven al incremento del desempeño laboral, el esfuerzo extra y la efectividad, en el marco de la ley del servicio civil N° 30057.

Los resultados de la presente investigación permiten conocer mejor la dinámica de los procesos relacionales en las instancias administrativas de justicia; así como el desarrollar medidas y políticas orientadas al logro de la efectividad organizacional y por ende el logro de sus metas organizacionales

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. General**

**Hi:** El liderazgo directivo influye en un nivel moderado y significativo en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

**Ho:** El liderazgo directivo no influye en un nivel moderado y significativo en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

### **1.6.2. Específicos**

**hi1:** La influencia idealizada conductual del liderazgo directivo influye en un nivel moderado y significativo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

**h01:** La influencia idealizada conductual del liderazgo directivo no influye en un nivel moderado y significativo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

**hi2:** La influencia idealizada atribuida del liderazgo directivo influye en un nivel moderado y significativo en el desempeño laboral de los



trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

**h02:** La influencia idealizada atribuida del liderazgo directivo no influye en un nivel moderado y significativo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

**hi3:** La motivación por inspiración del liderazgo directivo influye en un nivel moderado y significativo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

**h03:** La motivación por inspiración del liderazgo directivo influye en un nivel moderado y significativo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

**hi4:** La estimulación intelectual del liderazgo directivo influye en un nivel moderado y significativo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

**h04:** La estimulación intelectual del liderazgo directivo no influye en un nivel moderado y significativo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

**hi5:** La consideración individual del liderazgo directivo influye en un nivel moderado y significativo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

**h05:** La consideración individual del liderazgo directivo no influye en un nivel moderado y significativo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **a. General**

Determinar el nivel de influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

### **b. Específicos**

Describir el nivel de capacidad de liderazgo directivo, según percepción de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

Analizar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017, evaluado por el equipo directivo.

Establecer el nivel de influencia de la dimensión: influencia idealizada conductual del liderazgo directivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

Establecer el nivel de influencia de la dimensión: influencia idealizada atribuida del liderazgo directivo en el desempeño laboral contextual de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

Establecer el nivel de influencia de la dimensión: motivación por inspiración del liderazgo directivo en el desempeño laboral de los

trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

Establecer el nivel de influencia de la dimensión: estimulación intelectual del liderazgo directivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

Establecer el nivel de influencia de la dimensión: consideración individual del liderazgo directivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

# **CAPITULO II**

## **METODO**

## II. METODO

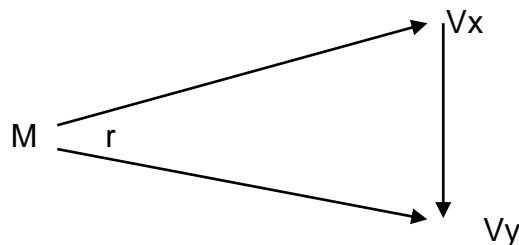
**2.1. Diseño de investigación.** No experimental, transaccional descriptivo correlacional causal.

Implica la observación del hecho en su condición natural sin intervención del investigador, no presentándose la administración o control de un tratamiento. Así mismo, es transaccional, dado que el propósito del estudio es describir y analizar las variables de estudio en un tiempo único y momento determinado y luego las correlaciona estadísticamente.

Es descriptiva, porque en un primer momento se buscó describir y/o analizar de liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores. Al respecto Hernández et al, (2010), consideran que los investigadores no son solamente tabuladores sino que recogen los datos sobre la base de una teoría, resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyen al conocimiento.

Finalmente es causal, porque busca cuantificar el grado de relación o asociación causa - efecto que existe entre dos o más variables en un contexto en particular. Por lo tanto, en el presente estudio se analizabuscá describir y analizar las relación causal existente entre el liderazgo directivo y desempeño laboral en un contexto del sector judicial.

Su diagrama, es el siguiente:



Dónde:

**M:** Muestra sometida al estudio. Trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa – Chimbote, 2017.

**Vx:** Observación de la variable independiente: Liderazgo directivo

**Vy:** Observación de la variable dependiente: Desempeño laboral

**r:** Relación causa- efecto que existe entre las variables en estudio.

## **2.2. Variables y operacionalización**

### **2.2.1. Identificación de variables**

Variable independiente: Liderazgo directivo

Variable dependiente: Desempeño laboral

Variables intervinientes: Genero, antigüedad en el puesto de trabajo y condición laboral.

## 2.2.2. Operacionalización

VAR.	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	N° DE ÍTEMS	ESCALA				
Liderazgo directivo	Conjunto de conductas que muestra el directivo en diversos contextos y niveles dentro de una organización, a través de los cuales se construye una visión compartida, capacidad de innovación y gestión de cambios en una organización de forma directa o indirecta (Bass, 1997)	Mediante la aplicación del cuestionario: MLQ-5X, se midió el nivel de liderazgo del equipo directivo de la corte superior de justicia del Santa-Chimbote, según la percepción de los trabajadores de Unidad de Administración y Finanzas, en los niveles alto, medio y bajo.	Influencia idealizada conductual	Capacidad de transmitir confianza y respeto	1-2	<b>Ordinal</b>  <b>Valores finales:</b>  Alto Medio Bajo				
				Capacidad de generar compromiso con la misión organizativa	3-4					
			Influencia idealizada atribuida	Construcción de una visión compartida	5-6					
				Capacidad para influir en la misión organizacional	7-8					
			Motivación por inspiración	Generación de metas y expectativas del personal	9-10					
				Capacidad para involucrar al personal	11-12					
			Estimulación intelectual	Capacidad para enfrentar y/o resolver problemas	13-14					
				Estimulación del desempeño de manera innovadora y creativa	15-16					
			Consideración individual	Consideración de la perspectiva del personal	17-18					
				Relación inter personal	19-20					
			Desempeño laboral	Es el conjunto de conductas de los individuos que están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos y que, por tanto, constituyen un valor esperado por la organización para el alcance futuro de la efectividad (Ramírez, 2013).	Mediante la aplicación del cuestionario PRO-4 dirigido al equipo directivo de la Corte Superior del Santa, se evalúa el nivel de desempeño laboral individual de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas en sus dimensiones de desempeño: De tarea, contextual, adaptativo y proactivo.		Desempeño de tarea	Suficiencia para tareas del puesto	1-2	<b>Ordinal</b>  <b>Valores finales:</b>  Bueno Distinguido Observado Deficiente
								Calidad del trabajo y logro de metas	3-4	
Disciplina personal y laboral	5-6									
Desempeño contextual	Apoyo personal	7-8								
	Apoyo organizacional	9-11								
	Iniciativa responsable o consciente	12-13								
Desempeño adaptativo	Adaptación eficaz ante cambios	14-17								
	Adquisición de habilidades ante demandas del trabajo	18-20								
Desempeño proactivo	Conducta laboral proactiva	21-24								
	Conducta proactiva estratégica	25-27								
	Conducta proactiva de ajuste persona-entorno	28-30								

Para el análisis de la variable de estudio, se asumió los siguientes niveles e intervalos de puntuaciones.

### Del liderazgo directivo

Niveles	De sus dimensiones	De la variable
Alto	13-16	61-80
Medio	9-12	41-60
Bajo	0-8	0-40

### Del desempeño laboral

Niveles	D1	D2	D3	D4	De la variable
	Desempeño de tarea	Desempeño contextual	Desempeño adaptativo	Desempeño proactivo	
Bueno	21-24	25-28	25-28	35-40	101-120
Distinguido	17-20	20-24	20-24	28-34	81-100
Observado	13-16	15-19	15-19	21-27	61-80
Deficiente	0-12	0-14	0-14	0-20	0-60

## 2.3. Población y muestra.

**2.3.1. Población.** Estuvo conformada por los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa - Chimbote, 2017.

Tabla 1

Distribución de la población de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa - Chimbote, 2017

Condición laboral	Género		Total
	H	M	
PERM.EST. - 728	13	8	21
PLAZO FIJO 728	6	4	10
CAS	1	2	3
<b>Total</b>	20	14	34

Fuente:CAP de la Corte Superior de Justicia del Santa – Chimbote, 2017.



### 2.3. 2. De la muestra

Considerando que la población establecida es reducida, en el presente estudio, se trabajó con la población censal de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa - Chimbote, 2017. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) consideran que cuando población es reducida en su número, se debe trabajar con toda la población censal.

Por otra parte, el muestreo fue no probabilístico por conveniencia, dado a que la población accesible y existente a trabajar está referido al contexto específico de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa – Chimbote, 2017.

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En coherencia a los objetivos planteados, el presente estudio utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnica	Instrumentos	Unidad de información
La encuesta	Cuestionario de liderazgo directivo: “MLQ-5X”	Trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas
	Escala valorativa de desempeño laboral “PRO -4”	Equipo directivo de la Unidad de Administración y Finanzas

#### 2.4.1. Instrumentos

##### a. cuestionario de liderazgo directivo: “MLQ-5X ”

Instrumento estandarizado, adaptado por la investigadora, a partir del cuestionario multifactorial “MLQ – 5X” (*Multifactor Leadership Questionnaire*), formato B para subordinados, planteado por Bass & Avolio (1999) y revisado por Alonso, Saboya & Guirado (2010). Constituye uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo transformacional en el ámbito organizacional en instituciones públicas y privadas).

MLQ-5x, es una escala psicométrica Likert, que contiene 20 ítems que identifican las conductas del liderazgo transformacional a través de una escala de frecuencia de los comportamientos del líder, observados por parte de los trabajadores, en base a las siguientes puntuaciones:

0 = No, en absoluto

1 = De vez en cuando

2 = Algunas veces

3 = Bastante a menudo

4 = Sí, con frecuencia, aunque no siempre

#### **b. Escala valorativa de desempeño laboral “PRO – 4”**

Instrumento estandarizado, adaptado por la investigadora, a partir del cuestionario de desempeño laboral individual “PRO – 4” elaborado por Ramírez (2013) y formulado de acuerdo a su modelo multidimensional expandida del desempeño laboral. Mide aquellas conductas de los trabajadores que están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos y que, por tanto, constituyen un valor esperado por la organización para el alcance futuro de la efectividad; las mismas que complementaron los respectivos directivos directos de los trabajadores participantes del estudio.

Es una escala valorativa, cuyo formato de respuesta de los ítems es tipo Likert, conformada por 30 ítems y estructura en cuatro sub escalas: Desempeño a la tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. Su escala de valoración de los ítems varía en un rango de puntuaciones de 1 a 4, de acuerdo a las categorías consideradas en cada sub escala.

#### **2.4.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos**

De su validez, ambos instrumentos fueron validados por el método de validez de contenido, de acuerdo al procedimiento de juicio de expertos. En tal sentido, se consideró un docente del área de investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo – Filial Chimbote, con grado académico de Doctor en Educación. Para tal efecto, se hizo uso de una matriz de validación para cada uno de los instrumentos indicados, entregada al experto conteniendo los criterios de coherencia y relación entre la variable, sus dimensiones, indicadores, ítems y sus respectivas alternativas de respuesta. Luego de ser evaluadas por cada experto se

procedió a levantar las observaciones hechas y, finalmente firmar la constancia de validación (**Anexo N° 3**)

Respecto a su confiabilidad. Para la muestra de piloto, se consideró un muestreo no probabilístico por conveniencia, conformada por cuatro directivos y 12 trabajadores de ambos sexos de la unidad de planeamiento de la Corte superior de Justicia del Santa-Chimbote, lo cual mediante el método de consistencia interna y uso del programa estadístico SPSS 23, se determinó el coeficiente estadístico de Alfa de Cronbach.

### **Estadísticas de fiabilidad**

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Cuestionario de liderazgo directivo: "MLQ-5X"	0,934	12
Escala valorativa de desempeño laboral "PRO -4"	0,976	12

En ambos instrumentos, los coeficientes, muestran un nivel muy alto de confiabilidad del instrumento.

### **2.5. Métodos de análisis de datos**

Los datos fueron analizados y procesados utilizando la estadística básica: tablas de distribución de frecuencias, tablas de contingencia, gráficos de dispersión de puntuaciones y los estadígrafos descriptivos de la media aritmética, desviación estándar y varianza. Así mismo para determinar la asociación o independencia la prueba de Tau-c- de Kendall, el gráfico de dispersión, Coeficiente de correlación de Pearson, coeficiente de determinación ( $r^2$ ) para la contrastación de la hipótesis la prueba estadística ANOVA.

Para el procesamiento, análisis y extracción del conocimiento se utilizó el programa estadístico SPSS versión 23 y Microsoft Excel 2013.

## **2.6. Aspectos éticos**

El presente estudio, de acuerdo a la intervención del investigador, constituye un estudio del tipo observacional, prospectivo analítico; por lo que no implica riesgo alguno.

Se hace necesario mencionar que este estudio se realizó con el objetivo cognitivo de analizar la relación causal entre variables en un contexto de administración pública del sector justicia, a partir del cual se plantea recomendaciones para la mejora de la gestión del desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte superior de Justicia del Santa-Chimbote.

Se hace necesario señalar que dicha investigación se llevó a cabo, previa obtención de la resolución de aprobación del proyecto de tesis por la universidad para su ejecución, y de la autorización de la Corte Superior de Justicia del Santa-Chimbote para el desarrollo del trabajo de campo.

