



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Relación entre Liderazgo Gerencial y Desempeño
Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad
Provincial de San Ignacio - 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. ROSSITAIN DOMINGUEZ FLORES

ASESOR:

Dr. LUIS MONTENEGRO CAMACHO

SECIÓN:

CIENCIAS EMPRESARIALES

LINEA DE INVESTIGACION

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PERÚ – 2018

PAGINA DE JURADO



DRA. MERCEDES ALEJANDRINA COLLAZOS ALARCÓN
PRESIDENTE



DR. JUAN PEDRO SOPLAPUCO MONTALVO
SECRETARIO



DR. LUIS MONTENEGRO CAMACHO
VOCAL

DEDICATORIA

A Gabriel, mi padre, por su valorable presencia que marcó el sentido de mi vida profesional. Su amor y paciencia motivaron la culminación de este trabajo.

A Rosa, mi madre que siempre estuvo conmigo sembrando ternura, dedicación y constancia, sin importar tiempo, ni hora.

A Diego, Antoni y Lucero mis hermanos por estar conmigo en todo momento demostrándome su cariño y su tolerancia y por estar unidos siempre.

Rossitaín.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su eterno amor, a mis padres por su soporte, por su amor y comprensión, por enseñarme con su ejemplo a reforzar mis valores y mis principios de esta manera ayudándome hacer mejor persona.

A los docentes de la Escuela Postgrado de la Universidad César Vallejo por aportar en el desarrollo académico que influirá considerablemente en mi crecimiento profesional.

A los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio por la viabilidad brindada para la ejecución del presente trabajo de investigación; a quienes les tengo un gran aprecio.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Rossitain Domínguez Flores, con DNI N° 74649273, a efecto de cumplir con los criterios de evaluación de la experiencia curricular de Metodología de la Investigación Científica, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, Agosto del 2018

Rossitain Domínguez Flores

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación sobre “RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO – 2018”, expresado como trabajo de tesis para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo.

Este trabajo corresponde a un resultado de un largo proceso de investigación, sobre la necesidad de realizar la investigación para mejorar el liderazgo gerencial y así obtener un adecuado desempeño laboral en la Municipalidad.

Por lo señalado señores miembros del jurado, se recibe con venia sus aportes y sugerencias para mejorar, y a la vez anhelamos sirva de aporte a quién desea extender un estudio de esta naturaleza.

ÍNDICE

PAGINA DE JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática.	13
1.2. Trabajos previos	13
1.3. Teorías relacionadas al tema.	16
1.3.1 Teoría de Liderazgo Gerencial.	16
1.3.2 Teoría de Desempeño Laboral.	45
1.4. Formulación del problema.	68
1.5. Justificación del estudio	69
1.6. Hipótesis.	69
1.7. Objetivos	69
1.7.1. Objetivo general.	69
1.7.2. Objetivos específicos	69
II. METODO	70
2.1. Nivel de investigación y diseño de estudio.	70
2.2. Variables y su Operacionalización.	71
2.2.1. Variables.	71
2.2.2. Operacionalización de las variables.	72
2.3. Población y muestra.	74
2.3.1. Población	74
2.3.2. Muestra	74
2.4. Técnicas y procedimientos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	75
2.4.1 Análisis de documentos.	75
2.5. Métodos de análisis de datos	76
2.6. Aspectos éticos	76

III. ANALISIS DE RESULTADOS	77
3.1 Descripción de Resultados	77
3.1.1 Resultados de la Variable de Liderazgo Gerencial.....	77
3.1.2 Resultados de la Variable Desempeño Laboral.....	86
IV. DISCUSIÓN.....	92
4.1 Diagnóstico del Liderazgo Gerencial de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio 2018.....	92
4.2 Diagnóstico de Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio 2018.....	92
V. CONCLUSIONES	95
VI. RECOMENDACIONES	96
VIII. REFERENCIAS	97
IX. ANEXOS	99
Autorización de Publicación de Tesis.....	109
Acta de Aprobación de Publicación de Tesis.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Operacionalización de variables	71
Tabla 2: Población Total en las Gerencias del proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar del desarrollo local de la Municipalidad Provincial de San Ignacio.....	73
Tabla 3 Cuadro de Fiabilidad de Alfa de Cronbach de la Variable Liderazgo Gerencial.....	74
Tabla 5: Dimensión: LIDERAZGO.....	76
Tabla 6: Dimensión: COMUNICACIÓN	77
Tabla 7: Dimensión: TOMA DE DECISIONES.	78
Tabla 8: Dimensión: TRABAJO EN EQUIPO	79
Tabla 9: Dimensión: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	80
Tabla 10: Dimensión: HABILIDADES DE NEGOCIACION.	81
Tabla 11: Dimensión: ACTITUD FRENTE AL CAMBIO.	82
Tabla 12: Dimensión: MOTIVACIÓN.....	83
Tabla 13: RESULTADOS DE LA VARIABLE LIDERAZGO GERENCIAL.	84
Tabla 14: Dimensión: PRODUCTIVIDAD LABORAL	85
Tabla 15: Dimensión: EFICACIA.....	86
Tabla 16: Dimensión: EFICIENCIA.	87
Tabla 17: Dimensión: SATISFACCION DE TRABAJO.....	88
Tabla 18: Dimensión: CAPACITACIÓN DE TRABAJO.	89
Tabla 19: RESULTADOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.	90
Tabla 20: RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Las Fuentes de poder del puesto y de la persona.	19
Figura 2: Características del gerente y del líder.	23
Figura 3: El proceso administrativo.	30
Figura 4: Comparación entre los grupos de trabajo y equipos de trabajo	31
Figura 5: Esquema de Negociación	38
Figura 6: Desarrollo y cambio de actitudes de las personas	41
Figura 7: Jerarquía de las Necesidades de Maslow	43
Figura 8: Efectos Conjuntos de las Metas y la eficacia personal en el desempeño.....	53
Figura 9: Dimensión: LIDERAZGO.....	76
Figura 10: Dimensión: COMUNICACIÓN.....	77
Figura 11:Dimensión: TOMA DE DECISIONES.....	78
Figura 12: Dimensión: TRABAJO EN EQUIPO.....	79
Figura 13: Dimensión: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	80
Figura 14: Dimensión: HABILIDADES DE NEGOCIACION.....	81
Figura 15: Dimensión: ACTITUD FRENTE AL CAMBIO.....	82
Figura 16: Dimensión: MOTIVACIÓN.....	83
Figura 17: RESULTADOS DE LA VARIABLE LIDERAZGO GERENCIAL.....	84
Figura 18: Dimensión: PRODUCTIVIDAD LABORAL	85
Figura 19: Dimensión: EFICACIA.....	86
Figura 20: Dimensión: EFICIENCIA.....	87
Figura 21: Dimensión: SATISFACCION DE TRABAJO.....	88
Figura 22: Dimensión: CAPACITACIÓN DE TRABAJO.....	89
Figura 23: RESULTADOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	90
Figura 24: RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL.....	92

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito identificar la posible relación entre las variables Liderazgo Gerencial y desempeño laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio- 2018. En sus diversos contextos, el ser humano, enfrenta situaciones que pueden ocasionar estrés. Estos causantes del estrés en labores de trabajo pueden ser, el ambiente físico y laboral, la demanda de trabajo y el estilo de liderazgo, entre otras.

En la investigación, como parte de la metodología, se realizó una encuesta como instrumento a 50 trabajadores (Gerentes y Funcionarios) de la Municipalidad Provincial de San Ignacio.

El diseño que se utilizó en la presente investigación es un estudio correlacional. Los resultados muestran que sí existe una correlación e inversa entre las variables: Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral.

Palabras clave: Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral.

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the possible relationship between the Management Leadership and labor performance variables of the Provincial Municipality of San Ignacio- 2018. In its diverse contexts, the human being faces situations that can cause stress. These causes of stress in work tasks can be, the physical and working environment, the demand for work and leadership style, among others.

In the investigation, as part of the methodology, a survey was carried out as an instrument to 50 workers (Managers and Officials) of the Provincial Municipality of San Ignacio.

The design used in the present investigation is a correlational study. The results show that there is a correlation and inverse between the variables: Managerial Leadership and Labor Performance.

Key words: Managerial Leadership and Labor Performance.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática.

Según Cubas (2015) el liderazgo Gerencial, presidente de Career Partners Perú, considera que dicho escenario ocurre puesto que el ejecutivo “asume que su gente sabe lo que tiene que hacer, no se preocupa, comunica ni relaciona con ellos, no sabe con seguridad lo que está ocurriendo en su negocio o en sus áreas”. (p.10)

El mismo autor afirma: “Para obviar que este tipo de actitudes lo perjudiquen tanto a él como a la organización y revelen, por ende, su carencia de liderazgo, Cubas recomienda que todo gerente general se convierta en un líder que inspire”. (p.26)

Todo ello, trascenderá indispensable si se considera tan bueno en el trabajo como sus colaboradores y es por ello que deberá asegurarse de contratar a los mejores, que acoplen en el puesto y con la organización. Así mismo deberá preocuparse por sus colaboradores no solo en el plano laboral, sino también en lo personal, deduciendo cuáles son sus expectativas de carrera, cómo les va con sus familias, qué les inquieta, ayudarlos y darles coaching con frecuencia. (Cubas, 2015, p.10)

Además deberá conocer otras cualidades, debido a que un líder inspirador poseerá una visión estratégica, compromiso con su gente, credibilidad, pro actividad, inteligencia emocional, así mismo promete reconocimiento a sus colaboradores, creatividad en el trabajo en equipo, muy buena comunicación, pensamiento analítico.

Cubas (2015) “Una organización tiene un gerente general líder que inspira y donde todos sus gerentes de áreas también son líderes inspiradores y comunicadores de la visión empresarial, es más fácil lograr los objetivos del negocio y hacer que la entidad crezca”. (p.22)

El mismo autor afirma: “ejecutivo, los costos de un deficientemente liderazgo son visibles y se reflejan en el inadecuado clima laboral, el resentimiento de los colaboradores y la alta rotación del personal lo que hace más difícil obtener los resultados de negocio planeados” (p.15).

“El Perú, al no haber la demanda de gente necesaria, muchas personas admiten quedarse en sus empleos a pesar de estar insatisfechos y por eso tenemos empresas con buenos resultados de negocios, a pesar del mal trato que les dan a sus colaboradores”. (Cubas, 2015) Pero, esas empresas, con un mejor liderazgo, tendrían mucho más éxito si deciden acoger este cambio positivo.

1.2. Trabajos previos

La presente investigación se sustenta mediante un marco referencial, la cual contiene antecedentes de investigación realizadas anteriormente a nivel internacional, nacional y local; los mismos que vigorizan y sirven de ayuda en la presente investigación.

1.2.1. A nivel Internacional.

Hernández, J. (2013). En su tesis titulada El Liderazgo Organizacional: Una Aproximación Desde la Perspectiva Etológica manifiesta que:

Un sistema comunicacional completo debe tener en cuenta, además de los implementos o recursos para su puesta en marcha, aspectos tan importantes como lo menciona el comité coordinador entre todos: la relación entre la visión, la misión y los intereses de la compañía con la gestación, mantenimiento y transformación del ambiente laboral, procurando incrementar los niveles de convivencia individual, grupal y empresarial; y a su vez, fortalecer e influir positivamente en el rendimiento y productividad. El liderazgo es un argumento que se ha estudiado y se estudia en el ámbito animal (invertebrados y vertebrados), pero el mismo es indispensable en la buena comprensión de los diferentes grupos humanos; consecuentemente, desde la biología y la zoología, surgió la etología como un área que aportó muchas ideas relacionadas a las fuerzas biológicas que inducen el liderazgo y su función. La función más

importante del liderazgo en una especie dada a garantizar la supervivencia del género, mediante la cohesión de un grupo que garantiza la supervivencia de la variedad (búsqueda de alimento, movilidad, exploración, protección frente a riesgos) y su conservación (a través de la procreación). (p.20)

En su tesis titulada “Liderazgo gerencial y procesos administrativos en las empresas productoras de sal, tiene como objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo gerencial y procesos administrativos en las empresas productoras de sal del Municipio San Francisco del Estado Zulia”. Nava, G y Berroeta, L. (2013) afirma:

Metodológicamente se encontró dentro del estudio descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental transversal, poblacionalmente estuvo conformada por 3 gerentes, 3 administradores, y 82 empleados. En dicho estudio concluyo en que los factores que determinan el liderazgo gerencial, tales como disciplina, eficiencia, supervisión y determinación de roles. El indicador más usado disciplina mientras que el menos usado por los encuestados fue la supervisión. De esta manera se prevé adecuado la realización de las supervisiones a los trabajadores para poder evidenciar la forma en la que se está llevando los procesos. (p.19)

La tesis titulada “La autopercepción del nivel de capacitación y si ésta influye en la autopercepción del nivel de desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista en Chiapas, México”. Ramírez (2014) afirma:

El estudio en mención fue de tipo descriptivo, explicativo, cuantitativo, de campo y transversal. La muestra del estudio estuvo compuesta por 106 trabajadores de la Universidad Linda Vista. Las variables de la investigación en este estudio fueron las siguientes: la capacitación laboral y el desempeño laboral. Las variables demográficas fueron las que siguen: género, estado civil, área de trabajo, edad y antigüedad en el puesto actual. (p.14)

1.2.2. A nivel Nacional.

La tesis Titulada “Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En La Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015”; Quispe, E. (2015), tiene como objetivo principal:

Determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad. Así mismo metodológicamente se encontró dentro del estudio descriptivo- correlacional, con un diseño no experimental transaccional correlacional, poblacionalmente estuvo conformada por 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha. Concluyendo que la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados obtenidos presentan un menor a 0.01. En consecuencia no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 . De lo antes mencionado se considera adecuado la realización de supervisión a los trabajadores para poder evaluar la forma en la que se está llevando los procesos. (p.11)

1.2.3. A nivel Local

En la Municipalidad Provincial de San Ignacio cuenta con 8 gerencias y 23 sub gerencias, así mismo cuentas con 500 trabajadores tanto como empleados, obreros (nombrados, permanentes, eventuales, y Cas). Actualmente la municipalidad está siendo dirigida por el Teniente Alcalde no obstante con los cambios repentinos de los gerentes, la administración Pública se paraliza, y así no permite el desarrollo y cumplimiento de los servicios a la Población San Ignacina.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1 Teoría de Liderazgo Gerencial

Según Robbins, S. y Judge, T. (2009), manifiesta que “los gerentes hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros a fin de alcanzar ciertas metas” (p.55).