Para garantizar la confidencialidad y la privacidad los participantes; trabajadores y directivos, desde el trabajo de campo se asignó un código del informante. En este sentido se asumió un anonimato en cuanto a datos de identificación personal.

# **CAPITULO III**

# **RESULTADOS**

### III. RESULTADOS

Para el análisis de las variables de estudio, las puntuaciones obtenidas mediante los instrumentos de recolección de datos, se trasladaron a un baremo dispersigráfico de conversión de puntuaciones a los niveles establecidos.

Tabla 1

Matriz de puntuaciones y niveles del liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores

Nº	Var. Int.			Liderazgo directivo											Desempeño laboral										
	SE	EL	CT	D1		D2		D3		D4		D5		TOTAL		D1		D2		D3		D4		TOTAL	
1	H	1	A	13	A	11	M	7	B	7	B	8	B	46	M	18	D	21	D	21	D	30	D	90	D
2	M	4	A	10	M	12	M	9	M	8	B	8	B	47	M	19	D	23	D	21	D	27	O	90	D
3	M	4	A	12	M	12	M	12	M	12	M	12	M	60	M	18	D	20	D	20	D	27	O	85	D
4	M	3	A	12	M	12	M	12	M	12	M	12	M	60	M	18	D	20	D	19	O	28	D	85	D
5	M	3	A	6	B	5	B	6	B	5	B	6	B	28	B	16	O	19	O	18	O	26	O	79	O
6	H	1	A	5	B	5	B	7	B	4	B	6	B	27	B	17	D	20	D	20	D	27	O	84	D
7	H	4	A	9	M	10	M	12	M	9	M	9	M	49	M	22	B	26	B	24	D	35	B	107	B
8	H	1	B	12	M	12	M	12	M	12	M	10	M	58	M	15	O	20	D	17	O	30	D	82	D
9	H	2	A	10	M	9	M	10	M	9	M	11	M	49	M	16	O	21	D	22	D	28	D	87	D
10	H	4	A	6	B	6	B	6	B	6	B	8	B	32	B	17	D	21	D	21	D	29	D	88	D
11	H	4	B	8	B	6	B	8	B	7	B	7	B	36	B	12	d	14	d	14	d	20	d	60	d
12	M	5	A	10	M	8	B	8	B	6	B	6	B	38	B	12	d	14	d	14	d	20	d	60	d
13	H	3	A	8	B	7	B	7	B	6	B	8	B	36	B	12	d	14	d	14	d	20	d	60	d
14	M	1	B	10	M	8	B	10	M	8	B	10	M	46	M	20	D	28	B	19	O	35	B	102	B
15	M	1	A	12	M	12	M	11	M	12	M	11	M	58	M	22	B	28	B	22	D	38	B	110	B
16	H	4	A	9	M	10	M	11	M	10	M	8	B	48	M	19	D	20	D	19	O	34	D	92	D
17	H	4	B	16	A	12	M	13	A	12	M	9	M	62	A	21	B	28	B	21	D	36	B	106	B
18	M	4	A	13	A	12	M	14	A	14	A	16	A	69	A	20	D	25	B	18	O	30	D	93	D
19	H	1	C	12	M	12	M	12	M	12	M	12	M	60	M	20	D	21	D	19	O	29	D	89	D
20	M	4	A	12	M	12	M	11	M	12	M	12	M	59	M	21	B	26	B	21	D	37	B	105	B
21	M	3	B	11	M	11	M	10	M	12	M	12	M	56	M	20	D	28	B	20	D	30	D	98	D
22	H	4	A	13	A	12	M	12	M	12	M	12	M	61	A	20	D	26	B	20	D	30	D	96	D
23	H	1	B	12	M	10	M	10	M	8	B	11	M	51	M	15	O	22	D	20	D	28	D	85	D
24	H	3	A	10	M	11	M	12	M	8	B	8	B	49	M	18	D	20	D	17	O	24	O	79	O
25	H	1	B	11	M	10	M	10	M	7	B	9	M	47	M	17	D	19	O	18	O	25	O	79	O
26	H	2	B	12	M	10	M	11	M	6	B	8	B	47	M	12	d	14	d	14	d	23	O	63	O
27	M	2	B	11	M	10	M	11	M	7	B	7	B	46	M	16	O	17	O	17	O	30	D	80	O
28	M	2	A	11	M	10	M	11	M	7	B	8	B	47	M	17	D	19	O	19	O	27	O	82	D
29	H	3	B	11	M	10	M	9	M	7	B	9	M	46	M	18	D	21	D	21	D	27	O	87	D

<sup>30</sup>	M	3	A	12	M	10	M	12	M	8	B	10	M	52	M	15	O	20	D	19	O	27	O	81	D
<sup>31</sup>	H	1	A	11	M	10	M	9	M	8	B	11	M	49	M	18	D	19	O	18	O	30	D	85	D
<sup>32</sup>	M	3	A	10	M	9	M	10	M	9	M	8	B	46	M	18	D	21	D	21	D	30	D	90	D
<sup>33</sup>	H	3	C	10	M	8	B	10	M	11	M	11	M	50	M	18	D	18	O	20	D	27	O	83	D
<sup>34</sup>	H	3	C	12	M	11	M	11	M	11	M	9	M	54	M	18	D	21	D	21	D	30	D	90	D

**Fuente.** Resultados de la aplicación de los instrumentos: Cuestionario de liderazgo directivo: “MLQ-5X” y escala valorativa de desempeño laboral “PRO -4 a trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa - Chimbote, 2017

**Leyenda:**

Variables intervinientes				Liderazgo directivo		Desempeño laboral	
Sexo		Condición laboral					
Hombre	H	Per.Est.728	A	Alto	A	Bueno	B
Mujer	M	Plazo Fijo 728	B	Medio	M	Distinguido	D
		CAS	C	Bajo	B	Observado	O
						Deficiente	D

Del liderazgo directivo		Del desempeño laboral	
D1	Influencia idealizada conductual	D1	Desempeño de tarea
D2	Influencia idealizada atribuida	D2	Desempeño contextual
D3	Motivación por inspiración	D3	Desempeño adaptativo
D4	Estimulación intelectual	D4	Desempeño proactivo
D5	Consideración individual		

**3.1. De la descripción de las variables**

Tabla 2

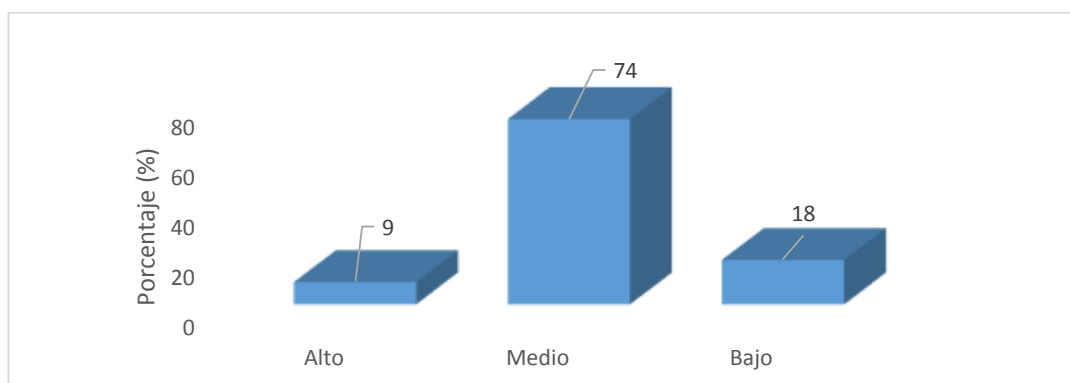
Niveles de liderazgo directivo de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa-Chimbote, 2017.

Niveles	f	%
Alto	3	8,8
Medio	25	73,5
Bajo	6	17,6
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tabla 1

Figura 1

Niveles porcentuales de liderazgo directivo de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa-Chimbote, 2017.



Fuente: Tabla 2

**Interpretación.** En la tabla 2 y figura 1 se observa, que la mayoría de coordinadores (74%) muestran un nivel medio de liderazgo directivo; un 18% un nivel bajo y solamente el 9% en el nivel alto. Resultados, que confirman percepciones desfavorables de los trabajadores a sus jefes inmediatos superiores.

Tabla 3

Niveles de liderazgo directivo de los coordinadores, según sus dimensiones.

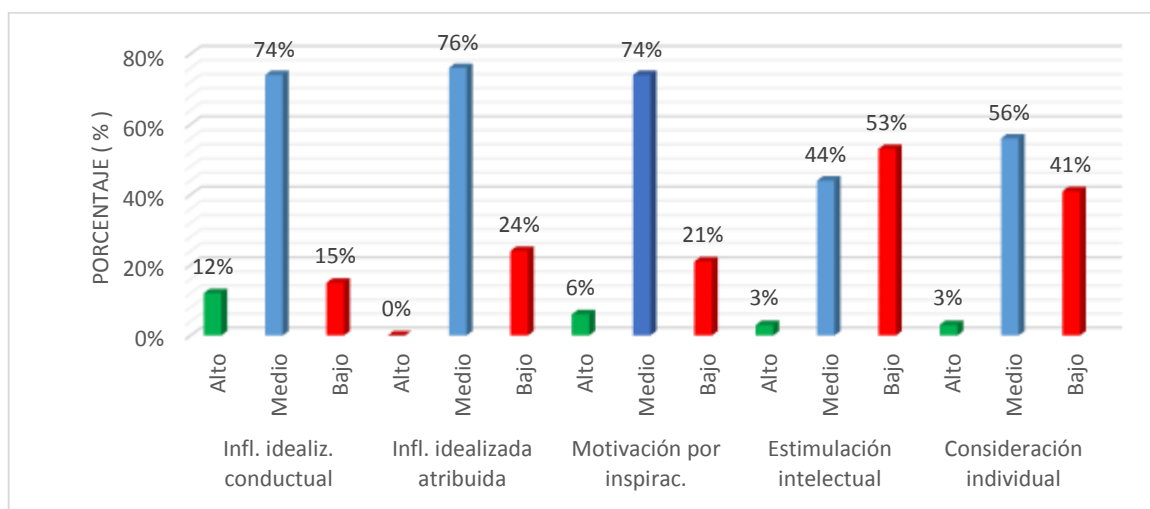
Dimensión	Niveles	f	%
Influencia idealizada conductual	Alto	4	12%
	Medio	25	74%
	Bajo	5	15%
Influencia idealizada atribuida	Alto	0	0%
	Medio	26	76%
	Bajo	8	24%
Motivación inspiración por	Alto	2	6%
	Medio	25	74%
	Bajo	7	21%
Estimulación intelectual	Alto	1	3%
	Medio	15	44%
	Bajo	18	53%
Consideración individual	Alto	1	3%
	Medio	19	56%
	Bajo	14	41%
	<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tabla 1



Figura 2

Niveles porcentuales de liderazgo directivo de los coordinadores, según sus dimensiones.



Fuente: Tabla 3

**Interpretación.** De acuerdo a la tabla 3 y figura 2, se aprecian los niveles de liderazgo directivo de los coordinadores de la Unidad de Administración y Finanzas, percibido por los trabajadores, en cada una de sus dimensiones:

Así se tiene, que en las dimensiones: Influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida y motivación por inspiración, la mayoría de los trabajadores (Próximos al 75%) la valoran en el nivel medio, mientras un significativo porcentaje (mayores al 15%) en el nivel bajo; en la dimensión: Estimulación intelectual, se observa que más de la mitad de trabajadores (53%) evalúan en el nivel bajo, en tanto que un 44% en el nivel medio; finalmente en la dimensión: Consideración individual, el 56% lo valora en el nivel medio, mientras que un significativo 41% en el nivel bajo.

Tabla 4

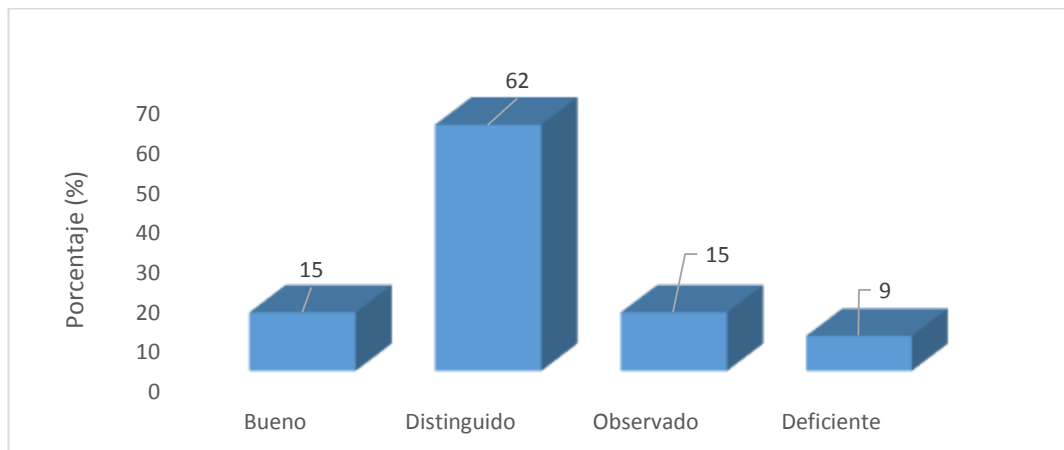
Niveles de desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa-Chimbote, 2017

Niveles	f	%
Bueno	5	14,7
Distinguido	21	61,8
Observado	5	14,7
Deficiente	3	8,8
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tabla N° 1

Figura 3

Niveles porcentuales desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa-Chimbote, 2017



Fuente: Tabla 4

**Interpretación.** En la tabla 4 y figura 3, se observa que la mayoría de trabajadores (62%) son evaluados por sus coordinadores en el nivel distinguido; asimismo, un significativo 24% en los niveles más bajos de la escala (Observado y deficiente), en tanto que solamente el 15% en nivel bueno.

Tabla 5

Niveles de desempeño laboral de los trabajadores, según sus dimensiones.

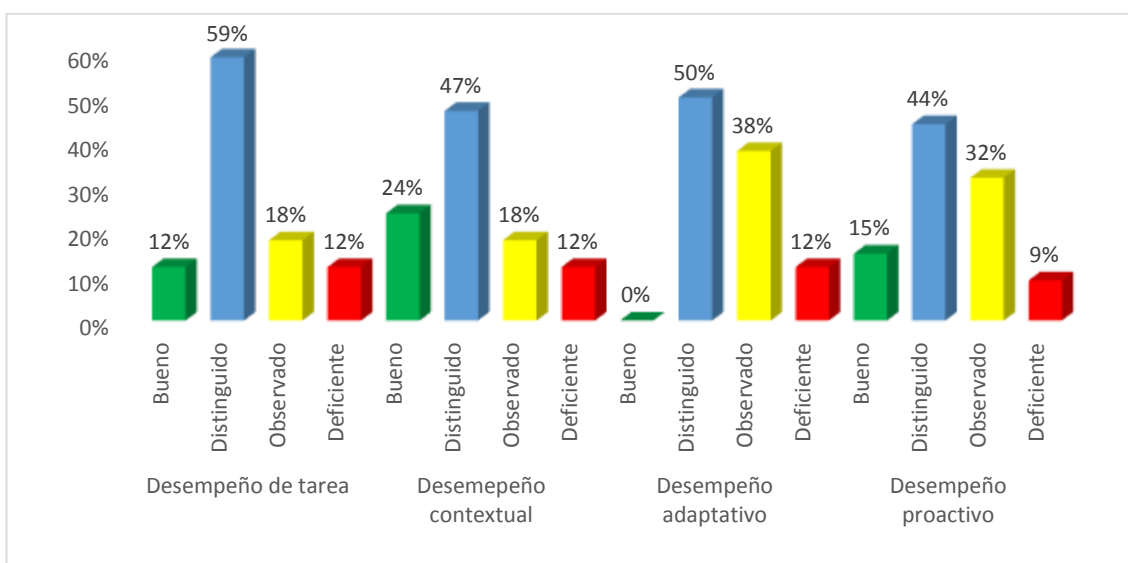
Dimensión	Niveles	f	%
Desempeño de tarea	Bueno	4	12%
	Distinguido	20	59%
	Observado	6	18%
	Deficiente	4	12%
Desempeño contextual	Bueno	8	24%
	Distinguido	16	47%
	Observado	6	18%
	Deficiente	4	12%
Desempeño adaptativo	Bueno	0	0%
	Distinguido	17	50%
	Observado	13	38%
	Deficiente	4	12%

Desempeño proactivo	Bueno	5	15%
	Distinguido	15	44%
	Observado	11	32%
	Deficiente	3	9%
	<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tabla 1

Figura 4

Niveles porcentuales de desempeño laboral de los trabajadores, según sus dimensiones



Fuente: tabla 5

**Interpretación:** Respecto a la tabla N°5 y figura N°4, se muestra los niveles de desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas, valorado por sus jefes inmediatos, en cada una de sus dimensiones:

En la dimensión desempeño a la tarea, más de la mitad de trabajadores (59%) es evaluado en el nivel distinguido, en tanto que un 30% es valorado en los niveles más bajos de la escala: nivel observado y deficiente.

En la dimensión desempeño contextual, cerca de la mitad de trabajadores (47%), un 24% en el nivel bueno, mientras que el 30% es valorado en los niveles más bajos de la escala: nivel observado y deficiente.

En la dimensión desempeño adaptativo, la mitad de trabajadores (50%) es evaluado en el nivel distinguido, en tanto que el otro 50% es valorado en los niveles más bajos de la escala: nivel observado y deficiente.

En la dimensión desempeño proactivo, el 44% de los trabajadores son evaluados en el nivel distinguido; el 41% es valorado en los niveles más bajos de la escala: nivel observado y deficiente, y solamente un 15% en el nivel bueno.

Tabla 6

Niveles de desempeño laboral de los trabajadores, según sus variables de caracterización

Niveles	Sexo				Cond. Laboral					
	Hombres		Mujeres		PERM.-EST. - 728		PLAZO FIJO 728		CAS	
Bueno	2	10%	3	21%	3	14%	2	20%	0	0%
Distinguido	13	65%	8	57%	14	67%	4	40%	3	100%
Observado	3	15%	2	14%	2	10%	3	30%	0	0%
deficiente	2	10%	1	7%	2	10%	1	10%	0	0%

Fuente. Tabla 1

**Interpretación.** Respecto al nivel de desempeño laboral de los trabajadores, según sus variables de caracterización, se tiene que tanto en la variable sexo como en su condición laboral, los trabajadores muestran similares niveles porcentuales de desempeño laboral.

### 3.2. del análisis estadístico relacional

Tabla N°7

Distribución porcentual entre los niveles de liderazgo directivo y desempeño laboral en la unidad de administración y finanzas

		Desempeño laboral									
		Bueno		Distinguido		Observado		Deficiente		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Liderazgo directivo</b>	Alto	1	20,0%	2	9,5%	0	0,0%	0	0,0%	3	8,8%
	Medio	4	80,0%	17	81,0%	4	80,0%	0	0,0%	25	73,5%
	Bajo	0	0,0%	2	9,5%	1	20,0%	3	100,0%	6	17,6%
	Total	5	100,0%	21	100,0%	5	100,0%	3	100,0%	34	100,0%

Fuente: Tabla N° 1

Prueba de independencia Tau – c – de Kendall entre los niveles de liderazgo directivo y desempeño laboral

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,340	0,122	2,777	0,005
N de casos válidos		34			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

**Interpretación:** En la Tabla 7, se observa que el 81% de los trabajadores evaluados en el nivel distinguido, a la vez perciben un nivel de liderazgo medio de sus coordinadores; así mismo, el 80% evaluados en el nivel medio, perciben un nivel medio de liderazgo directivo. Por otra parte, según la prueba y coeficiente estadístico Tau-c-de Kendall, al 95% de confianza, existe una asociación significativa ( $p-v=0,005<0,05$ ) entre el liderazgo directivo y desempeño laboral.

Tabla 8

Resumen de independencia Tau-c- de Kendall entre las dimensiones del liderazgo directivo y el desempeño laboral

	Dimensiones	Desempeño laboral		
		Tau -c- Kendall	P-Valor	Significatividad
<b>Liderazgo directivo</b>	Influencia idealizada conductual	0,267	0,018	Significativo
	Influencia idealizada atribuida	0,270	0,129	No significativo
	Motivación por inspiración	0,332	0,006	Altamente significativo
	Estimulación intelectual	0,384	0,000	Altamente significativo
	Consideración individual	0,415	0,000	Altamente significativo

Fuente: Tabla 1

**Interpretación:** Según la tabla 8, la prueba de independencia Tau-c-de Kendall para escalas ordinales, al 95% de confianza, determina rechazar la hipótesis nula (Ho), y afirmar que, existe evidencia estadística suficiente para indicar asociación significativa ( $P-v < 0.05$ ) entre las dimensiones del liderazgo directivo: Influencia idealizada conductual, motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individual, y el desempeño laboral de los trabajadores. Sin embargo, se determina que no existe asociación ( $p-v = 0,129 > 0,05$ ) entre la dimensión influencia idealizada del liderazgo directivo y el desempeño laboral.

Tabla 9

Resumen de independencia Tau-c- de Kendall entre el liderazgo directivo y las dimensiones del desempeño laboral

Liderazgo directivo		Desempeño laboral			
		Desempeño de tarea	Desempeño contextual	Desempeño adaptativo	Desempeño proactivo
	Tau -c- Kendall	0,327	0,431	0,210	0,387

	P-Valor	0,007	0,001	0,126	0,001
	Significatividad	Altamente significativo	Altamente significativo	No es significativo	Altamente significativo

Fuente: Tabla 1

**Interpretación:** Según la tabla 9, la prueba de independencia Tau-c-de Kendall para escalas ordinales, al 95% de confianza, determina rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ), y afirmar que, existe evidencia estadística suficiente para indicar asociación significativa ( $P-v < 0.05$ ) entre el liderazgo directivo y las dimensiones: desempeño de tarea, desempeño contextual y desempeño proactivo. Sin embargo, se determina que no existe asociación ( $p-v = 0,126 > 0,05$ ) entre el liderazgo directivo y el desempeño adaptativo.

### 3.3. Del análisis correlacional causal y contrastación de hipótesis

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		Liderazgo directivo	Desempeño laboral
N		34	34
Parámetros normales	Media	49,09	86,24
	Desviación estándar	9,787	12,618
Sig. asintótica (bilateral)		0,200	0,166

Según la prueba de K-S 1, que compara la distribución observada de una variable con la distribución teórica determinada; se determina que ambas variables muestran una distribución normal (p-valor es mayor que 0,01).

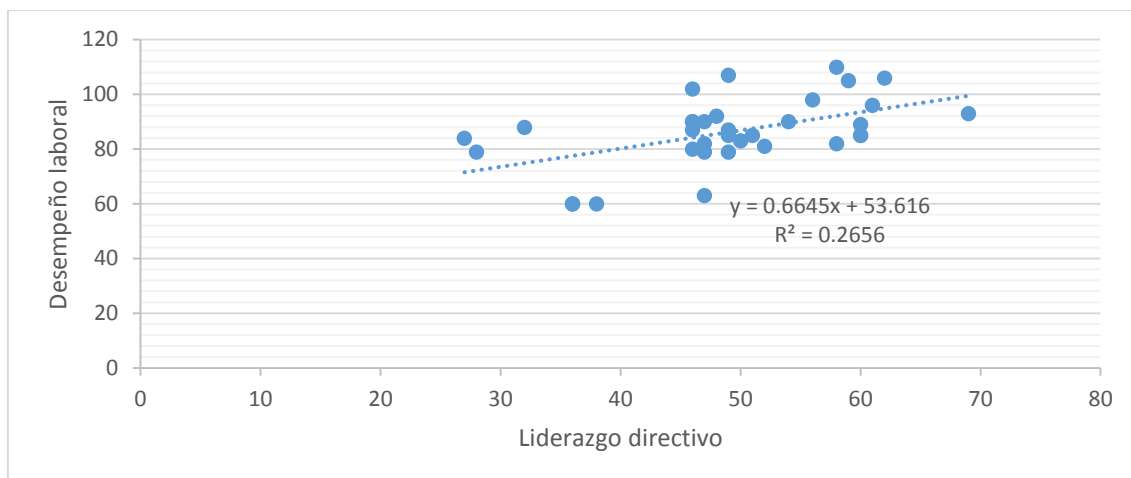
Tabla 10

Correlación entre el liderazgo directivo y desempeño laboral en la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa, 2017.

		Desempeño laboral
<b>Liderazgo directivo</b>	Correlación de Pearson	+0,515**
	Sig. (bilateral)	0,002
	n	34
. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).		

Figura 5

Dispersión de las puntuaciones del liderazgo directivo y desempeño laboral en la Unidad de Administración y Finanzas.



Fuente: Tabla 1

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 10 y figura 5, se determina que existe una correlación directa ( $r > 0$ ) de nivel moderado ( $r = +0,515$ ) entre el nivel de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas; lo que significa que al fortalecer la capacidad de liderazgo directivo el nivel de desempeño laboral mejorará; ya que la probabilidad asociada ( $P=0,000 < 0.01$ ) hace que el resultado altamente significativo.

Por otra parte, según el coeficiente de determinación ( $r^2=0,2656$ ) indica que el 26,56% del nivel de desempeño laboral de los trabajadores está afectada o influenciada por el liderazgo directivo. Por lo que el modelo de la regresión lineal simple permitiría explicar y realizar predicciones. En cuanto al gráfico de dispersión y el valor de la pendiente de la ecuación lineal ( $+0,6645$ ) permite explicar la relación directa y dependencia positiva entre los puntajes de ambas variables.



Tabla 11

Correlaciones entre las dimensiones del liderazgo directivo y el desempeño laboral.