Los gerentes realizan su trabajo en una organización, que es una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas. Los individuos que supervisan las actividades de otros y que son responsables de alcanzar las metas de dichas organizaciones, son los gerentes (aunque en ocasiones se les llama administradores, en especial en las organizaciones sin fines de lucro). (Robbins, S. y Judge, T., 2009, p.44)

FUNCIONES DE LA GERENCIA:

Según Robbins, S. & Judge, T. (2009), En la actualidad, “se han resumido en cuatro funciones: planear, organizar, dirigir y controlar. Debido a que las organizaciones existen para alcanzar metas, alguien tiene que definir cuáles son éstas y los medios para alcanzarlas; la gerencia es ese alguien” (p.20).

La función de planear abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para lograrlas, y el desarrollo de un conjunto exhaustivo de planes para integrar y coordinar las actividades. Las evidencias indican que esta función es la que se incrementa más a medida que los gerentes pasan de la administración de los niveles inferiores a los medios. (Robbins, S. y Judge, T., 2009, p.77),

Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esta función se denomina organizar. Incluye la determinación de cuáles tareas han de hacerse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Toda organización consta de personal, y el trabajo de la gerencia consiste en dirigirlo y coordinarlo. Esta es la función de dirigir. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir.

La última función que desempeñan los gerentes es controlar. Para garantizar que las cosas marchen como es debido, la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización.

ROLES DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Robbins, S. & Judge, T. (2009), Existen los siguientes roles de la administración:

Roles interpersonales: Se requiere que todos los gerentes cumplan con deberes de naturaleza ceremonial y simbólica. Todos los gerentes también desempeñan un rol de líder. Esta incluye contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados.

Roles informativos: Todos los gerentes, hasta cierto punto, obtienen información de organizaciones e instituciones externas. Es común que se informen a través de la lectura de revistas y de conversaciones con otras personas sobre cambios en la opinión pública, lo que tal vez planean los competidores y otras cuestiones parecidas.

Roles de toma de decisiones: En el rol de emprendedor, los gerentes inician y supervisan proyectos nuevos que mejorarán el desempeño de su organización. Como manejadores de dificultades, toman acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como asignadores de recursos, son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los gerentes juegan el rol de negociador, en el que analizan temas y negocian con otras unidades a fin de lograr ventajas para su propia unidad. (p.55)

APTITUDES GERENCIALES

Según Robbins, S. & Judge, T. (2009), Se identificó tres aptitudes gerenciales esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

Aptitudes técnicas: Éstas comprenden la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. A través de una educación formal extensa, han adquirido el conocimiento y la práctica especiales en su campo.

Aptitudes humanas: La habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las aptitudes humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no en lo interpersonal. Quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o tengan dificultad para manejar

conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar.

Aptitudes conceptuales: Los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una aptitud conceptual. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. (p.95)

ACTIVIDADES DE UNA GERENCIA EFICAZ VERSUS UNA GERENCIA EXITOSA

1. Administración tradicional. Tomar decisiones, planear y controlar
2. Comunicación. Intercambiar información rutinaria y procesar documentos
3. Administración de recursos humanos. Motivar, disciplinar, administrar conflictos, asignar personal y capacitar
4. Formación de redes. Socializar, hacer política e interactuar con personas de fuera

Según Chiavenato, I. (2009), en “su Libro Comportamiento organizacional menciona que el liderazgo es un poder personal que permite que un determinado público o personas influyan en otros por medio de las relaciones existentes” (p.62).

Así mismo dicho dominio involucra una transacción interpersonal, en la que una persona actúa para inducir o transformar un comportamiento. En esta relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). El pensamiento de influencia está relacionado a los conceptos de poder y autoridad. Poder está relacionado con el potencial de una persona para influir en otras. (Chiavenato, 2009, p.86)

En una organización, el poder es la capacidad de alguien para intervenir en las decisiones y acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan.

Figura N° 01: Las Fuentes de poder del puesto y de la persona.



Fuente: Libro de Comportamiento organizacional

Chivaneto (2009), considera que la capacidad de las personas para influir, persuadir y motivar a los subordinados está conexas con el poder que los demás observan en el líder. Así mismo menciona cinco tipos de poder:

El poder coercitivo: se basa en el temor y la coerción. El subordinado observa que si no cumple con los requerimientos del líder, sus acciones pueden conllevar a recibir algún castigo o sanción.

El poder de recompensa: se apoya en la esperanza del subordinado de alcanzar algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.

El poder legítimo: procede del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es visto como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos instauran categorías de autoridad dentro de la organización.

El poder de competencia: sustentado en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También reconocido como poder de pericia. Los subordinados perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.

El poder de referencia: se basa en la actitud y el atractivo. El líder es admirado por ciertas características de personalidad ansiadas debido a que posee poder de referencia. A este poder se considera

carisma. El poder de referencia procede de la admiración por el líder y el deseo de parecerse a él. (p.95)

El poder de coerción, el poder de recompensa y el poder legítimo proceden del puesto que una persona ocupa en la organización, mientras que el poder de competencia y el poder de referencia emanan de la misma persona, independientemente de su puesto en la organización.

TÁCTICAS DE PODER

Las tácticas de poder son las maneras en que los gerentes influyen en las personas y convierten su poder en acciones específicas. Así mismo se considera siete elementos en las tácticas de poder:

- 1. La razón:** se basa en utilizar hechos y datos para elaborar una presentación lógica o racional de las ideas.
- 2. La amabilidad:** confiere en utilizar elogios, crear un clima de buena voluntad, adoptar una postura humilde y tratar de parecer amigable cuando se pide algo.
- 3. La coalición:** consiste en conseguir que otras personas de la organización apoyen una idea.
- 4. La negociación:** se refiere a lograr acuerdos a través del intercambio de beneficios, favores o ventajas.
- 5. La afirmación:** consiste en utilizar un enfoque directo y vigoroso, repetir documentos y a girar órdenes que se deben efectuar o reglas que exigen acatamiento.
- 6. Las autoridades superiores:** consiste en conseguir que los niveles más altos de la organización apoyen una idea.
- 7. Las sanciones o el uso de recompensas y castigos:** promesas o amenazas relacionadas con salarios, evaluación del desempeño o ascensos.

Chiavenato (2009), afirma que los gerentes utilizan en sus actividades diarias varias tácticas de poder de acuerdo con los objetivos que aspiren alcanzar:

1. Cuando quieren obtener beneficios de sus superiores, utilizan un trato cordial y afable.
2. Cuando el objetivo es plantear una idea, utilizan la razón.
3. Cuando buscan favores de los subordinados, usan la amabilidad, y cuando quieren vender una idea, usan la razón.
4. Cuando la experiencia anterior indica que existe una enorme probabilidad de éxito, presentan una sencilla solicitud para obtener la aceptación. Cuando es menos probable que esto ocurra, usan las órdenes y las sanciones. La posibilidad de que ocurra un hecho determina la elección de las tácticas.
5. La cultura organizacional influye en las tácticas de los gerentes para adquirir poder. Algunas culturas estimulan el trato cordial, otras fomentan la razón y algunas más utilizan las órdenes y las sanciones.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL GERENTE

El Gerente tiene cuatro funciones principales: La planeación, la organización, la dirección y el control son las funciones administrativas primordiales de todo gerente.

Sin embargo, para hacer lo antes señalado el gerente debe trabajar el aspecto humano de la administración coherente con el comportamiento organizacional.

1. El gerente deberá trabajar intensivamente con sus subordinados si es que es necesario.
2. Deberá aliarse con los subordinados para hacer el trabajo sin irrumpir su territorio ni privarlos del reconocimiento por sus resultados.
3. Enfocarse en el diálogo más en el trabajo general que en las tareas de los subordinados.

4. Aceptar cierto grado de incompatibilidad o resentimiento de sus subordinados, un aspecto inevitable de las relaciones humanas, sobre todo cuando existe inequidad de poder.

5. Controlar la predisposición humana a usar el enfoque de poder para expresar agresividad o rabia.

6. Sublimar la hostilidad o la agresividad de los subordinados por medio de proyectos y retos laborales o la dirige hacia la competencia externa.

7. Transmite experiencia y conocimientos, y trata de controlar su miedo a que un subordinado lo sustituya. Las personas francas suelen rodearse de subordinados francos. El buen gerente reconoce que su experiencia y conocimientos se pueden volver obsoletos y que los subordinados pueden conocer mejor que él muchos aspectos del trabajo.

8. Ayuda a los subordinados a conocer sus fuerzas y debilidades.

9. Ayuda a los subordinados a reconocer y aceptar las características universales de los grupos de trabajo.

Dedica mucho tiempo a conciliar la colaboración y la competencia y ayuda a los subordinados a comprender que el conflicto es parte de la vida social.

10. Cuando es necesario, explica los problemas que los subordinados provocan debido a su comportamiento, sin tratar de ocultarlo o controlarlo.

CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE Y DEL LIDER

Figura N° 02: Características del gerente y del líder

CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE	CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER
• Administra	• Innova
• Es una copia	• Es original
• Mantiene	• Desarrolla
• Se enfoca en los sistemas y la estructura	• Se enfoca en las personas
• Se basa en el control	• Inspira confianza
• Visión de corto plazo	• Perspectiva de largo plazo
• Pregunta cómo y cuándo	• Pregunta que y por qué
• Vista puesta en la organización	• Vista puesta en el horizonte
• Imita	• Es original
• Acepta el <i>statu quo</i>	• Desafía el <i>statu quo</i>
• Es el clásico buen soldado	• Es el mismo
• Se asegura antes de actuar	• Actúa con seguridad

Fuente: Libro de Comportamiento organizacional

En la práctica, todo administrador o gerente debe ser un líder, pero no todo líder es un administrador o gerente. El administrador fundamenta su posición en la jerarquía organizacional, sin embargo el líder se basa en sus cualidades personales. Es por ello administrar y liderar no son actividades idénticas. Chiavenato (2009) afirma:

Actualmente poseer habilidades administrativas no basta para que un ejecutivo tenga éxito. Por lo que se debe diferenciar la administración y liderazgo, y la forma en que esas dos actividades se pueden combinar para alcanzar el éxito organizacional. Para acoplar administración y liderazgo, el ejecutivo moderno debe demostrar equilibrio, concentrarse en los procesos organizacionales (administración) y revelar una auténtica inquietud por las personas (liderazgo). (p.52)

1.3.1.1. DIMENSIONES DE LIDERAZGO GERENCIAL

A. LIDERAZGO

Según Robbins, S. y Judge, T. (2009), manifiestan que “La buena administración crea orden y consistencia al instaurar planes formales, diseñar estructuras rígidas para la organización y vigilar los resultados en relación con los planes. A diferencia, el liderazgo se refiere a tratar con el cambio”. Los líderes instauran la dirección mediante el progreso de una visión del futuro; posteriormente organizan a las personas al informar esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos. Chiavenato (2009) afirma:

Además consideran que el liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Además la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización— con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. Es por ello se precisa que los líderes surgen desde el interior de un grupo o también por la designación formal para dirigirlo. (p.15).

B. COMUNICACIÓN

Según Chiavenato (2015) La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. “Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación” (p.23). El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor.

Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe. Una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita otra para completar el acto de la comunicación, que implica necesariamente transacciones entre personas. (Chiavenato, 2015, p.25)

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación tiene las siguientes funciones:

1. Control. La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce más o menos que la media del grupo.

2. Motivación. La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.

3. Expresión de emociones. La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o

insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

4. Información. La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Según Favaro, D; en su libro Comunicación Organizacional menciona que se pueden catalogar distintos tipos de comunicación según la manera en que se originen.

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está conexo con aspectos institucionales. Así mismo se utiliza la escritura como medio (como comunicados, memorandos, entre otros). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades establecidas.

Informal: Es aquel tipo de comunicación que contiene aspectos institucionales, pero utiliza conductos no oficiales (por ejemplo, la reunión en refrigerios, encuentros en los pasillos). Es más expedita que la formal.

Vertical: Es la comunicación que se crea en las áreas directivas de la organización y desciende utilizando los conductos oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente que facilite el intercambio.

Horizontal: Conocida también como comunicación plana y sitúa a todos los trabajadores en un mismo nivel de información y de circulación de la misma. Generalmente se produce entre las personas de un mismo nivel.

Pocas veces se utiliza las canales oficiales y es completamente informal por lo que es difícil tratar sobre ella.

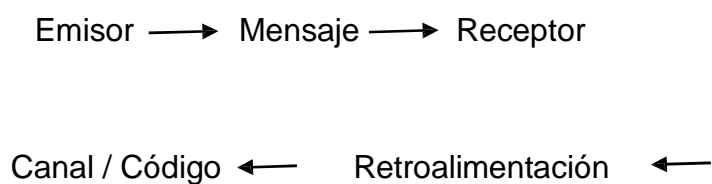
Rumores: Es la comunicación informal que transita la institución sin respetar conductos y es rápida. Se fundan versiones o interpretaciones de la realidad basadas en información parcial y de diferentes fuentes. Son causadas por la ausencia de información completa y creíble de los canales que correspondan.