Desempeño laboral		
Influencia idealizada conductual	Correlación de Pearson	r= 0,336
	Sig. (bilateral)	p-v=0,052
	Coef. determinación	r <sup>2</sup> = 0,113
Influencia idealizada atribuida	Correlación de Pearson	r= 0,472**
	Sig. (bilateral)	p-v=0,005
	Coef. determinación	r <sup>2</sup> = 0,223
Motivación por inspiración	Correlación de Pearson	r= 0,400*
	Sig. (bilateral)	p-v=0,021
	Coef. determinación	r <sup>2</sup> = 0,157
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	r= 0,462**
	Sig. (bilateral)	p-v=0,000
	Coef. determinación	r <sup>2</sup> = 0,213
Consideración individual	Correlación de Pearson	r= 0,490**
	Sig. (bilateral)	p-v=0,006
	Coef. determinación	r <sup>2</sup> = 0,241

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

Fuente: Tabla 1

**Interpretación:** Según la tabla 11, se muestran los niveles de correlación entre las dimensiones del liderazgo directivo y el desempeño laboral. Así se tiene:

Existe una correlación directa ( $r > 0$ ) de nivel débil ( $r = 0,336$ ) y no significativa ( $P = 0,052 > 0,05$ ) entre la dimensión: influencia idealizada conductual de liderazgo directivo y el desempeño laboral; así mismo el coeficiente determinación ( $r^2 = 0,113$ ) indica que el 11,3% del nivel de desempeño laboral de los trabajadores está afectada o influenciado por la dimensión de influencia idealizada conductual de los coordinadores.

Existe una correlación directa ( $r > 0$ ) de nivel moderado ( $r = 0,472$ ) y significativa ( $P = 0,005 < 0,05$ ) entre la dimensión: Influencia idealizada atribuida de liderazgo directivo y el desempeño laboral; así mismo el coeficiente determinación ( $r^2 = 0,223$ ) indica que el 22,3% del nivel de desempeño laboral de los trabajadores está afectada o influenciado por la dimensión: Influencia idealizada atribuida de los coordinadores

Existe una correlación directa ( $r > 0$ ) de nivel moderada ( $r = 0,400$ ) y significativa ( $P = 0,021 < 0.05$ ) entre la dimensión: Motivación por inspiración y el desempeño laboral. Así mismo el coeficiente de determinación ( $r^2 = 0,157$ ) indica que el 15,7% del nivel de desempeño laboral de los trabajadores está afectada o influenciado por el nivel de motivación por inspiración de los coordinadores.

Existe una correlación directa ( $r > 0$ ) de nivel moderado ( $r = 0,462$ ) y significativa ( $P = 0,000 < 0.05$ ) entre la dimensión: estimulación intelectual del liderazgo directivo y el desempeño laboral; así mismo el coeficiente de determinación ( $r^2 = 0,213$ ) indica que el 21,3% del nivel de desempeño laboral de los trabajadores está afectada o influenciado por el nivel de estimulación intelectual de los coordinadores.

Existe una correlación directa ( $r > 0$ ) de nivel moderado ( $r = 0,490$ ) y significativa ( $P = 0,006 < 0.05$ ) entre la dimensión: consideración individual del liderazgo directivo y el desempeño laboral; así mismo el coeficiente de determinación ( $r^2 = 0,241$ ) indica que el 24,1% del nivel de desempeño laboral de los trabajadores está afectada o influenciado por el nivel de consideración individual de los coordinadores.

Tabla 12  
Correlaciones entre el liderazgo directivo y las puntuaciones de las dimensiones del desempeño laboral

<b>Liderazgo directivo</b>		
Desempeño de tarea	Correlación de Pearson	$r = 0,540^{**}$
	Sig. (bilateral)	$p - v = 0,001$
	Coef. determinación	$r^2 = 0,292$
Desempeño contextual	Correlación de Pearson	$r = 0,531^{**}$
	Sig. (bilateral)	$p - v = 0,001$
	Coef. determinación	$r^2 = 0,282$
Desempeño adaptativo	Correlación de Pearson	$r = 0,284$
	Sig. (bilateral)	$p - v = 0,104$
	Coef. determinación	$r^2 = 0,081$
Desempeño proactivo	Correlación de Pearson	$r = 0,490^{**}$
	Sig. (bilateral)	$p - v = 0,003$
	Coef. determinación	$r^2 = 0,240$

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

Fuente: Tabla 1

**Interpretación:** Según la tabla 12, se muestran los niveles de correlación entre el liderazgo directivo en cada una de las dimensiones del desempeño laboral. Así se tiene:

Existe una correlación directa ( $r>0$ ) de nivel moderado ( $r = 0,540$ ) y significativo ( $P=0,001<0.01$ ) entre el nivel de liderazgo directivo y el desempeño a la tarea; así mismo el coeficiente de determinación ( $r^2=0,292$ ) indica que el 29,2% del nivel de desempeño a la tarea de los trabajadores está afectada o influenciado por el nivel de liderazgo directivo de los coordinadores.

Existe una correlación directa ( $r>0$ ) de nivel moderado ( $r = 0,531$ ) y significativa ( $P=0,001<0.01$ ) entre el nivel de liderazgo directivo y el desempeño contextual; así mismo el coeficiente de determinación ( $r^2 =0,282$ ) indica que el 28,2% del nivel de desempeño contextual de los trabajadores está afectada o influenciado por el nivel de liderazgo directivo de los coordinadores

Existe una correlación directa ( $r>0$ ) de nivel débil ( $r = 0,284$ ) y no significativa ( $P=0,104 >0.05$ ) entre el nivel de liderazgo directivo y el desempeño adaptativo; así mismo el coeficiente de determinación ( $r^2=0,081$ ) indica que el 8,10% del nivel de desempeño adaptativo de los trabajadores está afectada o influenciado por el nivel de liderazgo directivo de los coordinadores.

Existe una correlación directa ( $r>0$ ) de nivel moderado ( $r = 0,490$ ) y significativa ( $P=0,003<0.003$ ) entre el nivel de liderazgo directivo y el desempeño proactivo; así mismo el coeficiente de determinación ( $r^2=0,240$ ) indica que el 24,0% del nivel de desempeño proactivo de los trabajadores está afectada o influenciado por el nivel de liderazgo directivo de los coordinadores.

## CONTRATACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### a. Hipótesis estadística general:

**Hi:** Existe un nivel de influencia significativa del liderazgo directivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa, 2017.

**Ho:** No existe un nivel de influencia significativa del liderazgo directivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa, 2017.

### b. Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$

**c. Estadístico de prueba:** Estadístico “F” para validar la bondad de ajuste del modelo. Estadístico “t” para validar si el parámetro de la regresión lineal es estadísticamente válido, y parámetro de regresión para explicar nivel de influencia.

**d. Región crítica:** Si la probabilidad asociada al estadístico “t” es menor al nivel de significación, indicara que el parámetro de la regresión lineal es diferente de cero, por lo que es adecuado para explicar y predecir la relación de las variables en análisis.

### e. Cálculos:

<b>Estadísticas de la regresión</b>	
Coeficiente de correlación múltiple	,515
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	,266
Error típico	10,981
Observaciones	34

### Análisis de la varianza (ANOVA)

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	1,395,636	1,395,636	11,575	,002 <sup>b</sup>
Residuos	32	3,858,482	120,578		
Total	33	5,254,118			

**a.** Variable dependiente: desempeño laboral

**b.** Predictores: (Constante), liderazgo directivo

### Parámetro de regresión lineal simple

	Coeficientes	Error típico	Estadístico	Probabilidad	Intervalo de confianza a 95% de B	
					Inferior	Superior
Intercepción	53,616	9,771	5,487	0,000	33,714	73,519
Desempeño Laboral	0,664	0,195	3,402	0,002	0,267	1,062

Fuente: Tabla ° 1

Desempeño laboral = 0,664 + 53,616\* (Liderazgo directivo)

#### c. Decisión:

Los resultados hallados en la tablas precedentes son consistentes con los hallados en la tabla 7 y 9, donde se observa que el parámetro estimado de la ecuación de regresión lineal simple (0,664), es positivo lo que significa la existencia de un nivel de influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de los trabajadores. Además la probabilidad asociada es  $P-V=(0,002)$  es menor al nivel de significación; por lo que se determina que es significativo. Con la prueba F del análisis de varianza se corrobora que la bondad de ajuste del modelo es bueno ( $P\text{-valor}=0,002 < 0,05$ ). Finalmente se concluye al 95% de confianza, existe evidencia estadística para afirmar que existe un nivel de influencia significativa del liderazgo de los coordinadores en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa, 2017.

# **CAPITULO IV**

## **DISCUSION**

#### IV. DISCUSION

El presente trabajo de investigación se orienta a mejorarla gestión del rendimiento laboral del personal y de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa, frente a los constantes cambios del entorno, las innovación, nuevas tendencias y demandas de la población al poder judicial; de tal manera que al establecer un sistema del liderazgo transformador permitirá mejorar el desempeño laboral de cada uno de sus trabajadores y por ende una mayor productividad judicial.

En tal sentido, el objetivo del estudio consistió en determinar las posibles relaciones entre la percepción de los coordinadores como un líderes transformadores y el desempeño laboral de sus trabajadores. A partir de la comprobación empírica realizada, se determinó los siguientes resultados.

**Primero:** De la descripción de las variables de estudio.

Respecto al nivel de liderazgo directivo de la unidad de administración y finanzas de la corte superior del Santa, se puede afirmar que la mayoría de trabajadores muestran percepciones desfavorables hacia el liderazgo de sus coordinadores al evaluarlos en el nivel medio y bajo (Tabla 2 y figura 1). A su vez, en sus dimensiones: Influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida y motivación por inspiración, la cual es valorado por la mayoría de los trabajadores en el nivel medio; mientras que en la dimensión estimulación intelectual, más de la mitad, la evalúan en el nivel bajo.

Dichos resultados, obedece a que la capacidad y perfil actual de los coordinadores no viene respondiendo de manera óptima a una gestión del talento humano basado en las teorías transformacionales. Los planteamientos teóricos indican que el liderazgo es un factor que influye en la trasformación de las organizaciones, la que ha de adaptarse al contexto cambiante, a sus requerimientos y ser capaz de renovarse y generar cambios hacia la mejora. Al respecto, Bass (1985)plantea que un verdadero líder tiene las habilidades y los rasgos del líder para crear una visión en conjunto, con una efectiva comunicación con sus seguidores. Por su parte Bass y Riggio (2006) complementa al considerar que un líder debe impactar en los procesos y

resultados, a través de un desarrollo personalizado, capaz de logra articular una visión colectiva convincente y lograr resultados extraordinarios

Por otra parte, este resultado corrobora lo concluido por Cornejo (2014), quien en su estudio considera que el estilo de liderazgo que presentan los directivos es del tipo autocrático, caracterizado por las escasas habilidades para relacionarse, comprensión al personal, capacidad para detectar y solucionar problemas, visión y habilidades para motivar al personal. Así mismo, con James, Larry, Steven y Kyle (2008) quienes plantean que el liderazgo transformacional influye positivamente en el empoderamiento de los seguidores y además ayuda a contrarrestar la creciente negatividad en los empleados en la actualidad. A su vez con Solorzano (2016) quien concluye el liderazgo transformacional de los trabajadores es percibido por parte de los trabadores como regular.

En lo que respecta a los niveles de desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, se puede afirmar que la mayoría de trabajadores son evaluados por sus coordinadores en el nivel distinguido; y un significativo 24% en los niveles más bajos de la escala: Observado y deficiente (Tabla 4 y figura3). En esa misma línea, respecto a sus dimensiones, se encuentra que los coordinadores evalúan a un gran porcentaje de trabajadores (Mayores al 30%) en los niveles más bajos de la escala: nivel observado y deficiente. Datos que se ven respaldados por Cornejo (2014) al encontrar que el desempeño profesional de los médicos en su mayoría es del nivel inferior, al presentar un menor trabajo en equipo, orientación al logro, iniciativa, compromiso institucional y productividad en el desarrollo de sus actividades. Así mismo, de acuerdo con Barnes y Morgeson (2007), plantea que por lo general en las organizaciones actuales existe un nivel de desempeño típico caracterizado por lo que el trabajador debe o va hacer, es decir un comportamiento promedio.

Respecto al nivel de desempeño laboral, Chiavenato (2011) plantea que el esfuerzo que despliega cada trabajador, encuentra su origen en sus capacidades y habilidades propias de cada trabajador , como también de las percepciones e informaciones que recoja de su centro laboral, los cuales se



ven condicionadas por factores organizacionales, con énfasis en aquellos que se orientan a la gestión del talento humano. Así mismo, debido a su carácter dinámico y variable, los niveles de desempeño encontrados, pueden estar dependiendo de las circunstancias actuales de la organización las cuales en determinadas circunstancias puede ser alta y en otras ocasiones baja (Rodríguez, 2013). Por su parte, Barnes y Morgeson (2007) plantea que un nivel de desempeño laboral medio en toda organización, es un desempeño típico, que constituye la concepción tradicional en la cual sus trabajadores no muestran esfuerzo potencial.

### **Segundo.** Del análisis estadístico relacional

De su análisis de independencia, de acuerdo a los datos de la Tabla 7, 8 y estadístico Tau-c-de Kendall, se puede afirmar que existe una asociación significativa entre el liderazgo directivo y de cada una de sus dimensiones: Influencia idealizada conductual, motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individual con la variable desempeño laboral; excepto la dimensión: influencia idealizada atribuida que no existe asociación significativa con el desempeño laboral.

Del análisis correlacional, respecto a las tablas 10 y 12, se determina que existe una correlación directa ( $r > 0$ ) de nivel moderado ( $r = +0,515^{**}$ ) y significativa ( $p = 0,002$ ) entre el nivel de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de administración y finanzas. Respecto a las correlaciones entre las dimensiones del liderazgo directivo con el desempeño laboral, éstas son directas de nivel moderado y significativas, excepto la dimensión Influencia idealizada conductual con el desempeño laboral la cual no es significativa.

Dichos resultados coinciden con diversos antecedentes de estudio, entre ellos: Colmenares (2015), quien concluye que existe una estrecha relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores. Así mismo con Omar (2011), quien plantea que existen asociaciones entre las diferentes dimensiones del liderazgo transformador y la satisfacción laboral, la cual en la medida que los empleados perciben las

conductas de sus líderes como transformacionales, mayor es la satisfacción laboral en los mismos y por ende su desempeño laboral. A su vez con Maldonado (2016), respecto a que los factores de motivación de logro y reconocimiento inciden favorablemente sobre el desempeño laboral y no se ve disminuido por las carencias personales del supervisor o jefe.

Los resultados obtenidos indican que cuando los trabajadores perciben que su coordinador valora sus contribuciones a la tarea, atiende sus necesidades, incentiva su comportamiento; aumenta su desempeño laboral individual. Las relaciones analizadas mostraron que las dimensiones del liderazgo transformador impactan positivamente sobre el desempeño laboral, aunque la percepción de los trabajadores como un líder carismático, visionario y decidido (influencia idealizada conductual) no muestra una relación significativa. Así mismo, el análisis que se mostró que si bien cuatro dimensiones del liderazgo transformador se asocian con el desempeño laboral, son los componentes de la consideración individualizada, la motivación inspiradora y la influencia idealizada atribuida las que se vinculan con más fuerza o afectan en mayor grado al desempeño laboral de los trabajadores de la población en estudio. Dichos resultados, son explicados por Avolio y Luthans (2006) quienes han indicado que los líderes que son más auténticos y transformadores tendrán un impacto más positivo sobre las tendencias motivacionales de sus trabajadores. A su vez con lo afirmado por Ramayah y Songana (2010), quienes consideran que el liderazgo transformacional es más efectivo, motivador e innovador.

Como resultado de la contrastación de la hipótesis, se concluye al 95% de confianza, existe evidencia estadística para afirmar que existe un nivel de influencia significativa del liderazgo de los coordinadores en el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la corte superior de Justicia del Santa, 2017.

Estos resultados obtenidos, señalan que cuando los trabajadores o seguidores perciben que su coordinador valora sus contribuciones, estimula su comportamiento y toma en cuenta sus necesidades, conlleva a mejorar su rendimiento laboral. Los mismos, que concuerdan con estudios como de

James, Larry, Steven y Kyle (2008) al afirmar que el liderazgo transformacional influye positivamente en el empoderamiento de los seguidores y además ayuda a contrarrestar la creciente negatividad en los empleados en la actualidad; a su vez con Fonseca (2011) quien afirma que el estilo de liderazgo de los directivos influye directamente en el desempeño de los trabajadores haciendo que éste no sea el más adecuado; así mismo, con Zarate (2011) al concluir que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño laboral.

En la misma línea, con Solórzano (2016) quien concluye existe una correlación directa y significativa del liderazgo transformacional en la motivación laboral de trabajadores: Por su parte Huillca (2015) quien afirma que el liderazgo transformacional muestra una relación significativa con el desempeño de los docentes en cada etapa de desarrollo. A su vez se contrasta con el estudio de Cornejo (2014) al concluir que existe una correlación directa y significativa ya que el estilo de liderazgo autocrático, condiciona el desempeño profesional de los médicos.

Finalmente se hace necesario enfatizar, que como toda investigación empírica conlleva a presentar ciertas debilidades a superar en próximas investigaciones en la presente línea de investigación. Entre ellas se remarca el tamaño de la muestra de estudio, la cual fue reducida (34 trabajadores) para el tipo de estudio; asimismo, su selección fue dada por la disponibilidad y conveniencia de las unidades de información, la misma que se centró en la unidad de administración y finanzas de la corte superior de justicia del Santa, impidiendo su generalización de los resultados a toda la organización judicial. Por otra parte en cuanto a sus fortalezas, se resalta lo relacionado al carácter heterodescriptivo y anónimo de los instrumentos empleados para la recolección de los datos, la cual no genera sesgos derivados de la varianza o a la deseabilidad social.

# **CAPITULO V**

# **CONCLUSIONES**

## V. CONCLUSIONES

Del análisis estadístico y discusión de resultados realizado sobre la relación causal que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa-Chimbote, se arribó a las siguientes conclusiones:

### 5.1. General

El liderazgo directivo influye significativamente ( $p = 0,002 < 0,01$ ) de manera directa y en un nivel moderado ( $r=0,515$ ) en el desempeño laboral, encontrando que el 26,56% del desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, está afectado por el liderazgo directivo de los coordinadores.

### 5.2. Específicos

La capacidad de liderazgo directivo percibido por la mayoría de los trabajadores, son de nivel medio y bajo. A su vez, las dimensiones: influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida y motivación por inspiración, es valorada por la mayoría de los trabajadores en el nivel medio, mientras que en las dimensiones: estimulación intelectual y consideración individual, más de la mitad en el primer caso y próximo a la mitad en el segundo caso es evaluada en el nivel bajo respectivamente.

El nivel de desempeño laboral de la mayoría de trabajadores, es evaluado por el equipo directivo en el nivel distinguido, y a la vez una cuarta parte en los niveles observado y deficiente. A su vez, en sus dimensiones: desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo, cerca de la mitad de trabajadores son evaluados en los niveles observado y deficiente; excepto en la dimensión desempeño a la tarea, en la cual más de la mitad de trabajadores es evaluado en el nivel distinguido.

La influencia idealizada conductual del liderazgo directivo no influye de manera directa y significativa ( $p = 0,052 > 0,05$ ) en el desempeño laboral, al

mismo tiempo existe un nivel débil ( $r=0,336$ ) y efecto del 11,30% de la dimensión influencia idealizada del liderazgo directivo de los coordinadores en el desempeño laboral de los trabajadores.

La influencia idealizada atribuida del liderazgo directivo influye significativamente ( $p = 0,005 < 0,05$ ) de manera directa y en un nivel moderado ( $r=0,472$ ) en el desempeño laboral, estableciendo que el 22,30 del desempeño laboral de los trabajadores, está afectado por la influencia idealizada atribuida del liderazgo directivo de los coordinadores.

La motivación por inspiración del liderazgo directivo influye significativamente ( $p = 0,021 < 0,05$ ) de manera directa y en un nivel moderado ( $r=0,40$ ) en el desempeño laboral, estableciendo que el 15,7% del desempeño laboral de los trabajadores, está afectado por la motivación por inspiración del liderazgo directivo de los coordinadores.

La estimulación intelectual del liderazgo directivo influye significativamente ( $p = 0,000 < 0,01$ ) de manera directa y en un nivel moderado ( $r=0,462$ ) en el desempeño laboral, estableciendo que el 21,3 % del desempeño laboral de los trabajadores, está afectado por la estimulación intelectual del liderazgo directivo de los coordinadores.

La consideración individual del liderazgo directivo influye significativamente ( $p = 0,006 < 0,05$ ) de manera directa y en un nivel moderado ( $r=0,490$ ) en el desempeño laboral, estableciendo que el 24,1% del desempeño laboral de los trabajadores, está afectado por la consideración individual del liderazgo directivo de los coordinadores.

# **CAPITULO VI**

## **RECOMENDACIONES**

## **VI. RECOMENDACIONES**

Al equipo directivo de la Unidad de Administración y Finanzas. Fortalecer sus capacidades y habilidades directivas basados en un liderazgo transformacional, ya que generaría un empoderamiento por parte de los trabajadores, un mayor sentido de pertenencia e identidad con la organización, como efecto de las acciones de motivación, estimulación a seguir mejorando y la consideración individual de las necesidades de cada trabajador orientados a alcanzar los objetivos organizacionales.

Implementar lineamientos de política a nivel del órgano jurisdiccional que permitan fortalecer el liderazgo directivo, a través de una mejor gestión del capital humano, como puede ser la capacitación del personal sobre relaciones humanas, inteligencia emocional laboral, el empowerment organizacional, etc.

Se hace necesario enfatizar en la estimulación intelectual de los trabajadores, aperturando espacios para la promoción de sus habilidades intelectuales, provocando a la reflexión, innovar prácticas tradicionales, creación de nuevas ideas y soluciones más creativas para su trabajo.

Promover la motivación e inspiración necesaria a todos sus trabajadores, despertando el espíritu de equipo, construyendo una visión compartida y promoviendo la asunción de compromisos con las metas organizacionales.

A los coordinadores, ejercer su influencia en los trabajadores, a través del establecimiento de relaciones interpersonales basadas en el respeto y confianza; tratando a cada trabajador en forma personalizada, proporcionándole los apoyos requeridos y demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Así mismo, se hace necesario promover oportunidades de aprendizaje, un proceso de comunicación bidireccional asertiva, aceptación de las diferencias individuales y el establecimiento de un clima de apoyo.

Al equipo directivo de la Corte Superior de Justicia del Santa. Frente el hecho de verificar la influencia positiva del liderazgo directivo transformador sobre el desempeño laboral de los trabajadores, se hace necesario tener



presente el perfil y algunas características que deberían tener los coordinadores de las diversas áreas y unidades de la organización, para tomar la iniciativa, gestionar, motivar y evaluar a un equipo. En tal sentido, al momento de seleccionar o promover un aspirante para ocupar el cargo de coordinador, se debería evaluar el perfil de un líder transformacional.

Con base a los resultados arribados en la investigación y a la luz de los planteamientos teóricos que fundamentan este proceso de investigación, se hace necesario establecer lineamientos estratégicos de un proceso adecuado de selección de los cuadros personales directivos en cada unidad judicial, mediante un perfil que incluya competencias humanas, profesionales y administrativas capaz de influir en la mejora del desempeño laboral de sus trabajadores.

## **VII. REFERENCIAS**

## VII. REFERENCIAS

- Allworth, E. y Hesketh, B. (1999). *Construct-oriented biodata: capturing change-related and contextually relevant future performance*. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 97-111.
- Alonso, F., Saboya, P. & Guirado, I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. *Psicothema*, 22(3), 495-501. Recuperado de: <https://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/8883>
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela*. *perspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas>
- Arce, A. (2016). *Relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la estabilidad laboral: estudio en una empresa de servicios entre los años 2011 al 2013*. (Tesis de Maestría en relaciones laborales). Pontificia Universidad católica del Perú. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7131>
- Austin, J. y Villanova, P. (1992). *The criterion problem*. 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77, 836-874.
- Avey, J., Hughes, L., Norman, S. & Luthans, K. (2008). *Usando positividad, liderazgo transformacional y empoderamiento para combatir la negatividad de los empleados*. *Liderazgo y Desarrollo de la Organización Journal*, 29 (2), 110-140.
- Avolio, B.J., y Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. (3ª ed.). Palo Alto: Mind Garden.
- Avolio, B. & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill
- Baldoni, J. (2007). *Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados*. Editorial Mc. Graw Hill. México.

- Bass, B., & Avolio, B. (1999). *Manual for the Multifactorial Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Mind Garden, Inc. DOI: 10.1348/096317999166789
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B., & Avolio. (1985). *Improving organizational effectiveness through transformational*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. (3<sup>a</sup> ed.). New York: The free press
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum. Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barnes, C. y Morgeson, F. (2007). *Typical performance, maximal performance, and performance variability: Expanding our understanding of how organizations value performance*. *Human Performance*, 20, 259-274
- Bontigui, M. & Vasco, G. (2004). *La evaluación del desempeño: concepto, criterios y métodos*. Recuperado de: <http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/22/22/2222.pdf>
- Borman, W. y Motowidlo, S. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. *Personnel selection in organizations*. (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. (2000). *Work performance*. En A. Kazdin, *Encyclopedia of psychology* (Vol. 8, pp. 279-284). Washington D.C.: American Psychological Association

- Bracho, O. & García, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. *Telos*, 15(2). <http://www.redalyc.org/html/993/99328423003/>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- By, R. (2005). *Organisational change management: a critical review*. *Journal of Change Management*, 5, 369-380.
- Carlyle, T. (1840). *On Heroes, Hero-worship, and the heroic in history*. London: Chapman and Hall.
- Campbell, J. (1996). *Alternative models of job performance and their implications for selection and classification*. *Personnel selection and classification* (pp. 33-51). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Campbell, J. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. *Handbook of industrial and organizational psychology* (2da Ed., Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Coleman, V. y Borman, W. (2000). *Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain*. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Colmenares, S. (2015). *El liderazgo empresarial y la influencia en el desempeño laboral. Caso: Farmatodo* (Master's thesis). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/123456789/2056>
- Colmenares, S. (2015). *El liderazgo empresarial y la influencia en el desempeño laboral. Caso: Farmatodo*. Universidad de Carabobo. Maracay. Venezuela.
- Conger, J. y Riggio, R. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. Jossey-Bass, Inc. Publishers. EEUU.