Así mismo Favaro menciona que la información sobre datos, novedades, resoluciones, acontecimientos, etc. es parte importante de la comunicación, pero se discrepa de ella porque no requiere respuesta más allá de manifestar su recibo.

“La información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una empresa es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interaccionan intercambiando información.”

“El tránsito de la información debe fluir en la organización sin obstáculos, esto evitara todo contexto de estancamiento, de este modo es la forma más adecuada de sacar el mayor provecho a la información que se maneja.”

El esquema de la comunicación humana, pretende que el emisor solo expresa en correlación del objetivo que quiere alcanzar; el receptor por su parte es pasivo y la única función que realiza es acatar el mensaje (orden) que se recibe. El emisor evalúa el logro de su objetivo de acuerdo con la respuesta recibida.



De lo antes mencionado es importante considerar todos los aspectos del proceso de la comunicación en el que intervienen los factores tales como las actitudes, posturas corporales, vestimenta, etc., hasta la arquitectura, decoración y distribución de espacios.

Para poder comprender la comunicación como un proceso en el cual actúan activamente todas las personas o grupos involucrados faculta a encaminar que dicho proceso se realice potenciando las posibilidades de los interlocutores. Cuando se quiere iniciar o intervenir, se tiene que asumir la responsabilidad de estimular ese proceso en el contexto de los objetivos propuestos por el grupo u organización.

Además para Favaro la empatía corresponde al esfuerzo que se realiza, consciente o inconscientemente, con el fin de reconocer y percibir los sentimientos y actitudes de las personas, también las situaciones que los afectan en un instante determinado. Todo ello lo describe que la comunicación es la capacidad que tenemos para ubicarnos en el lugar de los demás, identificarnos con el otro y procurar comprenderlo.

Para poder iniciar o tratar de intervenir en un proceso de comunicación, en primer lugar se debe escuchar, ver, sentir: conocer a las personas y las dinámicas grupales de las que participan y de esta manera posibilitar así la empatía.

En el caso que no se puede tener un contacto personal con las personas participantes, se debe recoger la información esencial para poder saber quiénes son, cómo son, qué hacen, qué les gusta, cuáles son sus hábitos, costumbres, culturas, etcétera.

Los integrantes interlocutores de una específica organización, conocidos como públicos, se entienden de acuerdo con la relación que las personas que lo integran tengan con el grupo u organización.

C. TOMA DE DECISIONES

Según Álvarez (2003) manifiesta que “La Toma de Decisiones es el pilar del proceso administrativo. Aquellas actividades encaminadas hacia la producción de bienes o prestación de servicios tienen que ser planificadas, organizadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de la organización”.

El proceso administrativo requiere de todo un conjunto de personas, tecnología e infraestructuras estratificadas en niveles jerárquicos que se encargan de las diferentes actividades dentro de la organización. Es por ello que la administración es el comportamiento lógico de las organizaciones; de hacer las cosas mediante las personas. (Álvarez, 2003, p.20)

Así mismo Álvarez señala que la toma de decisiones tiene tres tipos de habilidades principales para que el administrador pueda ejecutar sus actividades gerenciales:

- **Habilidades Técnicas:** Son aquellas mediante las cuales se utilizan conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación.
- **Habilidad Humana:** Consta en aplicar la capacidad y el discernimiento para trabajar con personas, entender sus actitudes y motivaciones y emplear un liderazgo eficaz.
- **Habilidad Conceptual:** Consta de habilidades para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad conlleva a que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización total y no solamente con los acuerdos de los objetivos y las necesidades de un grupo inmediato.

Además según Álvarez manifiesta que hay cinco funciones básicas en todo proceso administrativo, las cuales se especifican a continuación:

Planificación: Consta en la selección de cursos de acción a fin de lograr un fin común. La planificación es un proceso que define los recursos económicos, de fuerza laboral y otros recursos necesarios para alcanzar los fines previamente definidos. Así mismo, la planificación exige que existan metas medibles a través de variables que sean específicas, medibles, objetivas e individuales.

Así mismo existen diferentes tipos de planes:

- Propósito o misión
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos y Reglas
- Programas
- Presupuestos

Organización. Es la forma de una organización intencional de papeles que las personas deben desempeñar. El proceso de organizar implica determinar las actividades necesarias para lograr los planes. De igual manera el proceso de organizar involucra la asignación de dichas actividades en departamentos así como la asignación de un administrador, delegación de autoridad y la coordinación de actividades, autoridad e información.

Integración: Es la acción de envolver y conservar protegidos los puestos que contempla la estructura organizacional. El objetivo de la integración será el mejoramiento de la contribución a la productividad que lleva a cabo el recurso humano. La integración debe estar de acuerdo con el principio de que las personas contratadas en una empresa son necesarias, más no indispensables, y deben contribuir a la consecución de los objetivos y metas y por lo tanto al triunfo de la organización.

Dirección: Es aquella que influye sobre las personas para que luchen voluntaria y en forma entusiasta por el objetivo común. El proceso de dirigir incluye no solamente la autoridad necesaria para tomar las decisiones. Incluye también el liderazgo necesario para que el personal de la organización las acepte como parte del proceso normal de la organización.

Control: Consta de medición y corrección de acciones para asegurar la adaptación a los objetivos. Tiene como objetivo el de mantener el sujeto de control dentro de los límites, especificaciones o reglas de juego establecidas y acordadas. Esta función se encuentra relacionada de manera muy estrecha con la dirección, pues para poder saber si el proceso de dirección está alcanzando los resultados esperados es necesario aplicar los procesos de retroalimentación típicos de los procesos de control, los cuales continuamente supervisan las variables de resultado a fin de poder detectar su comportamiento de acuerdo a lo establecido previamente.

Figura N° 03. *El proceso administrativo*



Fuente: Introducción a la Toma de Decisiones Gerenciales

D. TRABAJO EN EQUIPO

Según Robbins, S. & Judge, T. (2009), considera que en “el trabajo en equipo poseen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse. Pero no debe ignorar las propiedades motivacionales que poseen los equipos” (p.22).

DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPOS:

“En referencia a un grupo de trabajo es el que interactúa sobre todo para comunicar información y tomar decisiones y de esta manera ayudan a cada miembro a realizar el objeto de su responsabilidad”. (Álvarez, 2003, p.20)

Los grupos de trabajo no tienen la necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo compuesto que se requiere de un esfuerzo conjunto. Por ello su rendimiento es el conjunto de la contribución individual por parte de cada integrante. No existiendo concordancia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones. (Álvarez, 2003, p.20)

El mismo autor afirma: “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por el esfuerzo coordinado. La suma de los esfuerzos de sus individuos da como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales”. (p.20)

Figura N° 04: Comparación entre los grupos de trabajo y equipos de trabajo



Fuente: Libro Comportamiento Organizacional

TIPOS DE EQUIPOS

Existen tipo de equipos que son capaces de hacer diversas cosas tales como fabricar productos, proporcionar servicios, culminar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones. Se detallan cuatro tipos de equipos:

- **Equipos para resolver problemas:** sus miembros participan con ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque es raro que tengan la autoridad para poder implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.
- **Equipos de trabajo autodirigidos:** Estos equipos para la resolución de problemas iban en la orientación correcta, pero no lo suficientemente para hacer que los empleados se puedan involucrar en la toma de decisiones y los procesos relacionados con el trabajo. Lo antes mencionado llevó a experimentar con equipos que poseían verdadera autonomía y que no sólo pudieran resolver problemas, sino que también implementar las soluciones y también hacerse responsables por los resultados.
- **Equipos transfuncionales:** Están formados por aquellos empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, los cuales provenientes de distintas áreas de trabajo, que juntan conocimientos para poder llevar a cabo una tarea en específico.
- **Los equipos virtuales:** Estos usan tecnología de computación con el fin de reunir a miembros que se encuentren dispersos físicamente con el único objetivo de alcanzar una meta común. Esto permiten que la gente ayude en línea – con el empleo de medios de comunicación tales como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico– puede ser en el supuesto que los separe sólo una oficina o se encuentren en distintos continentes. Dichos equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”.

E. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Según Ingenia, SA (2008), menciona que “el conflicto es el contexto por el que existen desacuerdos entre personas. Y esto se da con frecuencia en el ámbito de las organizaciones” (p.26). Lo que nos indica que es un proceso en el que se realiza un esfuerzo con intención por parte de un elemento, persona o grupo con ello poder contrarrestar los esfuerzos de otro elemento, persona o grupo mediante algún tipo de bloqueo, para impedir la consecución de sus objetivos o intereses.

Así mismo Ingenia S.A manifiesta las siguientes características:

- Existen de dos a más propensiones de comportamiento.
- Cuando existe un conflicto social los objetivos u intereses son los que aparecen en primera instancia como mutuamente excluyentes, escenario conocido como interdependencia negativa.
- Aquella persona que percibe la exclusión o contrariedad en la tendencia de comportamiento se ve afectada por ella.

Tipos de Conflicto

Para poder clasificar los conflictos se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- a) Por sus causas
 - Por la personalidad
 - Por el sistema
 - Por los hechos
- b) Por su manifestación
 - Conflictos abiertos
 - Conflictos latentes
 - Conflictos postpuestos
- c) Por los elementos en conflicto
 - Conflicto de objetivos
 - Conflicto de intereses
 - Conflicto de percepciones
- d) Por los participantes

- Entre personas
- Entre grupos
- e) Entre una persona y un grupo
- f) Entre organizaciones

GESTIÓN DEL CONFLICTO

Álvarez, (2003) Un conflicto bien agenciado tiene los siguientes aspectos positivos

- El conflicto es un impulso de cambio personal y social.
- Incita el interés y la curiosidad, puesto que supone un desafío a las propias capacidades.
- Delimita un conjunto frente a otros, aportando así a constituir la propia identidad personal y grupal.
- El periodo de resolución del conflicto es idéntico al del pensamiento creador, es por ello que comparte alguno de los beneficios del mismo.
- Proporciona la comunicación abierta y honesta entre los participantes relacionado con temas de relevancia.
- Anima el reconocimiento de la legitimidad de la postura del otro y la honestidad de sus beneficios.
- Lleva así la confianza y a la actitud amistosa existente por las partes, con el objetivo de sobresalir las semejanzas más que las diferencias.

FUENTES DE CONFLICTO LABORAL

Las fuentes más importantes de un conflicto se generan teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El más importante interés de los miembros está basado en el reconocimiento personal.
- Existen puntos de vista individuales e intereses distintos.
- El problema manifestado es constructivo y revela un interés real de los miembros.
- Los integrantes no pueden hacer frente a las tareas y por ello se sienten frustrados.

TIPOS DE CONFLICTO LABORAL

- Conflicto de un sujeto con sus iguales
- Conflicto de un sujeto con sus superior inmediato
- Conflictos del superior con los subordinados
- Conflicto con la organización en general

SOLUCIONES AL CONFLICTO INTERNO

Las posibles soluciones para el conflicto interno pasan por:

1. **Mediación:** Es la discusión que se da en presencia de una tercera persona neutral, la que facilitara la solución pero no la impone
2. **Negociación:** Es la discusión de las partes enfrentadas mediante representantes oficiales y alcanzar un acuerdo.
3. **Arbitraje:** Es la discusión en las que las partes enfrentadas afirman su voluntad de entrar a la decisión de una tercera instancia.

COMO RESOLVER PROBLEMAS Y TOMAR DECISIONES

En este contexto para poder llevar acabo la resolución de problemas adoptando algunas soluciones, tendremos que seguir los siguientes pasos:

- **Identificar el problema:** Es la localización del problema y poder distinguir entre problema y síntoma del mismo.
- **Perfilar el problema:** Para poder lograr el análisis es necesario obtener información sobre la situación ¿Qué sucede?
- **Buscar soluciones:** Aquí se plantean distintas alternativas para poder dar soluciones al problema.
- **Escoger una alternativa:** Se tiene que elegir las alternativas propuestas para poder resolver el problema, se elige la más apropiada.
- **Valorar las consecuencias:** En primer lugar anteriormente a poner en práctica la solución, se tiene que analizar las consecuencias positivas y negativas de las distintas alternativas.

F. HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN

Según Alas Pumariño Miranda (2014) en su libro el arte de negociar manifiesta que “La Negociación es un medio no violento para resolver conflictos entre entidades y/o personas basado en un proceso de comunicación e intercambio”. (p.26)

Además considera que la Negociación como un medio: Con cierta frecuencia se olvida que las negociaciones son solamente un medio para lograr un fin, que es la resolución de un conflicto. Realmente lo que nos interesa es resolver el conflicto y no dedicarnos precisamente a negociar. Este olvido puede ser funesto, ya que puede ocurrir que para resolver un conflicto nos obstinemos en negociar –o pensemos que nuestro adversario no tiene otra forma de actuar– cuando realmente existen otros medios para conseguirlo. Renunciar a ellos, o ignorar su valor en manos de nuestro contrincante, puede impedir la aplicación de fórmulas muy simples, prácticas y poco costosas o ser motivo de ulteriores complicaciones o desagradables sorpresas y estrepitosas derrotas. (Álvarez, 2003, p.20)

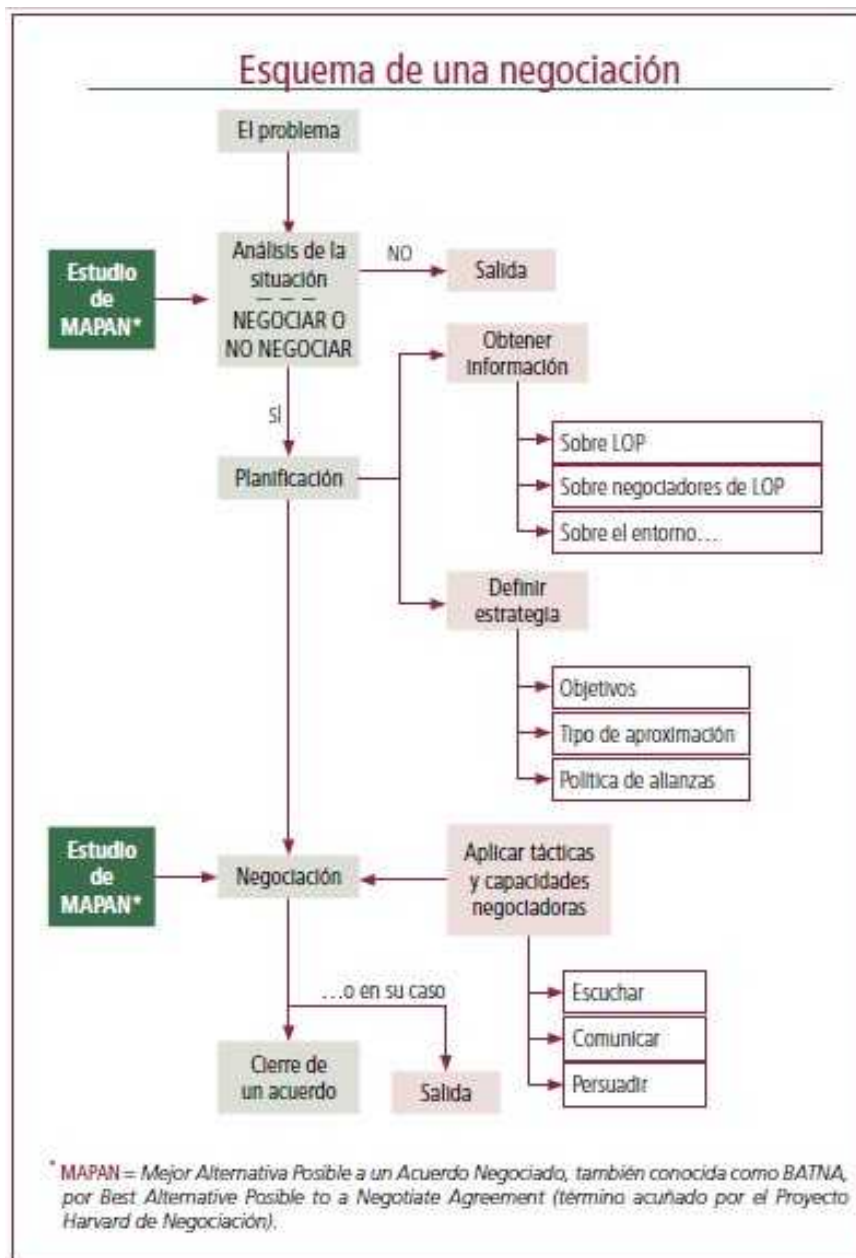
Clases de negociaciones:

Se pueden distinguir diferentes clases de negociación:

- **Negociaciones cooperativas:** Son aquellas en las que las dos partes intentan obtener un beneficio y cooperan para ello, buscando soluciones creativas a su conflicto y procurando “aumentar el tamaño del pastel” que se van a repartir. Son conocidas también como negociaciones “win-win” o “gana-gana”.
- **Negociaciones competitivas:** Son las negociaciones en las que lo que uno gana lo pierde el otro y se conocen también como “win-lose” o “gana-pierde, y se corresponden a lo que en la teoría de los juegos se denominan “juegos de suma cero”.
- **Negociaciones necias:** Son aquellas en la que las partes se arreglan, neciamente, para perder los dos.
- **Negociaciones proactivas:** Son las que iniciamos nosotros.
- **Negociaciones reactivas:** Son aquellas en las que podemos vernos implicados a instancia de un tercero, como por ejemplo el casero que nos solicita un aumento de alquiler.

- **Negociaciones formales o explícitas:** Se producen cuando las partes se implican de una manera consciente en un proceso negociador.
- **Negociaciones informales:** Vienen a ser las de la vida diaria y muchas veces se desarrollan de forma casi inconsciente. La recuperación de la conciencia y darse cuenta de que se está negociando.
- **Negociaciones a corto plazo:** Se emprenden –por lo general– para resolver conflictos puntuales. Puede ser el caso de negociar con el propietario de un inmueble para la construcción de una rampa de acceso para un inválido, o con un hijo para que no llegue tarde a casa un determinado día.
- **Negociaciones a largo plazo:** A diferencia de las anteriores, con estas se pretende enderezar una situación más complicada o permanente, como la que puede afectar –en el caso de la educación de los hijos– a horarios, pautas de conducta, estudios o elección de amistades.
- **Negociaciones fatales o ineludibles:** Hay situaciones en las que no se puede dejar de negociar. Son las negociaciones que se producen cuando las circunstancias lo imponen, como puede ser en el caso de una solicitud de divorcio, un secuestro, un despido o algunas formas de chantaje.
- **Negociaciones dilatorias:** Siendo las negociaciones un medio para conseguir un fin, puede ocurrir que una negociación se emprenda sólo para distraer y que su verdadero objetivo no sea el objetivo negociado, sino que consista en una operación dilatoria o lo que en términos militares sería una “maniobra de distracción”, mientras se prepara algún otro tipo de acción hostil y posiblemente sorpresiva.
- **Negociaciones inaceptables:** Por último mencionaremos unas negociaciones que no deben tener nunca lugar y que son sencillamente inaceptables, pues hay cuestiones y conflictos que son innegociables de acuerdo con rectos sistemas de valores; “se puede vender el cochecito, pero no al niño”.

Figura N°05: Esquema de Negociación



Fuente: Libro del Arte de Negociar

PRINCIPIOS BÁSICOS DE NEGOCIACIÓN

Estos principios se refieren a:

- **Las personas.**

En toda negociación intervienen dos factores: los problemas y las personas. Existe un problema –deseo que satisfacer o conflicto que resolver– que anhelamos solucionar y para ello hemos de tratar con personas que tienen las claves de nuestros deseos o de las que depende la solución del conflicto. Con mucha frecuencia se confunden estos dos factores, se mezclan, se identifica el problema con las personas hasta el punto de que las personas llegan a ser el problema. Las personas se enfadan, se deprimen, se odian, tienen deseos antagónicos, no perciben las cosas de la misma manera y acaban olvidando sus verdaderos intereses ofuscados por la presión de las emociones. Debe reconocerse que estas situaciones de resentimiento y los malos entendidos pueden darse y deben ser evitadas –separando los problemas de las personas – pues confunden la mente, oscurecen el entendimiento de las dos partes e impiden que se llegue a una solución racional.

- **Los intereses.**

Las partes deben cooperar para descubrir sus múltiples y verdaderos intereses, teniendo en cuenta que los más básicos suelen estar relacionados con la seguridad, el bienestar económico, el reconocimiento por parte de terceros, el sentido de pertenencia a un grupo y el control de la propia vida.

- **Las opciones.**

Otro principio básico de negociación es el de inventar opciones en mutuo beneficio y rechazar la idea de que el pastel tiene un tamaño fijo.

- **Los criterios.**

Por mucho que se recomiende negociar sobre intereses en vez de hacerlo sobre las posiciones, y se modulen las excelencias de las negociaciones en la que ganan los dos, lo cierto es que en la vida real se llega a menudo a puntos muertos, por intransigencia de las partes o por su diferente percepción de un asunto, y es necesario recurrir al empleo de criterios objetivos aceptados por

las dos partes. Estos criterios, según los casos, pueden ser: la aplicación de normas oficiales de construcción o de calidad, los precios del mercado, las “buenas prácticas” profesionales, los precedentes, la jurisprudencia, los principios éticos o las decisiones de un árbitro o mediador acordado por las partes.

- **La capacidad de control.**

Antes de entrar en ninguna negociación debe analizarse cuáles son las circunstancias en las que nos encontramos y si debemos o no negociar. Esta etapa es de la mayor importancia, puede ser incluso vital, y curiosamente suele omitirse en muchos de los libros sobre negociaciones.

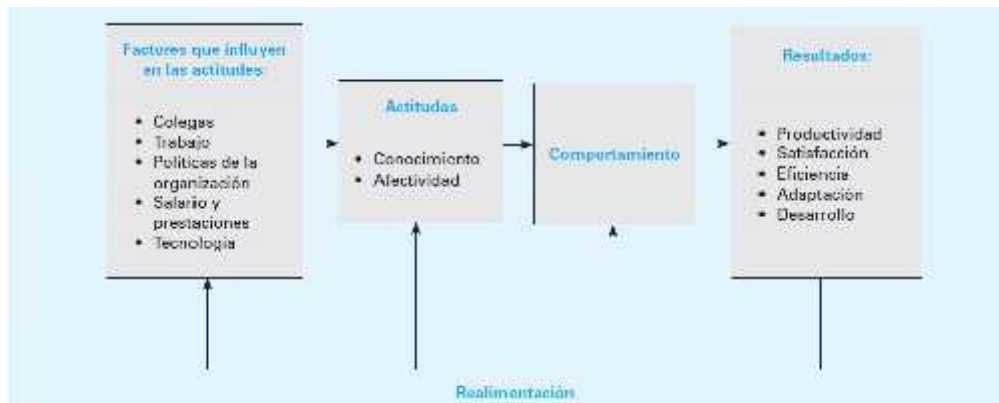
G. ACTITUD FRENTE AL CAMBIO

Según Chiavenato (2015), considera que las actitudes son determinantes del comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas.

Aquí se observan tres aspectos. Primero, las actitudes definen las predisposiciones hacia determinados aspectos del mundo. Las personas adoptan actitudes hacia su trabajo, su organización, sus colegas, su remuneración y otros factores. Segundo, las actitudes son la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de la persona con los demás. Tercero, las actitudes están organizadas y muy cerca del núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambios

Los rasgos afectivos y cognitivos determinan las actitudes y la forma en que éstas cambian. Por ello los administradores deben demostrar que los aspectos positivos de la aportación individual a la organización, en forma de desempeño y dedicación, superan los negativos. La eficiencia se puede alcanzar cuando se han inculcado en las personas actitudes favorables hacia la organización y el trabajo.

Figura N° 06: Desarrollo y cambio de actitudes de las personas.



Fuente: Comportamiento Organizacional – La dinámica del éxito en las Organizaciones.

Cambiar las actitudes depende de dos factores generales: la confianza en el mensajero y la confianza en el valor del mensaje. Si las personas no confían en su gerente, no aceptarán el mensaje y no cambiarán de actitud.

Además, si el mensaje no fuera adecuado, tampoco habría cambio de actitud. Cuanto mayor sea el prestigio del comunicador, mayor será la probabilidad del cambio de actitud. Las actitudes influyen poderosamente en las decisiones de las personas.

H. MOTIVACIÓN

Según Robbins, S. & Judge, T. (2009), considera que “la motivación es como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p.26)

El mismo autor afirma: “Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo” (p.48).

Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (Álvarez, 2003, p.20)

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Es posible afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- 1. Fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- 2. Seguridad:** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- 3. Sociales:** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.

4. Estima: Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.

5. Autorrealización: Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Figura N° 07: *Jerarquía de las Necesidades de Maslow*



Fuente: Libro Comportamiento Organizacional

1.3.2 Teoría de Desempeño Laboral

1.3.2.1. Desempeño Laboral

Según el artículo En Gerencia emitido por Ruiz, E. (2015), es determinado como aquella destreza o habilidad con la que las personas ejecutan una acción.

También es considerado como el producto de un conjunto de conocimientos, experiencias previas, sentimientos, actitudes, valores, motivaciones entre otras características que actúan directamente o intervienen sobre el logro de los objetivos planeados. En este orden de ideas podría decirse que el desempeño laboral es el nivel de rendimiento demostrado por el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias dentro de la empresa y están directamente relacionadas tanto con las exigencias técnicas, productivas, como con los resultados de servicios que la organización espera de él. (p.29)

Así mismo las organizaciones deben comprender que el desempeño laboral sin evaluación puede ser muy peligroso para el desenvolvimiento adecuado de la organización. No diseñar un buen programa de evaluación para los trabajadores, afectaría muchos aspectos intervinientes en los procesos productivos y por ende en el rendimiento de la empresa.

Los estudios del rendimiento de los trabajadores son planificadas con una frecuencia definida por la empresa y tienen como propósito decidir sobre la promoción, remoción y hasta despido del trabajador. A través de estas evaluaciones periódicas, sistemáticas; se intenta comparar el desempeño de una persona en la realización de sus actividades diarias y el estándar definido para sus labores. Por lo tanto la evaluación del desempeño puede ser definido como procedimiento que permite apreciar las capacidades del trabajador en el cargo y sus potencialidades de desarrollo en el mismo.

Para la implementación de los procedimientos de la evaluación del desempeño, es recomendable contar con ciertas condiciones que permitan llevar a cabo las actividades satisfactoriamente. Entre esas condiciones se pueden mencionar; el análisis y descripción del cargo, pues esto constituye el parámetro de comparación entre la competencia o habilidad del trabajador y la tarea que realiza. Otro aspecto a destacar es el necesario conocimiento sobre el cargo o puesto a evaluar, que debe manejar el supervisor o encargado de realizar la medición. Y por último, aunque no menos importante, es

que este proceso de evaluación se realice cuando la empresa cuente con un clima organizacional adecuado. (Álvarez, 2003, p.20)

¿Por qué evaluar el desempeño?

Puede resolver situaciones particulares de los empleados. Definir si debe continuar o no el cargo, también sus potencialidades de desarrollo en el mismo. Permite a los supervisores intercambiar información y realimentarse mutuamente respecto a las tareas realizadas y su correspondencia con las exigencias planeadas para dicha tarea. Medir la eficacia y la eficiencia de los trabajadores permite tener referencia de las posibilidades de éxito de la organización pues esto influye directamente sobre la productividad de la empresa. Otro aspecto detectable con el procedimiento de evaluación del desempeño es que permite detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. Definir por ejemplo si un trabajador necesita de más capacitación o por el contrario, si existe algún talento dentro de la compañía que está siendo sub-utilizado o mal aprovechado.