- Cornejo, M. (2017). *Correlación entre el estilo de Liderazgo del Personal Directivo con el desempeño profesional de los Médicos en el Hospital III Daniel Alcides Carrión- Essalud de Tacna, 2014*. Universidad Católica de Santa María. Recuperado de: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/6046>
- Costales, F. (2009). *Teorías contemporáneas sobre rendimiento laboral individual*. Psicología y Organización, 121.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill. Interamericana. México
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Crant, J. (2000). *Proactive behavior in organizations*. Journal of Management, 26, 435-462.
- Dickman&Standford, B. (2002). *Interpersonal Skills of Leadership*. Manhattan, Nueva York, Estados Unidos: Pearson.
- Edwards, B.; Bell, S.; Arthur, W. y Decuir, A. (2008). *Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance*. Applied Psychology: An International Review, 57, 441-465.
- Fiedler. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes: un estudio de liderazgo educativo en las VI y VII regiones de Chile*. (Doctoral dissertation, Universidad de Granada). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=55838>
- Flores, C. (2016). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes*. (Tesis Univ. Granada. Departamento de Didáctica y Organización Escolar). Santiago: Universidad de Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10481/41231>

- Fonseca, M. (2011). *El estilo de liderazgo y el desempeño del personal de la empresa Cienpharma – Trujillo*. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3776>
- Grant, A. y Ashford, S. (2008). *The dynamics of proactivity at work*. Research in Organizational Behavior, 28, 3-34.
- Griffin, B. y Hesketh, B. (2003). *Adaptable behaviours for successful work and career adjustment*. Australian Journal of Psychology, 2, 65-73.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional (7ª ed.)*. México: Prentice Hall.
- Huillca C. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. (Tesis de maestría). recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>
- James, A., Larry, H. , Norman, S., Luthans, K. (2008). *Uso de positividad, el liderazgo transformacional y la habilitación para combatir la negatividad de los empleados*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/01437730810852470>
- Kotter, J. (1990). *What leaders really do*. Harvard Business Review, 68(3), 103-111.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1987). *The Leadership Challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. USA: Routledge.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Editorial Thompson. México.
- Maldonado, J. (2016). *Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa de transporte ubicada en Valencia, Estado Carabobo*. Universidad de Carabobo, Valencia, Carabobo, Venezuela.

- Maldonado, J. (2016). *Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa de transporte ubicada en Valencia, Estado Carabobo*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/123456789/3825>
- Martínez, I.; Benjumea, M. & Rivero, B. (2015). *Caracterización del liderazgo Transformacional del sector salud en Colombia*.
- Maxwell, J. (2007). *Liderazgo. Principios de Oro*. Editorial Grupo Nelson. Estados Unidos de América.
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/909/90900107/>
- Motowidlo, S.; Borman, W. y Schmitt, M. (1997). *A theory of individual differences in task and contextual performance*. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Motowidlo, S. y Kell, H. (2012). *Job performance*. En I. Weiner, N. W. Schmitt y S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 82-103). Hoboken, NJ: John Wiley&Sons
- Muñoz, B. (2016). *Liderazgo, clima organizacional y productividad empresarial*. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/13137/1020787825-2016.pdf?sequence=1>
- Northouse, P. (2012). *Introduction to leadership. Concepts and practice*. Thousand Oaks CA: Sage
- Omar, A. (2011). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor*. *Liberabit*, 17(2), 129-138. Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=es&nrm=iso)



- Organ, D. y Ryan, K. (1995). *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior*. *Personnel Psychology*, 48, 775- 802.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Parker, S. y Collins, C. (2010). *Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors*. *Journal of Management*, 36, 633-662
- PCM (2014). *Decreto Supremo N°040-2014-PCM, aprueba el Reglamento General de la Ley de Servicio Civil*.
- PCM (2013, 04 Julio). *Ley del Servicio Civil 30057, Diario el Peruano*. p.498585.
- Pérez, G., Jiménez, G. & Romo, G. (2017). *Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior*. (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61.
- Quijano, S. (1997). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y desarrollo del personal*. (2da ed.). Barcelona: Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>.
- Quijano, S. (1997). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y desarrollo del personal*. (2da ed.). Barcelona: EUB.
- Ramírez, R. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de URI: <http://hdl.handle.net/10486/13039>
- Ramos, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes: un estudio de liderazgo educativo en las VI y VII regiones de Chile*. (Doctoral dissertation, Universidad de Granada). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=55838>

- Robins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). (J. Enríquez, Trad.) México: Pearson
- Robinson, S. y Bennett, R. (1995). *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Sackett, P. (2002). *The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance*. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5-11.
- Salgado, J., & Cabal, A. (2011). *Evaluación del desempeño en la administración Pública del Principado de Asturias*. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75-91. Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622011000200001&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000200001&lng=es&tlng=es).
- Solorzano, A. (2016). *Liderazgo Transformacional y su influencia en la Motivación laboral de trabajadores del Programa Nacional "Juntos", Huaraz, 2016*. (tesis de Maestría en Gestión pública). Universidad César Vallejo. Chimbote
- Sonnentag, S. y Frese, M. (2002). *Performance concepts and performance theory*. En S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance*, pp. 3-25. Chichester: Wiley.
- Wallace, J., Foster, R., & da Costa, J. (2007). *A survey of existing school leadership preparation and development programs*. In J. Burger, C. Webber, & P. Klinck, *Intelligent Leadership* (pp. 183- 210). Dordrecht, Holanda: Springer.
- Welbourne, T.; Johnson, D. y Erez, A. (1998). *The Role-Based Performance Scale: Validity analysis of a theory-based measure*. *Academy of Management Journal*, 41, 540-555.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad: Teoría de la organización social y económica* (3ª ed.). México: Fondo de cultura Económica.

Yang, Y. (2009). *An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction*. *Social, Behavior and Personality*, 37, 1259-1278.

Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. (Tesis de Maestría en administración de la educación). Universidad Nacional de San Marcos. Lima.

# **ANEXOS**

CÓDIGO:

**ANEXO 1: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO: "MLQ-5X"**

Estimado trabajador (a):

El presente instrumento tiene como objetivo describir el nivel de liderazgo del equipo directivo de su centro de trabajo, tal como es percibida por usted. La información es anónima sin identificación de su área de trabajo.

Por favor, responda todos los ítems, sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de manera general. Tenga en cuenta que no hay respuestas ni correctas ni incorrectas

**INSTRUCCIONES:** A continuación, se presentan 20 afirmaciones descriptivas. Marque el nivel en que cada frase se ajusta a su equipo directivo el cual depende jerárquicamente de su cargo, usando la siguiente escala:

*No, en absoluto*      *De vez en cuando*      *Algunas veces*      *Bastante a menudo*      *a Sí, con frecuencia, aunque no siempre*

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Nº	Su directivo o equipo directivo, de esta Corte Superior:	0	1	2	3	4
1.	Es consecuente con la práctica de valores y principios de la Corte Superior que da a conocer					
2.	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma					
3.	Promueve en toda la asunción de compromisos para el logro de objetivos					
4.	Enfatiza la importancia de tener una misión común					
5.	Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella en esta Corte Superior					
6.	Su labor va más allá de sus funciones por el bien de la organización					
7.	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar					
8.	Se muestra confiable y seguro en su ejercicio laboral					
9.	Habla de forma optimista sobre sus expectativas que espera de nosotros					
10.	Habla con entusiasmo sobre las metas propuestas					

11	Presenta una convincente visión del futuro de esta organización					
12	Expresa confianza, que nos involucra en el cumplimiento de metas					
13	Me proporciona formas nuevas de enfocar la solución de problemas					
14	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar problemas					
15	Me estimula a mejorar mi desempeño de manera innovativa					
16	Sugiere buscar nuevas formas de hacer el trabajo de manera creativa					
17	Me ayuda a mejorar mis capacidades laborales					
18	Toma en cuenta mis necesidades y habilidades personales					
19	Me trata como persona individual más que como un miembro del grupo					
20	Dedica algún tiempo a establecer relaciones interpersonales favorables a mi desempeño.					

DATOS SOCIOLABORALES DEL TRABAJADOR:

Sexo: \_\_\_\_\_

Años de antigüedad en el cargo: \_\_\_\_\_

Condición laboral: \_\_\_\_\_

**Anexo 2: Escala valorativa de desempeño laboral “PRO-4”  
(Equipo directivo)**

Estimado (a) Funcionario(a):

El presente instrumento tiene por finalidad recoger sus percepciones sobre el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, y a partir del cual recomendar lineamientos estratégicos para su mejora.

**Instrucciones:** A continuación Ud. encontrará una serie de preguntas relativas al comportamiento del trabajador que dirige. Conteste, marcando aquella opción que mejor refleje su desempeño.

**Trabajador, supervisado/dirigido:** \_\_\_\_\_

<b><i>¿Cómo evalúa Ud. el desempeño laboral, en relación a cada uno de los siguientes aspectos?</i></b>	<b>Muy malo</b>	<b>Bási-co</b>	<b>Acep table</b>	<b>Bueno</b>	<b>Dest a-cado</b>
1) La suficiencia para desempeñarse en las tareas específicas de su puesto de trabajo					
2) La competencia para ejecutar actividades anexas o requeridas en determinadas circunstancias					
3) La calidad del trabajo que realiza este trabajador					
4) La capacidad del trabajador para cumplir con el logro de metas					
5) El cumplimiento de las normas, políticas y reglamento de la organización.					
6) El esfuerzo y persistencia a pesar de los posibles obstáculos en el logro de objetivos					

<b><i>¿En qué medida evalúa Ud. la frecuencia del desempeño que muestra en cada uno de los siguientes aspectos?</i></b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siem -pre</b>	<b>Siem pre</b>
7) Muestra iniciativa para asumir responsabilidades extras en su trabajo					
8) Desarrolla acciones de cooperación con los demás miembros de su unidad de trabajo					
9) Muestra compromiso por cumplir de forma efectiva con los objetivos de la organización					
10) Cumple con los valores y las políticas de la organización					

11) Promueve, apoya y defiende los objetivos organizacionales.					
12) Muestra entusiasmo y esfuerzo extra al completar las tareas asignadas					
13) Se esfuerza o es perseverante en la consecución de resultados					

<b>¿Cómo evalúa el nivel de capacidad de adaptación en relación a cada uno de los siguientes aspectos?</b>	<b>Muy deficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Eficiente</b>	<b>Muy eficiente</b>
14) Respecto a la solución creativa que plantea, para hacer frente a los problemas de su trabajo					
15) Ante situaciones inciertas e imprevisibles que se presentan en su trabajo					
16) La presión y sobrecarga laboral					
17) El desarrollo de nuevas competencias para tratar con situaciones difíciles en el trabajo					
18) Las interacciones personales que se exige en los asuntos del trabajo (Flexible, abierto, empático, etc)					
19) El aprendizaje de procedimientos y uso de la tecnología.					
20) El uso de nuevos métodos y procedimientos del trabajo					

<b>¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra Ud. con cada una de las siguientes afirmaciones en relación al puesto de trabajo y/o tareas que realiza?</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
21) Utiliza nuevos métodos y/o procedimientos para mejorar su trabajo					
22) Plantea sugerencias innovadoras para llevar a cabo cambios en la organización					
23) Utiliza ideas creativas para afrontar situaciones inesperadas que se le presentan					
24) Es persistente frente a obstáculos y contra tiempos que se le presentan					
25) Plantea planes alternativos, como una manera de enfrentar nuevas demandas en su trabajo					
26) Logra influir en los demás de cara a la formación de una actitud estratégica					
27) Es capaz de anticipar nuevos problemas y oportunidades					



28) Cambia de posición y toma acciones razonables ante situaciones impredecibles					
29) Se actualiza constantemente para desempeñarme mejor en las tareas que está involucrado/a					
30) Se interesa por analizar y/o conocer el entorno para facilitar el logro de los objetivos de la organización					

*Gracias por su colaboración*

**Anexo3: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO:  
"MLQ-5X "

**OBJETIVO:** Medir el nivel de liderazgo transformacional de los directivos a través de las conductas observadas por parte de los trabajadores.

**DIRIGIDO A:** Trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte superior de Justicia del Santa-Chimbote, 2017

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Florián Plasencia, Roque Wilmar

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor en educación

**VALORACIÓN:**

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
-----------	-------	---------	------	----------



Florián Plasencia Roque W.  
Docente Asesor Metodológico  
DR. EN EDUCACIÓN

**FIRMA DEL EVALUADOR**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** ESCALA VALORATIVA DE DESEMPEÑO LABORAL<sup>®</sup> PRO-4<sup>®</sup>

**OBJETIVO:** Medir el nivel de desempeño laboral individual de los trabajadores, a través de las conductas orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos, y a partir de la observación de los directivos.

**DIRIGIDO A:** Directivos de la Unidad de administración y finanzas de la Corte superior de Justicia del Santa-Chimbote, 2017

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Florián Plasencia, Roque Wilmar

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor en educación

**VALORACIÓN:**

MUY BUENA	<u>BUENA</u>	REGULAR	MALA	MUY MALA
-----------	--------------	---------	------	----------



Florián Plasencia Roque W.  
Docente Asesor Metodológico  
DR. EN EDUCACIÓN

**FIRMA DEL EVALUADOR**

**Anexo3: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO:  
"MLQ-5X "

**OBJETIVO:** Medir el nivel de liderazgo transformacional de los directivos a través de las conductas observadas de los trabajadores.