Por lo que son muchos los beneficios que la evaluación del desempeño permite a la empresa o entidad para la mejora de sus actividades productivas. A través de ella se puede; detectar el potencial de desarrollo de los empleados, tomar decisiones de promociones, ascensos, incentivos salariales, compensaciones, transferencias y separaciones, que por lo general se basan en revisiones anteriores del rendimiento del trabajador en sus actividades. Muchas organizaciones otorgan parte de sus beneficios socioeconómicos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño. (Álvarez, 2003, p.20)

Según Rodríguez en su Blog de Recursos Humanos Business School, considera que dentro de la gestión del departamento de Recursos Humanos, es muy relevante la tarea de evaluar el desempeño. La evaluación del desempeño establece una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Principios de la evaluación del desempeño

Los principios de la Evaluación del desempeño son los siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar las siguientes:
- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor - evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Indicadores estratégicos e indicadores de gestión

Para evaluar el desempeño debemos establecer una serie de indicadores que nos van a servir para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que definamos como importante en nuestra organización.

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

Indicadores estratégicos

Las principales características de un indicador estratégico son:

- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas.
- Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.

Indicadores de gestión

Se considera que un indicador es de gestión cuando:

- Mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos.
- Incluye datos sobre actividades y componentes

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- **Mejora el Desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación:** La Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño
- **Profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la Información:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el Diseño de Puesto:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

- **Desafíos Externos:** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Métodos de evaluación del desempeño laboral

Existen varios métodos o formas estandarizadas para la evaluación de los empleados:

- **Evaluación por parte de un supervisor:** Realizada por un jefe o superior que conoce al empleado, su rendimiento y las funciones a realizar.
- **Autoevaluación:** Como el nombre indica, es el propio empleado quien evalúa su desempeño y propone nuevas formas de mejorar.
- **Evaluación entre compañeros:** Se lleva a cabo entre empleados con el mismo cargo o puesto.
- **Evaluación por parte del empleado:** En este caso, son los empleados quién valoran a su superior.
- **Evaluación por parte del cliente:** El cliente evalúa el trabajo de los empleados con los que tiene contacto.
- **Evaluación 360°:** incluye todos los métodos anteriores. Es bastante más complejo y requiere de tiempo y poder de análisis.
- **Evaluación automatizada:** Se evalúa al trabajador mediante un seguimiento informático. Un tanto intrusivo, se debe contar siempre con la autorización del trabajador.

1.3.2.2. Dimensiones de Desempeño Laboral

A) Productividad Laboral

Según el blog Grifol, D., menciona que La productividad personal es la cantidad de trabajo útil que un individuo puede sacar adelante en una unidad de tiempo. El cual lo define mediante la siguiente fórmula:

Productividad laboral = Valor bien producido / (coste materias primas + energía + herramientas + salarios)

Además considera simplificar la fórmula:

Productividad laboral = Valor servicio prestado / (coste herramientas + salarios)

En el caso de la productividad personal, el único recurso que necesitamos para lograr una tarea es nuestro tiempo. EL valor del bien producido es subjetivo, aunque en realidad el valor de cualquier bien producido es una convención definida por el mercado, pero esa es otra cuestión.

En este caso, tomando como referencia la fórmula anterior:

Productividad personal = Valor tarea completada / tiempo empleado

Con esto, demostramos que la fórmula de la productividad personal es exactamente igual que la fórmula de la productividad laboral, solo cambian los recursos necesarios para producir la actividad que queremos medir y el valor que asignamos a lo producido. Si tenemos en cuenta que el tiempo es dinero (podemos calcular cuánto cuesta nuestro tiempo), tenemos que vernos a nosotros mismos como fábricas cuyo producto principal es la consecución de tareas que nos acercan al objetivo que nos hemos fijado.

Así mismo según la página web Wikipedia <https://es.wikipedia.org/wiki/Productividad> considera que La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los

resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida

TIPOS DE PRODUCTIVIDAD

Aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos básicamente se consideran dos: como productividad laboral y como productividad total de los factores (PTF).

- Productividad laboral

La productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

- Productividad total de los factores

La productividad total de los factores (PTF) se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.

La productividad total de los factores (PTF) está asociada a la medición de la tecnología y la eficiencia técnica en relación a las variaciones interanuales o ritmo de crecimiento. La Eficiencia técnica puede ser explicada por la eficiencia "pura" y la eficiencia a escala (tamaño de la unidad productiva). Regularmente la PTF debe relacionarse con el ritmo de crecimiento poblacional, de tal manera que la medición de la productividad debe considerar los cambios en la tecnología y como

los productores se asocian a esa determinada tecnología para contribuir al ritmo de crecimiento poblacional.

Productividad marginal

También conocida como "producto marginal" del insumo, es el producto adicional que se fabrica con una unidad adicional de ese insumo mientras que los otros insumos permanecen constantes.

La Ley de los rendimientos decrecientes tiene un rol fundamental en la productividad al factor, pues indica que la productividad marginal de cada factor disminuye a medida que más unidades de éste se agregan al proceso de producción (dejando el resto de los factores productivos en una cantidad constante). De esta manera sobrepasar la cantidad óptima de un factor productivo puede resultar incluso en un decrecimiento de la productividad total.

Según el artículo Productividad Laboral (2015), La productividad laboral es una medida de eficiencia de una persona, máquina, factoría, sistema, etc. en la conversión de los insumos en productos útiles. El management debe establecer procesos de control para mantener o mejorar la productividad laboral que es aquella ligada al desempeño de las personas y a la relación coste laboral vs. Beneficio.

Además la productividad laboral en las entidades puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo y los recursos. Para conseguir una buena productividad empresarial es necesario llevar a cabo una buena gestión del negocio combinada con las técnicas más apropiadas para de esta forma, alcanzar la sostenibilidad y viabilidad del futuro de la empresa.

En la economía actual están presentes de forma constante términos como productividad y competitividad ya que uno depende del otro en términos reales. Si bien se relacionan, difieren productividad y competitividad; mientras que la productividad es un indicador que ayuda a medir el uso óptimo de los recursos a

la hora de producir bienes y servicios, la competitividad se define como la capacidad que tiene la empresa, disponiendo de una serie de recursos y factor de trabajo limitados, para obtener una mayor rentabilidad que las otras empresas que compiten en el mismo sector. Se puede afirmar que la competitividad es un indicador que nos permite estudiar la productividad de una empresa y la productividad de esa empresa en relación con otras empresas.

Los factores de productividad laboral son una serie de acciones que afectan al rendimiento de las empresas. Algunos de estos factores pueden identificarse como el ausentismo, los índices de rotación del personal, el funcionamiento de maquinaria, y otros factores del ambiente interno y externo de la empresa que condicionan los índices de productividad. Otros factores destacados que influyen a la productividad laboral una cultura organizacional que no ofrece recompensas, beneficios e incentivos, los procesos de fusiones y adquisiciones, despidos masivos o reestructuraciones.

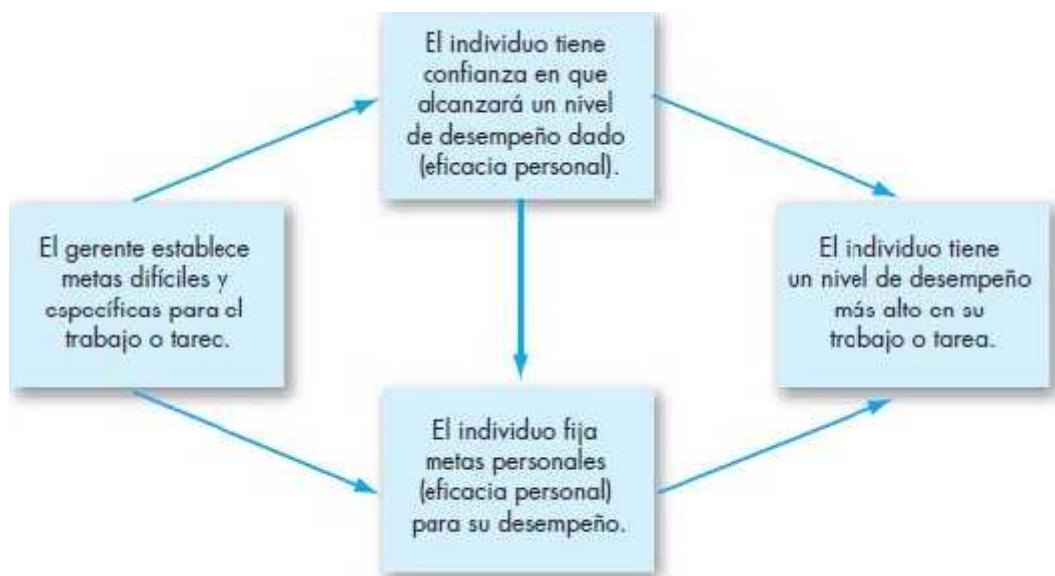
Por otra parte al hablar de productividad se dan dos conceptos que son bien diferentes: productividad laboral y eficiencia, que implica alcanzar los objetivos de la empresa de determinada manera, utilizando de la mejor manera posible los recursos financieros, humanos y de infraestructura a disposición.

La calidad y la productividad en las empresas están estrechamente relacionadas. Una mejora en la calidad puede dar lugar a una mejora en la productividad, pudiendo conseguirlo mediante una reducción en costes o al aumentar las unidades producidas. Esto permite el decrecimiento de los costes al haber menos procesos y una empresa mucho más competitiva.

B) Eficacia

Según Robbins, S. & Judge, T. (2009), manifiesta que la eficacia personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío. Además, los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa

Figura N°08: *Efectos Conjuntos de las Metas y la eficacia personal en el desempeño*



Fuente: Libro Comportamiento Organizacional

Así mismo Robbins, S. & Judge, T. (2009), considera que hay cuatro maneras de aumentar la eficacia:

- **Dominio de aprobación:** Consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado he sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces tengo más confianza en que lo podré hacer en el futuro.
- **Modelado indirecto:** Consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea. El modelado indirecto es más eficaz cuando usted se percibe como similar a la persona que observa.
- **La persuasión verbal:** Se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar.
- **La sacudida incrementa la eficacia personal:** La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se “mentaliza” y lo hace mejor. Pero cuando la sacudida no es relevante, entonces perjudica al desempeño. En otras palabras, si la tarea es algo que requiera un ambiente tranquilo y sin presiones (digamos, la edición cuidadosa de un manuscrito), la sacudida en realidad perjudicará al rendimiento.

C) Eficiencia

Según la página web <https://www.significados.com/eficiencia/>, es una virtud o facultad con la finalidad de lograr un efecto. También, es la acción con que se logra ese efecto.

La eficiencia en administración se refiere al manejo correcto y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos.

En ocasiones, se puede ser eficiente sin ser eficaz y viceversa, ya que una persona puede conseguir lo que desea, es decir, ser eficaz pero utilizando más recurso de lo normal por lo que no es eficiente. Sin embargo lo adecuado es que un individuo sea eficaz y eficiente, alcance lo que se proponga bajo la correcta utilización de recursos.

D) Satisfacción de Trabajo

Según Márquez, M. (2001), consideran que es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo
- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo
- Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Existe alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Satisfacción, Insatisfacción Y Producción

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación, según se muestra en el cuadro adjunto.

E) Capacitación de Trabajo

Según el artículo de Implementación del Proceso de Capacitar considera que la capacitación como todo proceso educativo cumple una función eminente; la formación y actualización de los recursos humanos, reditúa en el individuo como progreso personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social. En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de cuadros de personal calificado e indispensable para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en cualquier organización. Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente.

Concepto de Capacitación

La relevancia del tema obliga a manejar un concepto práctico de capacitación y a conocer los objetivos que ésta pretende alcanzar, al operar programas de formación en el interior de las unidades productivas: La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

Objetivos de Capacitación

- Fomentar el desarrollo integral de los individuos y en consecuencia el de la empresa.
- Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
- Disminuir los riesgos de trabajo.
- Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

Tipos de Capacitación

La capacitación para su análisis, se ha conceptualizado tradicionalmente en dos aspectos fundamentales: primero, referido a la tarea del sector educativo para preparar y formar a las personas con el objeto de incorporarlas al mercado laboral, lo que representa la capacitación para el trabajo. El segundo aspecto, corresponde a las actividades que realizan las empresas para la formación integral del personal que desempeña un trabajo en la organización, por lo que se le denomina capacitación en el trabajo; modalidades que se detallan a continuación.

Capacitación para el trabajo.- Es la dirigida por un profesor, a jóvenes en formación académica, impartida por instituciones educativas públicas o privadas, con el propósito de que los alumnos acumulen conocimientos teóricos impartidos

en base a programas educacionales de carácter general. El resultado de la formación, se mide en función del contenido del aprendizaje y por el resultado de los exámenes que presenta el educando, lo que le permite obtener una calificación y grado académico.

Capacitación en el trabajo.- Es la formación y actualización permanente que proporcionan las empresas a sus trabajadores con base en los requerimientos detectados por nivel de ocupación. La finalidad es la de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño en la organización. El aprendizaje lo lleva a cabo un instructor o en su caso el supervisor del propio centro de trabajo y los resultados obtenidos se valoran con respecto al desempeño del trabajador en su actividad laboral, así como en la productividad y calidad de la empresa. Ahora bien, existen otras variables que impactan en el desarrollo de los centros de trabajo y corresponden a las acciones que realizan las empresas para contribuir a la formación integral del individuo, entre las que se pueden referir:

NIVELES DE OCUPACIÓN

Nivel Organizacional.- Área específica localizada en ámbito de la empresa, en la que se llegan a presentar problemas, carencias o limitaciones que impiden el logro de los objetivos y políticas del centro de trabajo en su conjunto.