**DIRIGIDO A:** Trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa-Chimbote, 2017

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**


- Casusol Morales, David Omar Fernando

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

- Maestro en Ciencias Económicas (mención Gestión pública y desarrollo local)
- Maestro en Educación (mención Docencia y gestión educativa)

**VALORACIÓN:**

MUY BUENA	BUENA X	REGULAR	MALA	MUY MALA
-----------	------------	---------	------	----------

 David Omar Fernando Casusol Morales  
CLAD 09003

FIRMA DEL EVALUADOR

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** ESCALA VALORATIVA DE DESEMPEÑO LABORAL" PRO-4"

**OBJETIVO:** Medir el nivel de desempeño laboral individual de los trabajadores, a través de las conductas orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos, y a partir de la observación de los directivos.

**DIRIGIDO A:** Directivos de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa-Chimbote, 2017

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

- Casusol Morales, David Omar Fernando

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

- Maestro en Ciencias Económicas (mención Gestión pública y desarrollo local)
- Maestro en Educación (mención Docencia y gestión educativa)

**VALORACIÓN:**

MUY BUENA	BUENA X	REGULAR	MALA	MUY MALA
-----------	------------	---------	------	----------

  
 David Omar Fernando Casusol Morales  
GLAD 09003

FIRMA DEL EVALUADOR

#### Anexo 4: CONSTANCIA DE APLICACIÓN DEL ESTUDIO PILOTO

EL QUE SUSCRIBE, JEFE DE LA UNIDAD DE PLANEAMIENTO DE LA  
CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DEL SANTA – CHIMBOTE, 2017


#### HACE CONSTAR:

Que, la Br. TORRES LAIZA, Fany Aquemi, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad "César Vallejo". Filial: Chimbote, ha aplicado a una muestra de estudio piloto, constituida por cuatro directivos y 12 trabajadores de la Unidad de Planeamiento de esta Corte Superior de Justicia del Santa-Chimbote, los instrumentos de recolección de datos titulado: Cuestionario de liderazgo directivo: "MLQ-5X" y la escala valorativa de desempeño laboral" PRO-4, con la finalidad de determinar su coeficiente de confiabilidad.

Dicho instrumento, corresponde a la tesis titulada: Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

Chimbote, Agosto del 2017

  
PODER JUDICIAL  
Corte Superior de Justicia del Santa  
C.P.C. HUMBERTO RAFAEL MÓREZ RUIZ  
JEFE DE UNIDAD DE  
UNIDAD DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO

## Anexo 5: CONSTANCIA DE EJECUCION DEL ESTUDIO

EL QUE SUSCRIBE, JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION Y FINANZAS  
DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DEL SANTA-CHIMBOTE, 2017.

### HACE CONSTAR:

Que, la Br. TORRES LAIZA, Fany Aquemi, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad "César Vallejo". Filial: Chimbote, ha desarrollado en ésta organización judicial el estudio de investigación titulada: Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

Así mismo se hace constar, que dicha investigadora ha demostrado la práctica de principios éticos de la investigación científica.

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

Chimbote, Agosto del 2017

 **PODER JUDICIAL DEL PERÚ**  
Corte Superior de Justicia del Santa   
*Luis Antonio Luna Villarreal*  
**ECON. LUIS ANTONIO LUNA VILLARREAL**  
JEFE DE UNIDAD  
ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS

## **Anexo 6: ARTICULO CIENTÍFICO**

**1. Título:** Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores

**2. Autora:** TORRES LAIZA, Fany Aquemi  
CORREO: Fanny.tl@hotmail.com  
AFILIACION INSTITUCIONAL: Universidad César Vallejo

### **3. Resumen**

El presente artículo científico, se basa en la problemática del desempeño laboral típico o promedio de los trabajadores y su relación con el liderazgo directivo del tipo transformacional. Tuvo como objetivo, determinar el nivel de influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017. El enfoque de estudio es cuantitativo y tipo correlacional causal; se trabajó con la población censal de 34 trabajadores de la unidad de administración y finanzas. Los instrumentos empleados, fueron: El cuestionario de liderazgo directivo: "MLQ-5X" y una escala valorativa de desempeño laboral "PRO -4"; los mismos que mediante el método de consistencia interna, se determinaron coeficientes de confiabilidad de 0,934 y 0,976 respectivamente. Para el análisis bivariado, se utilizó el estadístico Tau-c- de Kendall, coeficiente de correlación de Pearson (r) y la prueba estadística Anova . Entre sus resultados se determinó que el liderazgo directivo es evaluado en los niveles medio y bajo, en tanto el desempeño laboral de los trabajadores en el nivel distinguido o típico. Del análisis relacional, se encontró una asociación significativa ( $P-v = 0.005$ ) y una influencia directa de nivel moderada, entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores. Concluyendo que el liderazgo directivo influye significativamente ( $p = 0,002 < 0,01$ ) de manera directa y en un nivel moderado ( $r=0,515$ ) en el desempeño laboral, de los trabajadores.



**4. Palabras claves:** Liderazgo directivo, desempeño laboral

## **5. Abstract**

The present scientific article is based on the problematic of the typical or average labor performance of the workers and their relationship with the managerial leadership of the transformational type. It aimed to determine the level of influence of managerial leadership in the work performance of workers in the administration and finance unit of the Superior Court of Santa, Chimbote, 2017. The study approach is quantitative and causal correlational type; We worked with the census population of 34 workers in the administration and finance unit. The instruments used were: The managerial leadership questionnaire: "MLQ-5X" and a labor performance rating scale "PRO -4"; The same ones that through the internal consistency method, reliability coefficients of 0.934 and 0.976 respectively were determined. For bivariate analysis, we used the Kendall Tau-c- statistic, Pearson's correlation coefficient ( $r$ ) and the Anova statistical test. Among its results, it was determined that the managerial leadership is evaluated in the middle and low levels, as well as the labor performance of workers at the distinguished or typical level. From the relational analysis, we found a significant association ( $P-v = 0.005$ ) and a moderate level direct influence between managerial leadership and workers' work performance. Concluding that managerial leadership significantly influences ( $p = 0.002 < 0.01$ ) directly and at a moderate level ( $r = 0.515$ ) in the workers' work performance.

**6. Key words:** Management leadership, job performance

## **7. Introducción**

En la perspectiva de la gestión del talento humano, actualmente toda organización necesitan individuos con alto nivel de desempeño para alcanzar sus metas, entregar sus productos y servicios con calidad y, lograr una ventaja competitiva sostenible en su entorno. En el marco del sistema de administración de justicia del Perú, su realidades bastante compleja, caracterizada básicamente

por la deficiente productividad judicial y a la vez por parte de los trabajadores un desempeño típico de las actividades del perfil de los puestos de trabajo y no mostrar un esfuerzo potencial.

El desempeño laboral constituye un constructo de naturaleza multidimensional, que se plantea en una doble perspectiva: El orientado al servicio de los intereses de una empresa y el interesado en observar y medir el comportamiento de las personas en el desempeño de sus tareas (Quijano, 1997). Por otro parte, se diferencian dos concepciones: como un proceso, y como un resultado o efecto de tal conducta, la cual alude a un producto o utilidad (Campbell, 1990).

En el presente estudio, se considera el desempeño laboral como proceso, ya que se orienta al aspecto comportamental, el modo de actuar, de trabajar, de dedicarse a una actividad. En esta línea, una de las definiciones mas pertinentes y con la cual se alinea el presente estudio, es la que plantea Ramírez (2013): “El desempeño laboral individual como todas aquellas conductas de los individuos que están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos y que, por tanto, constituyen un valor esperado por la organización para el alcance futuro de la efectividad” (p.60).

El desempeño laboral, constituye uno de los constructos más importantes en la ciencia organizacional, la psicología del trabajo y gestión del talento humano. Toda organización, ya sea pública o privada necesita de sus trabajadores un alto nivel de desempeño para el logro de sus metas, brindar servicios y productos de calidad, y obtener ventaja competitiva sostenible en su medio. La evaluación del desempeño laboral, constituye un insumo central en la gestión de recursos humanos; ya a partir de su valoración se toman decisiones informadas en la selección de su personal, propuestas de intervenciones en la gestión del personal, reconocimientos laborales, promoción laboral, etc. (Borman, 2000).

El modelo teórico, se basa en la propuesta multidimensional expandida del desempeño individual sistematizada y planteada por Ramirez (2013); en la cual en base a una revisión exhaustiva de la literatura de los diferentes investigadores, y en un esfuerzo por sistematizar y ordenar el dominio del desempeño laboral, plantea cinco grandes dimensiones independientes y generalizables a distintos puestos y roles presentes en el ámbito laboral: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo, desempeño proactivo.

Según antecedentes de estudio explorados, se tiene a nivel internacional: Avey, Hughes, Norman & Luthans (2008) en su artículo científico, plantea que el liderazgo transformacional influye positivamente en el empoderamiento de los seguidores y además ayuda a contrarrestar la creciente negatividad en los empleados en la actualidad. A su vez Colmenares (2015), quien en su tesis concluye que existe una estrecha relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores. A nivel nacional: Fonseca (2011) en su tesis concluye que el estilo de liderazgo de los directivos influye directamente en el desempeño de los trabajadores haciendo que éste no sea el más adecuado; Cornejo (2014) quien determinó que existe una correlación directa y significativa, existiendo un 0.80% de probabilidad que el estilo de liderazgo autocrático, condicione el desempeño profesional de los médicos.

Por tal motivo, el presente estudio conllevó a formularse el siguiente problema: ¿En qué medida el liderazgo directivo influye en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017?, y cuyo objetivo fue Determinar el nivel de influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2017.

## 8. Metodología

El presente estudio es de nivel relacional y diseño no experimental, transaccional descriptivo correlacional causal. Implica la observación del hecho en su condición natural sin intervención del investigador, no existiendo manipulación de variables. Así mismo, es transaccional, dado que el propósito del estudio es describir y analizar las variables de estudio que desea relacionar en un tiempo único y momento determinado. Se trabajó con la población censal de 34 trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa-Chimbote.

Para la recolección de datos, se utilizó el cuestionario de liderazgo directivo: "MLQ-5X", Instrumento, adaptado por la investigadora, a partir del cuestionario multifactorial "MLQ – 5X" (*MultifactorLeadershipQuestionnaire*), formato B para subordinados, *planteado por* Bass & Avolio (1999) que mide el liderazgo transformacional en el ámbito organizacional en instituciones públicas y privadas. Por otra parte, la escala valorativa de desempeño laboral "PRO -4" Instrumento, adaptado por la investigadora, a partir del cuestionario de desempeño laboral individual "PRO – 4" elaborado por Ramírez (2013) que mide aquellas conductas de los trabajadores que están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos.

Ambos instrumentos se validaron utilizando el método de validez de contenido, mediante el juicio de expertos. Para su fiabilidad, se utilizó el procedimiento de consistencia interna: Técnica de alfa de Cronbach, obteniéndose coeficiente de confiabilidad altos ( $\alpha_1 = 0,934$  y  $\alpha_2=0,976$  ). Respecto a sus consideraciones éticas, se garantizó la confidencialidad y a la vez el anonimato de los evaluados. Para el análisis de los datos se empleó estadígrafos estadísticos descriptivos, el estadístico Tau-b- de Kendall, coeficiente de correlación de Pearson, coeficiente de determinación y la prueba estadística Anova.

## 9. Resultados

Se determinó que la capacidad de liderazgo directivo percibido por la mayoría de los trabajadores, son de nivel medio y bajo, y a la vez el nivel de desempeño laboral de la mayoría de trabajadores, es evaluado por el equipo directivo en el nivel distinguido, y cerca del 25% en los niveles observado y deficiente. Del análisis relacional, se encontró una asociación significativa ( $P-v = 0.005$ ) y un nivel de influencia significativa, de manera directa del liderazgo directivo en el desempeño laboral de los trabajadores y con un nivel de correlación moderado ( $r=0,515$ ), encontrando que el 26,56% del desempeño laboral de trabajadores, está influenciada por el liderazgo directivo de los coordinadores.

## 10. Discusión

Respecto al nivel de liderazgo directivo, se afirma que la mayoría de trabajadores muestran percepciones desfavorables hacia el liderazgo de sus coordinadores al evaluarlos en el nivel medio y bajo. Al respecto, Bass (1985) plantea que un verdadero líder tiene las habilidades y los rasgos del líder para crear una visión en conjunto, con una efectiva comunicación con sus seguidores. En lo que respecta al nivel de desempeño laboral, se determina que la mayoría de trabajadores son evaluados por sus coordinadores en el nivel distinguido; y un significativo 24% en los niveles más bajos de la escala: Observado y deficiente. Datos que se ven respaldados por lo concluido por Barnes y Morgeson (2007), quienes plantean que por lo general en las organizaciones actuales existe un nivel de desempeño típico caracterizado por lo que el trabajador debe o va hacer, es decir un comportamiento promedio.

Del análisis estadístico relacional, se determina que existe una correlación directa ( $r>0$ ) de nivel moderado ( $r=+0,515^{**}$ ) y significativa ( $p-v= 0,002$ ) entre el nivel de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de administración y finanzas. Dichos resultados coinciden con lo concluido por Colmenares (2015), quien concluye que existe una estrecha relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores. A su

vez con Avey, Hughes, Norman & Luthans (2008) al afirmar que el liderazgo transformacional influye positivamente en el empoderamiento de los seguidores y además ayuda a contrarrestar la creciente negatividad en los empleados en la actualidad.

## **11. Conclusiones**

El liderazgo directivo influye significativamente ( $p = 0,002 < 0,01$ ) de manera directa y en un nivel moderado ( $r=0,515$ ) en el desempeño laboral, encontrando que el 26,56% del desempeño laboral de trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, está afectado por el liderazgo directivo de los coordinadores.

## **12. Referencias**

- Avey, J., Hughes, L., Norman, S. & Luthans, K. (2008). Usando positividad, liderazgo transformacional y empoderamiento para combatir la negatividad de los empleados. *Liderazgo y Desarrollo de la Organización Journal*, 29 (2), 110- 140.
- Barnes, C. y Morgeson, F. (2007). Typical performance, maximal performance, and performance variability: Expanding our understanding of how organizations value performance. *Human Performance*, 20, 259-274.
- Borman, W. (2000). Work performance. En A. Kazdin, *Encyclopedia of psychology* (Vol. 8, pp. 279-284). Washington D.C.: American Psychological Association
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology* (2da Ed., Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: ConsultingPsychologistsPress.
- Colmenares, S. (2015). El liderazgo empresarial y la influencia en el desempeño laboral. Caso: Farmatodo. Universidad de Carabobo. Maracay. Venezuela.
- Cornejo, M. (2017). Correlación entre el estilo de Liderazgo del Personal Directivo con el desempeño profesional de los Médicos en el Hospital III Daniel

- Alcides Carrión- Essalud de Tacna, 2014. Universidad Católica de Santa María.
- Fonseca, M. (2011). El estilo de liderazgo y el desempeño del personal de la empresa Cienpharma – Trujillo. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3776>
- Quijano, S. (1997). Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y desarrollo del personal. (2da ed.). Barcelona: EUB.
- Ramírez, R. (2013). Diseño del trabajo y desempeño laboral individual. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de URI: <http://hdl.handle.net/10486/13039>.

### Anexo 7: Matriz de datos para la confiabilidad del cuestionario de liderazgo directivo "MLQ-5X"

DIM	DIM.1:Influencia idealizada conductual				DIM 2. Influencia idealizada atribuida				DIM3.Motivación por inspiración				DIM4. Estimulación intelectual				DIM5.Consideración individual			
	1,1		1,2		2,1		2,2		3,1		3,2		4,1		4,2		5,1		5,2	
Indic	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2
2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2
3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2
4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
5	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
7	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2
8	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	1	3	1
10	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	3	1
11	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	3	1
12	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2



**Matriz de datos para la confiabilidad de la escala valorativa de desempeño laboral “PRO -4”**

DIM	DIM1. DSEMP. TAREA						DIM2.DESEMP. CONTEXTUAL						DIM3. DESEMP. ADAPTATIVO						DIM4. DESEMP. PROACTIVO											
Indic	1.1		1,2		1,3		2,1		2,2		2,3		3,1			3,2			4,1			4,2			4,3					
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
7	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
8	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
10	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2
11	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

**Anexo 8: Matriz de validación del Cuestionario de liderazgo directivo “MLQ-5X ”**

DIMENSION	INDICADOR	ITEMS  Su directivo o equipo directivo, de esta corte superior:	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUCIÓN								OBSERVACION Y/O RECOMENDACIONES	
			No, en absoluto	De vez en cuando	Algunas veces	Bastante a menudo	Sí, con frecuencia	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
<b>D1. Influencia idealizada conductual</b>	Capacidad de transmitir confianza y respeto	1. Es consecuente con la práctica de valores y principios que da a conocer															
		2. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma															
	Capacidad de generar compromiso con la misión organizativa	3. Promueve en todos la asunción de compromisos para el logro de objetivos															
		4. Enfatiza la importancia de tener una misión común															
<b>D2. Influencia idealizada atribuida</b>	Construcción de una visión compartida	5. Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella en esta corte superior															
		6. Su labor va más allá de sus funciones por el bien de la organización															
	Capacidad para influir en la misión organizacional	7. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar															
		8. Se muestra confiable y seguro en su ejercicio laboral															
<b>D3. Motivación por inspiración</b>	Generación de metas y expectativas del personal	9. Habla de forma optimista sobre sus expectativas que espera de nosotros															
		10. Habla con entusiasmo sobre las metas propuestas															
	Capacidad para involucrar al personal	11. Presenta una convincente visión del futuro de esta organización															

		12. Expresa confianza, que nos involucra en el cumplimiento de metas																	
<b>D4. Estimulación intelectual</b>	Capacidad para enfrentar y/o resolver problemas	13. Me proporciona formas nuevas de enfocar la solución de problemas																	
		14. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar problemas																	
	Estimulación del desempeño de manera innovadora y creativa	15. Me estimula a mejorar mi desempeño de manera innovativa																	
		16. Sugiere buscar nuevas formas de hacer el trabajo de manera creativa																	
<b>D5. Consideración individual</b>	Consideración de la perspectiva del personal	17. Me ayuda a mejorar mis capacidades laborales																	
		18. Toma en cuenta mis necesidades y habilidades personales																	
	Relación inter - personal	19. Me trata como persona individual más que como un miembro del grupo																	
		20. Dedicar algún tiempo a establecer relaciones interpersonales favorables a mi desempeño.																	

**Matriz de validación de la escala valorativa de desempeño laboral “PRO-4”**

DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUCIÓN								OBSERVACION Y/O RECOMENDACIONES	
								RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
<i>¿Cómo evalúa Ud. el desempeño laboral, en relación a cada uno de los siguientes aspectos?</i>			Muy malo	Básico	Aceptable	Bueno	Destacado										
D1. Desempeño de tarea	Suficiencia para tareas del puesto	31) La suficiencia para desempeñarse en las tareas específicas de su puesto de trabajo															
		32) La competencia para ejecutar actividades anexas o requeridas en determinadas circunstancias															
	Calidad del trabajo y logro de metas	33) La calidad del trabajo que realiza este trabajador															
		34) La capacidad del trabajador para cumplir con el logro de metas															
	Disciplina personal y laboral	35) El cumplimiento de las normas, políticas y reglamento de la organización															
		36) El esfuerzo y persistencia a pesar de los posibles obstáculos en el logro de objetivos															

<b>¿En qué medida evalúa Ud. la frecuencia del desempeño que muestra en cada uno de los siguientes aspectos?</b>			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre														
<b>D2. Desempeño contextual</b>	Apoyo personal	37) Muestra iniciativa para asumir responsabilidades extras en su trabajo																			
		38) Desarrolla acciones de cooperación con los demás miembros de su unidad de trabajo																			
	Apoyo organizacional	39) Muestra compromiso por cumplir de forma efectiva con los objetivos de la organización																			
		40) Cumple con los valores y las políticas de la organización																			
		41) Promueve, apoya y defiende los objetivos organizacionales.																			
	Iniciativa responsable o consciente	42) Muestra entusiasmo y esfuerzo extra al completar las tareas asignadas																			
43) Se esfuerza o es perseverante en la consecución de resultados																					
<b>¿Cómo evalúa el nivel de capacidad de adaptación en relación a cada uno de los siguientes aspectos?</b>			Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente														
<b>D3. Desempeño adaptativo</b>	Adaptación eficaz ante cambios	44) Respecto a la solución creativa que plantea, para hacer frente a los problemas de su trabajo																			
		45) Ante situaciones inciertas e imprevisibles que se presentan en su trabajo																			
		46) La presión y sobrecarga laboral																			
		47) El desarrollo de nuevas competencias para tratar con situaciones difíciles en el trabajo																			

	Adquisición de habilidades ante demandas del trabajo	48) Las interacciones personales que se exige en los asuntos del trabajo (Flexible, abierto, empático, etc)																		
		49) El aprendizaje de procedimientos y uso de la tecnología.																		
		50) El uso de nuevos métodos y procedimientos del trabajo																		
<b>¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra Ud. con cada una de las siguientes afirmaciones en relación al puesto de trabajo y/o tareas que realiza?</b>			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo													
<b>D4. Desempeño proactivo</b>	Conducta laboral proactiva	51) Utiliza nuevos métodos y/o procedimientos para mejorar su trabajo																		
		52) Plantea sugerencias innovadoras para llevar a cabo cambios en la organización																		
		53) Utiliza ideas creativas para afrontar situaciones inesperadas que se le presentan																		
		54) Es persistente frente a obstáculos y contratiempos que se le presentan																		
	Conducta proactiva estratégica	55) Plantea planes alternativos, como una manera de enfrentar nuevas demandas en su trabajo																		
		56) Logra influir en los demás de cara a la formación de una actitud estratégica																		
		57) Es capaz de anticipar nuevos problemas y oportunidades																		
	Conducta proactiva de ajuste persona-entorno	58) Cambia de posición y toma acciones razonables ante situaciones impredecibles																		
		59) Se actualiza constantemente para desempeñarme mejor en las tareas que está involucrado/a																		
		60) Se interesa por analizar y/o conocer el entorno para facilitar el logro de los objetivos de la organización																		

ANEXO 9

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables		MÉTODO	Instrumento y procesamiento
<p><b>General:</b> ¿En qué medida el liderazgo de los directivos y jerárquicos incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2016?</p> <p><b>Específicos:</b> - ¿Cual es la relación entre el liderazgo y la motivación de los directivos y jerárquicos de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2016?. - ¿Cual es la relación entre el liderazgo y la responsabilidad de los trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2016?. - ¿Cual es la relación entre la el liderazgo y la participación de los trabajadores de la unidad</p>	<p><b>General:</b> Determinar la incidencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en el desempeño laboral de los trabajadores de la de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2016.</p> <p><b>Específicos</b> - Identificar la relación entre el liderazgo y la motivación de los directivos y jerárquicos de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2016. - Identificar la relación entre el liderazgo y la responsabilidad de los trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2016. - Identificar la relación entre la el liderazgo y la participación de los trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2016.</p>	<p><b>Investigación</b> El liderazgo de los directivos y jerárquicos si incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2016</p> <p><b>Específicas:</b> - El liderazgo si se relaciona con motivación de los directivos y jerárquicos de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2016. - El liderazgo si se relaciona con la responsabilidad de los trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2016. - El liderazgo si se relaciona con la participación de los</p>	<p>• Liderazgo autoritario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud imponente</li> <li>• Gestión vertical</li> <li>• Ordenes exigentes</li> <li>• Ignora al personal</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Logros</li> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Sugerencias e ideas</li> </ul>	<p><b>Tipo de estudio:</b> Tipo de investigación No Experimental.</p> <p><b>Diseño:</b> Correlacional</p> <p>M1      \</p> <p>          O</p> <p>M2      /</p> <p>Donde: M1: Muestra 1 con quienes vamos a realizar el estudio. M2: Muestra 2 con quienes vamos a realizar el estudio. O: Información relevante o de interés que recogemos de la muestra.</p>	<p><b>Técnica de recolección de datos:</b> -Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos</b> Cuestionario</p> <p><b>Población:</b> 40 trabajadores</p> <p><b>Muestra:</b> Directivos 0 Administrativos 30 Muestreo: Probabilístico Por conveniencia</p> <p><b>Procesamiento de datos:</b> Prueba estadística de correlación de Pearson. Se utilizara el Programa Estadístico (SPSS 21), el Excel 2013</p>
			<p>• Liderazgo consultivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes y metas institucionales</li> <li>• Sugerencias al personal</li> <li>• Sanciones a tomar</li> <li>• Decisiones</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Confianza</li> </ul>		
			<p>• Liderazgo participativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de tareas</li> <li>• Comunicación permanente</li> <li>• Instrucciones laborales</li> <li>• Innovador visionario</li> <li>• Obediencia</li> <li>• Alternativas y sugerencias</li> </ul>		
			<b>Desempeño laboral de los trabajadores</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>		
			<p>• Motivación para el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con el personal</li> <li>• Ideas y decisiones</li> <li>• Ambiente físico</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Relación con el jefe</li> <li>• Reuniones sociales</li> </ul>		

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables		MÉTODO	Instrumento y procesamiento
de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2016?.		trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, 2016.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de trabajo</li> <li>• Reconocimiento</li> </ul>		y para el texto se utiliza el procesador de texto Microsoft Word.
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de trabajo</li> <li>• Horario laboral</li> <li>• Permiso de trabajo</li> <li>• Relación con el personal</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Documentación de trabajo</li> <li>• Horario laboral</li> <li>• Permiso de trabajo</li> </ul>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Elaboración de documentos</li> <li>• Cursos y capacitaciones</li> <li>• Ideas de mejora</li> <li>• Reuniones técnicas</li> <li>• Mejora profesional</li> </ul>		