Nivel Individual.- Se refiere a las deficiencias y limitaciones observadas en el trabajador, que le impiden un desarrollo adecuado en la ocupación laboral.

Es importante que este estudio se apoye en una técnica que oriente los esfuerzos y aporte elementos informativos confiables para organizar adecuadamente la capacitación en las empresas.

PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

En esta etapa, las necesidades de capacitación se van a reflejar en un proyecto denominado Plan de Capacitación, que involucra todas las áreas de oportunidad de la empresa, que se ajusta a las características y necesidades reales detectadas en ésta, detalla el presupuesto y las inversiones que son destinadas a la preparación integral del personal y como uno de los aspectos más relevantes del Plan, se destaca su contribución al cumplimiento, de propósitos, políticas y objetivos de los trabajadores y de la propia organización.

Plan de Capacitación

Es un documento integrado por un conjunto de programas específicos, ordenados por áreas, niveles de ocupación y con el detalle de las actividades implicadas y que considera además los lineamientos y procedimientos para su aplicación.

Elementos para elaborar un Plan.

- Niveles de Ocupación.
- Número de trabajadores por ocupación.
- Período de tiempo en que estará en vigor.
- Eventos a desarrollar (Objetivo, Contenidos temáticos, Duración e Instructor responsable).

Programa de Capacitación.

Una vez diseñado el plan, se describirán detalladamente las actividades de enseñanza-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa, sin descuidar la secuencia y organización, para esto se propone lo siguiente:

1°- Establecer Objetivos.-

Consiste en describir las conductas que se esperan en los trabajadores al término de su instrucción. La redacción debe especificar las destrezas, actitudes y conocimientos observables y medibles que deberán adquirir.

General.- Indica los alcances que se esperan en el trabajador participante, al término del proceso de instrucción. Particular.- Describe los alcances que deberán cubrirse con el estudio de un tema. Específico.- Determina lo que el trabajador participante es capaz de desarrollar al término de cada actividad.

2°- Definir los Contenidos Temáticos.-

El contenido de los programas de capacitación deberá entenderse como la materia o temas que deben enseñarse para lograr los objetivos. Para determinar el contenido, es necesario considerar la información básica de la empresa, en cuanto a los requerimientos ocupacionales, procedimientos operativos de trabajo, maquinaria, herramienta y tecnología, con la finalidad de poder dirigir esos contenidos hacia la enseñanza de conocimientos especializados según su ocupación laboral; o temas técnicos de actualización profesional o bien a la formación y desarrollo personal, etc.

3°- Establecer una Metodología de Instrucción.-

Se refiere a los sistemas utilizados para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. La elección del método de instrucción deberá relacionarse con los objetivos y contenidos de los programas sin dejar de considerar variables, como el número de trabajadores participantes, lugar y tiempo disponibles, recursos con los que se cuenta, etc. Por lo anterior se deduce que no hay un modo ideal de enseñanza, el éxito del sistema elegido dependerá del cumplimiento de los objetivos; sin embargo es importante considerar elementos que guíen la aplicación de los contenidos temáticos y faciliten el aprendizaje del trabajador.

Elementos de enseñanza

- **Técnicas de Instrucción.-** Procedimientos utilizados por el instructor para organizar y realizar las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje. **Técnicas Grupales.-** Desarrollo de las actividades de instrucción a través de una labor de equipo en la que se involucran los participantes, quienes comparten sus conocimientos y experiencias.
- **Recursos Didácticos.-** Instrumentos o medios materiales que auxiliarán al instructor para comunicar el conocimiento a los capacitados.

4º - Evaluar la Capacitación.-

Como último paso en la elaboración del programa de capacitación, se diseñan los instrumentos de valoración que dan lugar al seguimiento de las acciones para la formación del personal, lo que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos del programa, precisar el resultado de la tarea del instructor y los cambios de conducta logrados en los trabajadores participantes. Para esto es importante considerar la evaluación en tres momentos.

Evaluación Inicial.- La que se aplica al inicio del proceso de instrucción con el propósito de identificar los conocimientos, características, necesidades e intereses de cada participante.

Evaluación Formativa o Intermedia.- Se practica durante el desarrollo del proceso, con la finalidad de identificar deficiencias cuando aún se pueden corregir.

Final o Sumaria.- Se efectúa al finalizar la capacitación, para valorar el resultado de las acciones llevadas a cabo en el proceso de instrucción.

OPERACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.

Etapa del proceso capacitador en la que se lleva a la práctica del programa de capacitación. En una empresa, ejecutar acciones de capacitación significa realizar el proceso de formación de su personal. Para el éxito en el desarrollo del programa de capacitación, es importante la consideración de las siguientes técnicas.

a) Elegir Opciones de Capacitación

Grupal.- Actividad en la que se reúne a un determinado número de participantes, para alcanzar un objetivo común con la capacitación.

Individual.- Cuando la capacitación se dirige a una sola persona, para transmitirle un conocimiento específico bajo condiciones particulares en horario y lugar físico.

A Distancia.- Autoadministrable, es decir que el aprendizaje tiene una orientación autodidacta, con la oportunidad para el trabajador, de superarse técnica y profesionalmente sin restricciones de horario y tiempos fijos y sin un instructor presente.

b) Elegir Modalidades de Capacitación Curso.-

Forma de capacitar dirigida al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, que permite combinar teoría y práctica en un tiempo mínimo recomendable de 20 horas.

- **Seminario.-** Modalidad encaminada a la investigación o estudio específico en grupos, en los que básicamente se maneja la discusión y el análisis de los temas.
- **Conferencia.-** Recomendable para hacerle llegar a un auditorio, la información sobre temas o tópicos novedosos.
- **Taller.-** Manera práctica de capacitar, en la que los conocimientos adquiridos se aplican inmediatamente en ejercicios concretos. Sugerida para desarrollar habilidades y actitudes de los capacitados.
- **Plática.-** Conversación informal en la que se intercambia información específica. Esta modalidad se efectúa de manera rápida sin que se requiera de un tiempo y espacio determinados.

EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Aplicados los programas de capacitación, las acciones de la empresa o entidad deberán orientarse a determinar el aprendizaje logrado por los participantes en el curso así como la tarea realizada por los instructores, con el objeto de precisar en qué medida se han logrado los objetivos de cada evento de capacitación y en su caso, identificar las desviaciones y acciones correctivas que se requieran; para ello es necesario apearse a un proceso técnico que permita lo siguiente:

- Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
- Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- Contribuir al logro de objetivos y metas de la empresa.
- Conocer la efectividad de la capacitación.

SEGUIMIENTO

Además de evaluar los resultados del proceso capacitador, es importante que después de un tiempo de haber llevado a término, se determine y analice el impacto de la capacitación en las áreas ocupacionales a través del desempeño laboral, para esto se requiere del estudio de los siguientes aspectos:

- Recursos Humanos Formales.
- Recursos Materiales y Financieros.
- Beneficios Obtenidos.

a. Marco Conceptual

Liderazgo Gerencial	: Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.
Desempeño Laboral	: Aquella destreza o habilidad con la que las personas ejecutan una acción.
Comunicación	: Es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas.
Toma De Decisiones	: Es el pilar del proceso administrativo.
Trabajo En Equipo	: Grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo.
Resolución De Conflictos	: Proceso en el que se realiza un esfuerzo con intención por parte de un elemento, persona o grupo (A) con ello poder contrarrestar los esfuerzos de otro elemento, persona o grupo (B) mediante algún tipo de bloqueo, para impedir la consecución de sus objetivos o intereses.

Habilidad De Negociación	: Es un medio no violento para resolver conflictos entre entidades y/o personas basados en un proceso de comunicación e intercambio.
Actitud Frente Al Cambio	: Es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas.
Motivación	: Es como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.
Productividad Laboral	: Es la cantidad de trabajo útil que un individuo puede sacar adelante en una unidad de tiempo.
Eficacia	: Se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea.
Eficiencia	: virtud o facultad con la finalidad de lograr un efecto.
Satisfacción De Trabajo	: Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.
Capacitación De Trabajo	: Proceso educativo cumple una función eminente; la formación y actualización de los recursos humanos, reditúa en el individuo como progreso personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social

1.4. Formulación del problema.

¿Cuál es la relación entre el Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio?

1.5. Justificación del estudio

La Gestión Pública tiene objetivos e instrumentos específicos relacionados con la responsabilidad de hacer realidad un Estado moderno capaz de garantizar la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía y por ello el Liderazgo es primordial para su desarrollo y gestión.

Las instituciones públicas como las Municipalidades brindan los servicios públicos dirigidos por individuos y cuentan con una planta de personal notable que facilita el funcionamiento de las diversas áreas en las que normalmente se encuentra dividida.

1.6. Hipótesis de trabajo

Hi: Si existe relación entre el Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio- 2018

Ho: No existe relación entre el Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio- 2018

1.7. Objetivos

Objetivo general

-Determinar la relación entre el Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio- 2018

Objetivos específicos

- Evaluar el nivel de liderazgo Gerencial de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio- 2018.
- Evaluar el nivel de Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio- 2018.
- Establecer el grado de relación entre el Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio- 2018.

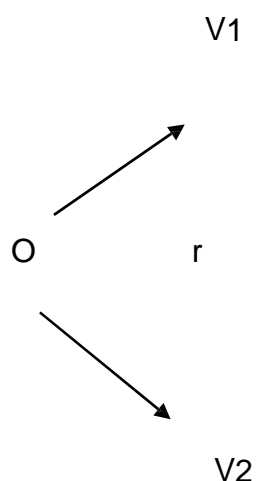
II. METODO

2.1. Nivel de investigación y diseño de estudio.

De acuerdo con (Hernández, Fernández & Baptista 2010), el nivel de investigación es descriptivo correlacional, puesto que el presente estudio busca relacionar las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio.

El diseño de investigación es correlacional. Por qué trata de conocer si una determinada variable está asociada con otra, pero no explica las relaciones causales entre ellas.

Esquema:



Donde:

O = Observación

V1 = Medición de la variable Liderazgo Gerencial en los trabajadores

V2 = Medición de la variable desempeño laboral en los trabajadores.

r = Relación entre ambas variable

2.2. Variables y su Operacionalización.

2.2.1. Variables.

Las **variables** a describir e investigar son las siguientes:

Liderazgo Gerencial (Variable 1)

Definición conceptual:

Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.

Desempeño Laboral (Variable 2).

Definición conceptual

Aquella destreza o habilidad con la que las personas ejecutan una acción.

2.2.2. Operacionalización de las variables.

Tabla 1:

Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
LIDERAZGO GERENCIAL	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica una convincente visión a futuro - Asegura que se cumplan las metas del grupo - Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. - Genera en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo. - Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás. - Comprende rápidamente los cambios de entorno 	CUESTIONARIO
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. - Es completamente honesto en la retroalimentación que le da a otros, aun cuando Es negativa. - Siempre sugiere alternativas específicas a los individuos motivándolos para compartir ideas. - Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando está en desacuerdo con ellos. - Comparte sus ideas y planes. 	
	Toma De Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> -Defino el problema antes de proponer alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una de ellas. - Trato de obtener información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas. - Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso. - Recorro a asesores externos para que me auxilien en la toma de decisiones. 	
	Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> -Se de varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo. - se de varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros. - Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal. - Puedo diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de mi equipo y en sus fortalezas. 	
	Resolución de Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Busco áreas de común acuerdo. - Evito hacer acusaciones personales y atribuirle motivos de interés personal a la otra persona. - Trato de llegar a compromisos aceptables para las dos partes. 	
	Habilidad de Negociación	<ul style="list-style-type: none"> - El resultado de la negociación mejora las relaciones - En la negociación se debe dar la menor información posible. 	
	Actitud Frente al Cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Evalúo sistemáticamente mi entorno atento a los cambios que pudieran producirse. - Comprendo los cambios del entorno y detecto nuevas oportunidades. - Me adapto a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada. 	

	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas sienten que son tratadas de manera igual y justamente. - Siempre ayudo a las personas a establecer objetivos que presenten un reto, sean específicos y fijen un tiempo determinado. - Cuando requiero disciplinar, también doy sugerencias para mejorar. 	
DESEMPEÑO LABORAL	Productividad Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Logra eficientemente las tareas asignadas? - ¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización? - ¿Su nivel de producción Es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad? - ¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la organización? - Ud. contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la organización? 	CUESTIONARIO
	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Ud. cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos? - ¿Usted cumple con las tareas asignadas? - ¿Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo? - ¿Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad? - ¿Ud. logra la realizar las actividades que le ha asignado? 	
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional? - ¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo? - ¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo? - ¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno? - ¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace Es lo óptimo? 	
	Satisfacción de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Tengo en claro que se espera de mí en el trabajo? - ¿Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo? - ¿En mi trabajo puedo hacer lo que mejor hago todos los días? - ¿En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo? - ¿Mi supervisor, o alguien del trabajo, se preocupan por mí como persona? - ¿Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo? - ¿Mis opiniones cuentan en mi trabajo? - ¿La misión o propósito de mi compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante? - ¿Tengo un mejor amigo en el trabajo? - ¿He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer? 	
	Capacitación de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Realiza su Entidad el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación)? - ¿Las actividades de capacitación en la organización están centralizadas? - ¿Tienen colaboradores certificados o titulados en competencias laborales? - ¿Es importante la capacitación para su entidad? 	

Fuente: Elaboración Propia.

2.3. Población y muestra.

2.3.1. Población

Para el presente estudio se aplicaron cuestionarios y entrevistas a cincuenta trabajadores que laboran y cuya responsabilidad es la de planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y recursos que son parte del proceso del desarrollo local en la Municipalidad Provincial de San Ignacio

La población total del estudio y la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2

Población Total en las Gerencias del proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar del desarrollo local de la Municipalidad Provincial de San Ignacio.

Municipalidad	Gerencias	Nº de Funcionarios	Trabajadores por Gerencia	Total de Encuetados	
Municipalidad Provincial de San Ignacio	Gerencia Municipal				
	Gerencia Planificación y Presupuesto	1	5		
	Gerencia de Administración	1	6		
	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial	1	4		
	Gerencia de Asesoría Jurídica	1	7		
	Gerencia de Desarrollo Económico y Ecológico	1	5		
	Gerencia de Servicios Públicos	1	6		
	Gerencia de Desarrollo Social	1	4		
	Total		8	42	50

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Muestra

Dada la posibilidad del acceso físico y económico a toda la población y por ser un estudio de caso en la presente investigación se tomó a 8 funcionarios (gerentes) clave, así como 50 trabajadores de los 500 de la Municipalidad Provincial de San Ignacio.

2.4. Técnicas y procedimientos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

El pilar del levantamiento de información permitió constituir un proceso determinante para la investigación para lo cual se determinó las técnicas e instrumentos utilizados acorde a la realidad analizada; siendo la recolección tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias.

2.4.1 Análisis de documentos.

Para la presente investigación se utilizaron las técnicas de las encuestas, entrevistas a profundidad, la revisión documental y la observación directa. Las técnicas antes descritas se elaboraron en base a la matriz de operacionalización de las variables, de tal forma que se contó con los instrumentos necesarios para el recojo de la información.

Los instrumentos para las labores de recopilación de la información fueron los cuestionarios, guiones de entrevistas, fichas de observación directa entre otros. Según la encuesta realizada a los 50 trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.77 lo cual demuestra la fiabilidad del instrumento.

Tabla 3: Cuadro de Fiabilidad de Alfa de Cronbach de la Variable Liderazgo Gerencial

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,848	30

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Cuadro de Fiabilidad de Alfa de Cronbach de la Variable Desempeño Laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,941	29

2.5. Métodos de análisis de datos

Para el análisis e interpretación de los datos se recurrió a la estadística descriptiva mediante la presentación de cuadros, gráficos, diagramas y esquemas.

Además, para el proceso de los datos recurrimos al software estadístico SPSS; así como a la hoja de cálculo Excel y el procesador de textos Word; necesarios en esta investigación.

2.6. Aspectos éticos

Los aspectos éticos considerados en la investigación fueron:

El principio de autonomía: Establece que en el ámbito de la investigación la prioridad es la toma de decisiones de los valores, criterios y preferencias de los sujetos de estudio.

El principio de justicia: Exige el derecho de trato de equidad, a la privacidad, anonimato y confidencialidad. Así mismo hace referencia a la distribución de los beneficios sociales que la investigación genere.

El principio de humanización: Considera el dinamismo que mueve al hombre a crecer en conciencia, libertad, responsabilidad, sentido social; así como realizar y promover los valores humanos suscritos en dicha investigación.

El principio de complejidad: En esta investigación nos permitirá conocer la realidad objetivamente, utilizando los métodos propios de la ciencia y los modelos de interpretación que disponemos. Siendo su importancia para la ética, dado su carácter normativo que se deriva del conocimiento de la realidad.

El principio de solidaridad: Dicho principio surge de la naturaleza social del hombre; por lo cual la investigación contribuirá al bien común y la atención a la sociedad.

III. ANALISIS DE RESULTADOS

3.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

3.1.2. RESULTADOS DE LA VARIABLE DE LIDERAZGO GERENCIAL

A continuación presentamos los resultados que corresponden a las dimensiones de la Variable Liderazgo Gerencial y de la variable general:

TABLA N° 05
Dimensión: LIDERAZGO

				Porcentaje	Porcentaje	Fuente: Elaboración propia
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado	
Válido	BAJO	23	46,0	46,0	46,0	
	MEDIO	27	54,0	54,0	100,0	
Total		50	100,0	100,0		

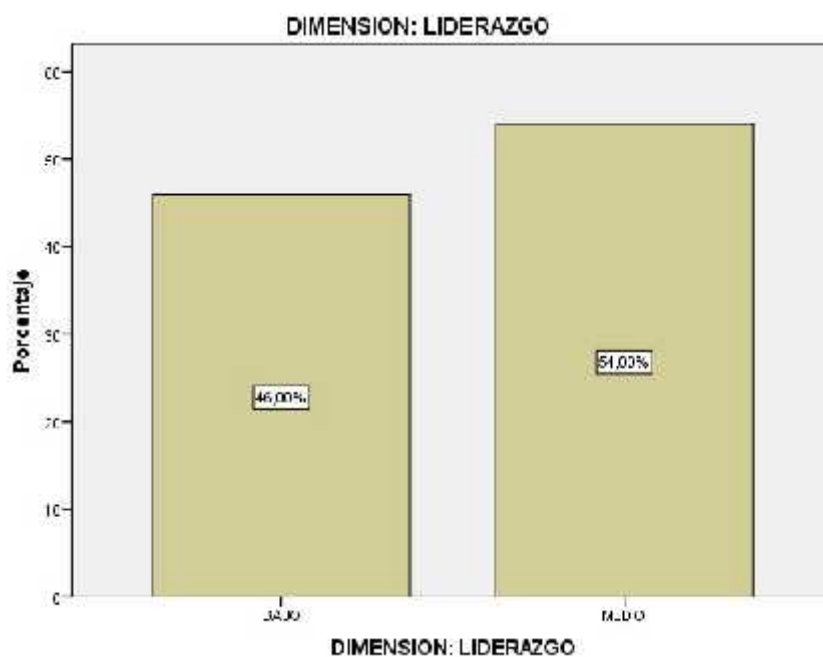


Figura N° 10: Liderazgo
Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar la mayoría (46,00%) se ubica en el nivel Bajo, le sigue un considerable 54,00% que se ubica en un nivel medio, denotando ambos resultados que hay problemas en la dimensión Liderazgo de la variable Liderazgo Gerencial.

TABLA N° 06
Dimensión: COMUNICACIÓN

		Porcentaje		Porcentaje	
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	BAJO	16	32,0	32,0	32,0
	MEDIO	32	64,0	64,0	96,0
	ALTO	2	4,0	4,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

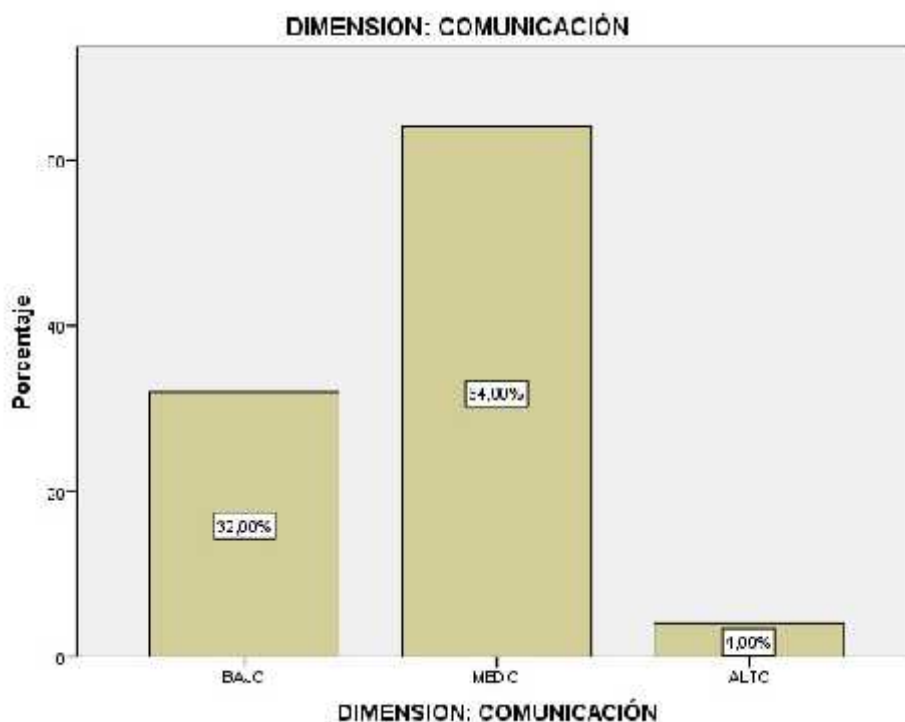


Figura N° 11: Comunicación
Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el nivel de Comunicación en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es medio con un 64,00%, mientras que el 32,00% manifestó que es bajo y solo 4,00% es alto.

TABLA N° 07
Dimensión: TOMA DE DECISIONES

		Porcentaje		Porcentaje	
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	BAJO	49	98,0	98,0	98,0
	MEDIO	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

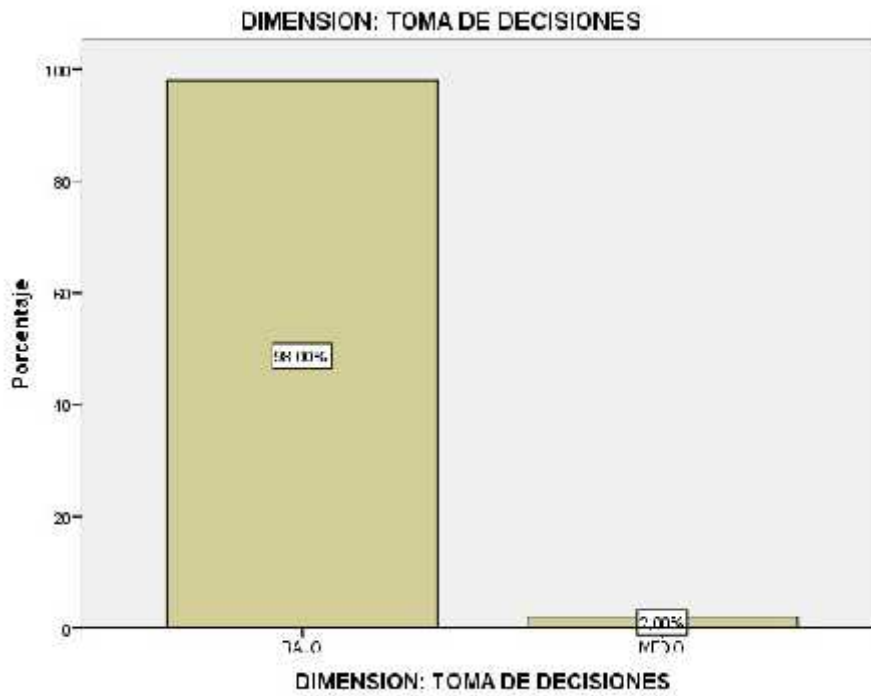


Figura N° 12: Toma de Decisiones
Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el nivel de Toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es bajo con un 96,00%, mientras que solo el 2,00% manifestó que es medio.

TABLA N° 08
Dimensión: TRABAJO EN EQUIPO

		Porcentaje		Porcentaje	
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	BAJO	49	98,0	98,0	98,0
	MEDIO	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

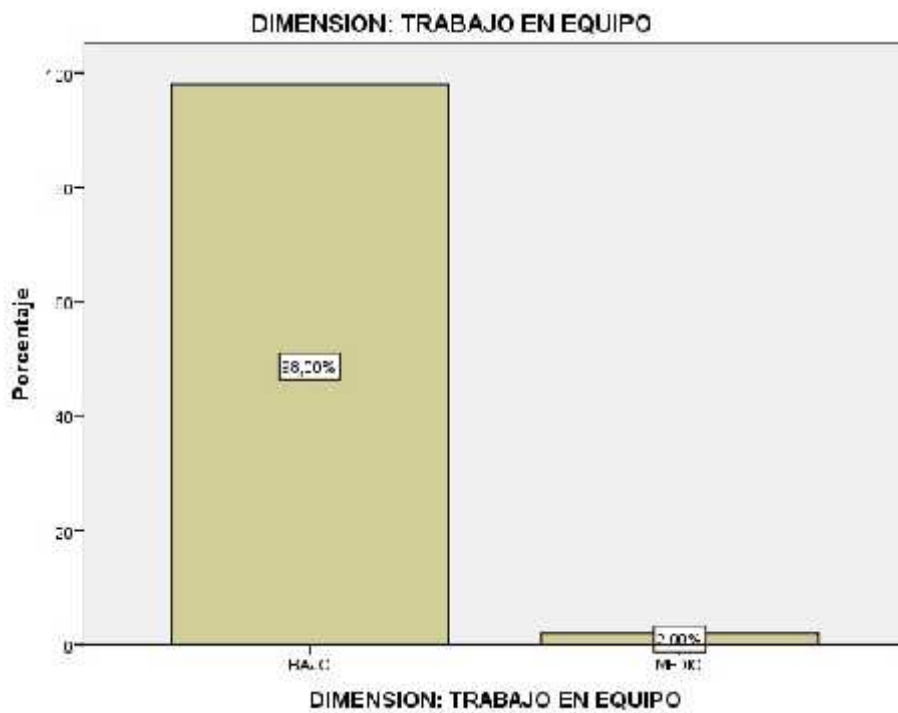


Figura N° 13: Trabajo en Equipo
Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el nivel de Trabajo en Equipo en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es bajo con un 98,00%, mientras que solo el 2,00% manifestó que es medio.

TABLA N° 09
Dimensión: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	BAJO	27	54,0	54,0	54,0
	MEDIO	22	44,0	44,0	98,0
	ALTO	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

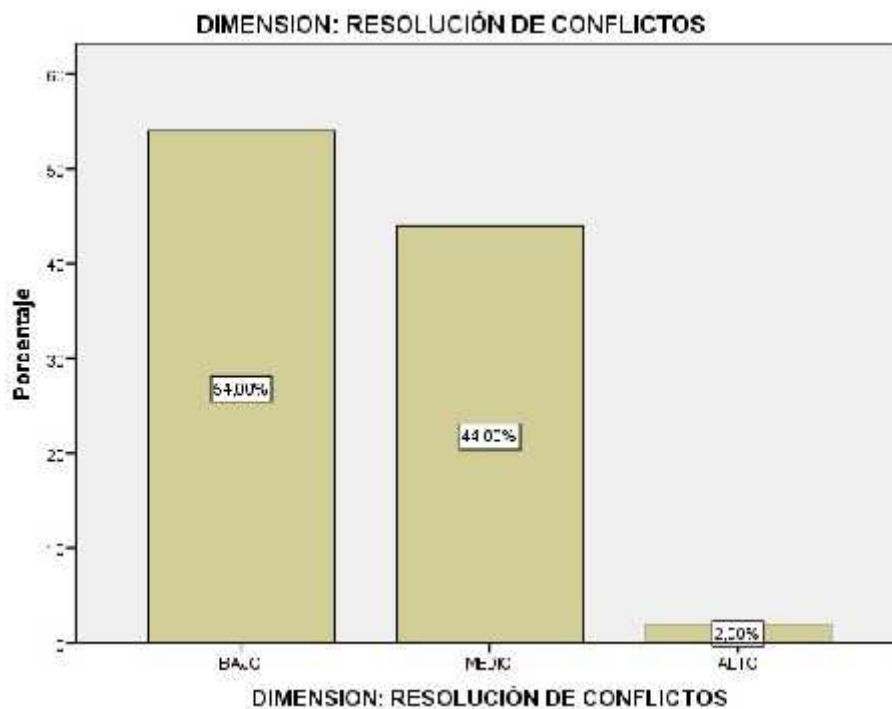


Figura N° 14: Resolución de Conflictos

Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el nivel de Resolución de Conflictos en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es bajo con un 54,00%, mientras que el 44,00% manifestó que es medio y solo el 2,00% considera que es nivel alto.

TABLA N° 10
Dimensión: HABILIDADES DE NEGOCIACION

		Porcentaje		Porcentaje	
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	BAJO	29	58,0	58,0	58,0
	MEDIO	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

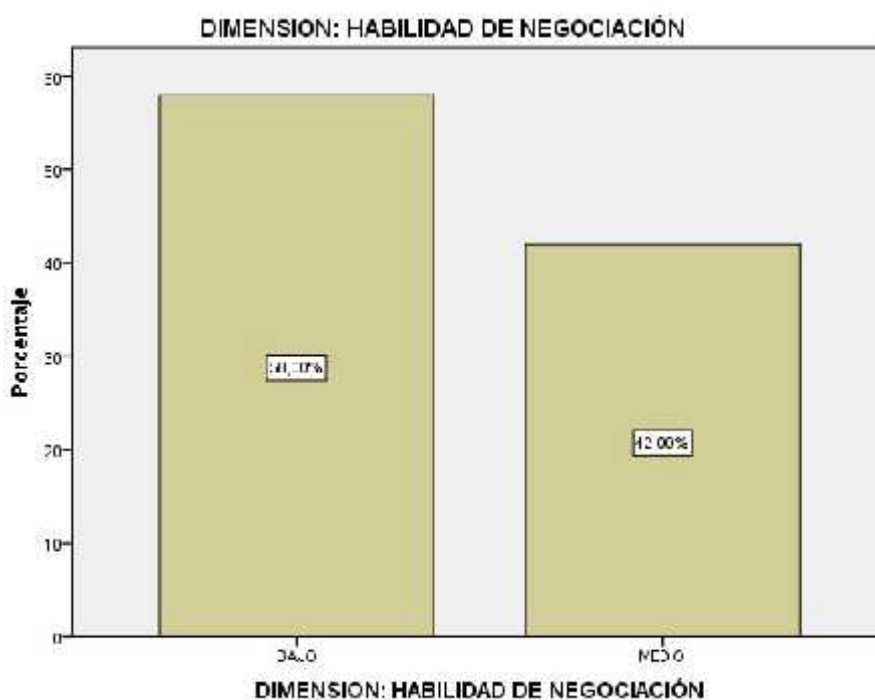


Figura N° 15: Habilidad de Negociación
Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el nivel de Habilidad de Negociación en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es bajo con un 58,00%, mientras que solo el 42,00% manifestó que es medio.

TABLA N° 11
Dimensión: ACTITUD FRENTE AL CAMBIO

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	BAJO	35	70,0	70,0	70,0
	MEDIO	15	30,0	30,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

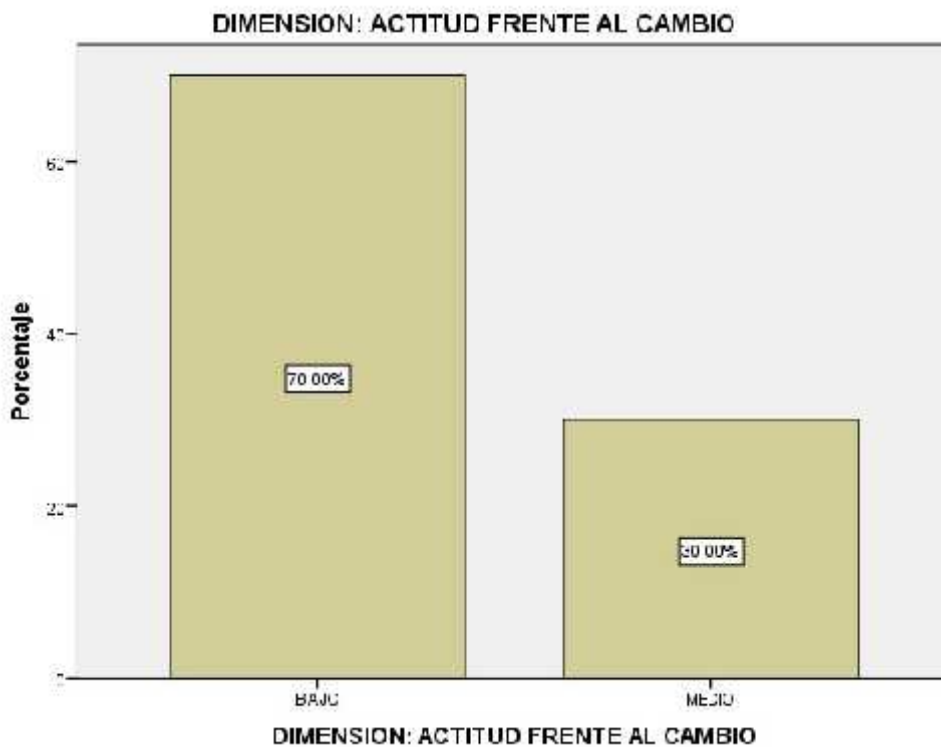


Figura N° 16: Actitud Frente al Cambio
Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el nivel de Actitud Frente al Cambio en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es bajo con un 70,00%, mientras que solo el 30,00% manifestó que es medio.

TABLA N° 12
Dimensión: MOTIVACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	22	44,0	44,0	44,0
	MEDIO	21	42,0	42,0	86,0
	ALTO	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

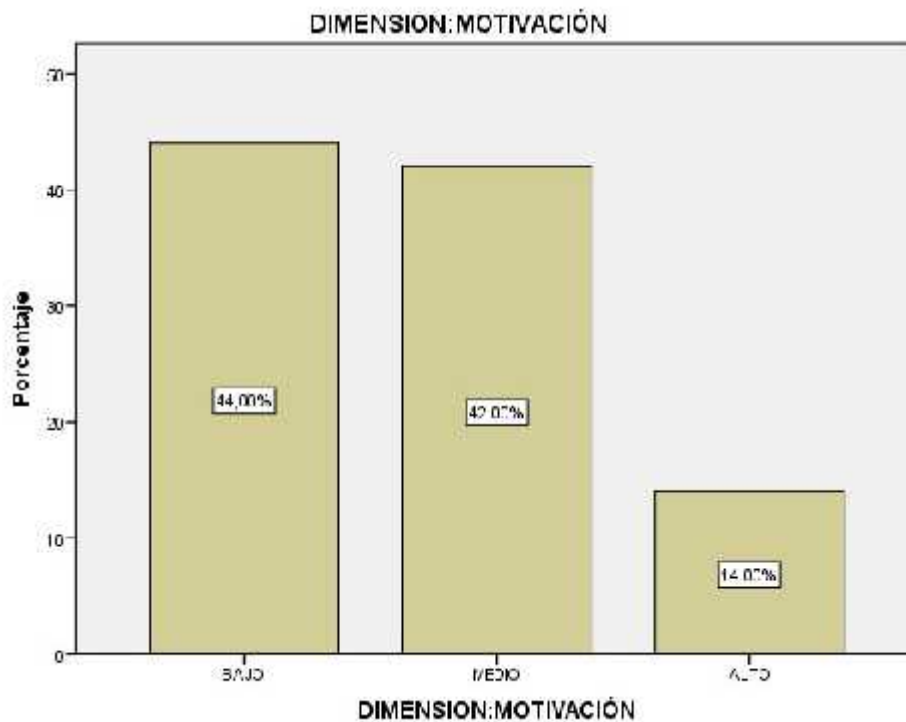


Figura N° 17: Motivación
Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el nivel de Motivación en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es bajo con un 44,00%, mientras que el 42,00% manifestó que es medio, y solo el 14% señala que es alto.

RESULTADOS DE LA VARIABLE LIDERAZGO GERENCIAL

TABLA N° 13

NIVEL	F	%
BAJO	11	22
MEDIO	39	78
ALTO	0	0
TOTAL	50	100

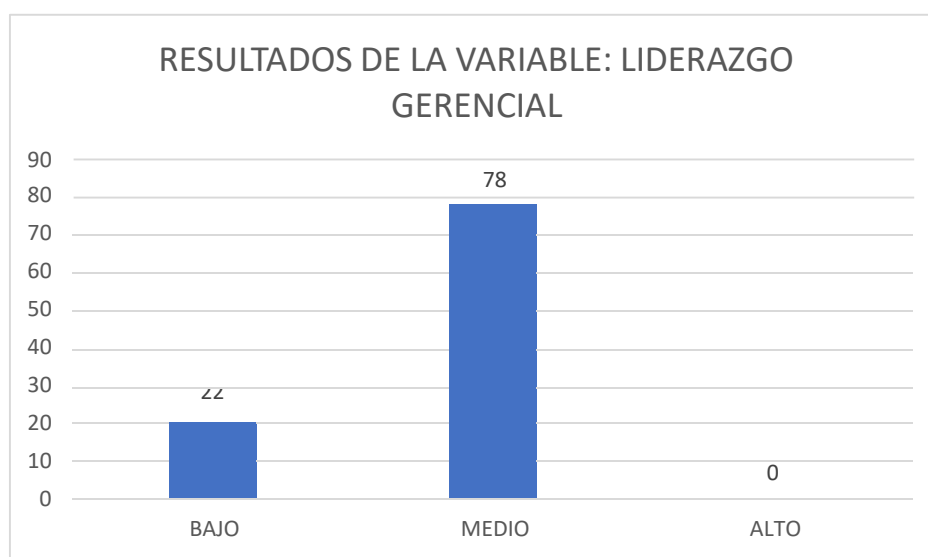


Figura N° 18: *Resultados de la Variable Liderazgo Gerencial*
Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el resultado de la Variable Liderazgo Gerencial en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es medio con un 78,00%, mientras que el 22,00% manifestó que es bajo, y existe deficiencia en el nivel alto debido a que se obtuvo 0%.

3.1.2. RESULTADOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

A continuación presentamos los resultados que corresponden a las dimensiones de la Variable Desempeño Laboral y de la variable general:

TABLA N° 14
Dimensión: PRODUCTIVIDAD LABORAL

		Porcentaje		Porcentaje	
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	BAJO	13	26,0	26,0	26,0
	REGULAR	32	64,0	64,0	90,0
	ALTO	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

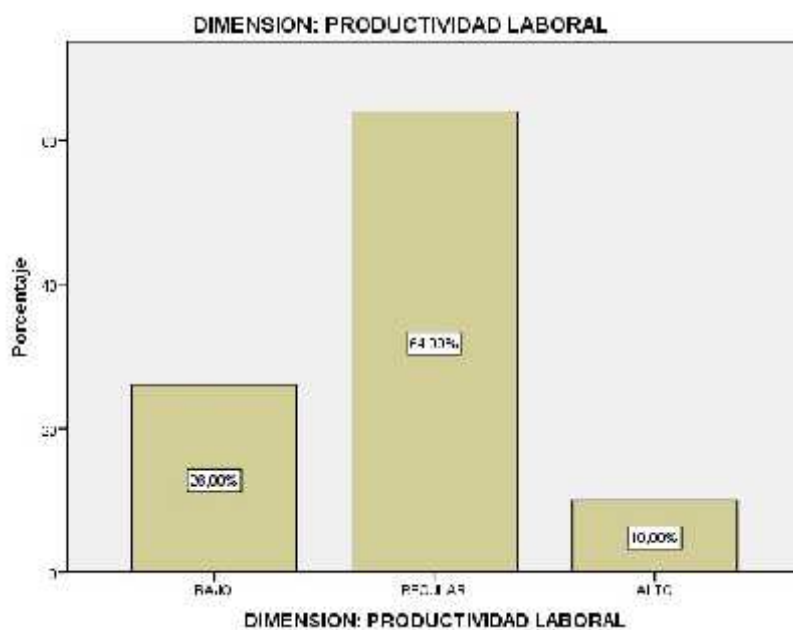


Figura N° 19: Nivel de Productividad Laboral

Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el nivel de Habilidad de Negociación en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es regular con un 64,00%, mientras que el 26,00% manifestó que es bajo, y solo el 10% considera que es nivel alto.

TABLA N° 15
Dimensión: EFICACIA

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	BAJO	17	34,0	34,0	34,0
	REGULAR	29	58,0	58,0	92,0
	ALTO	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

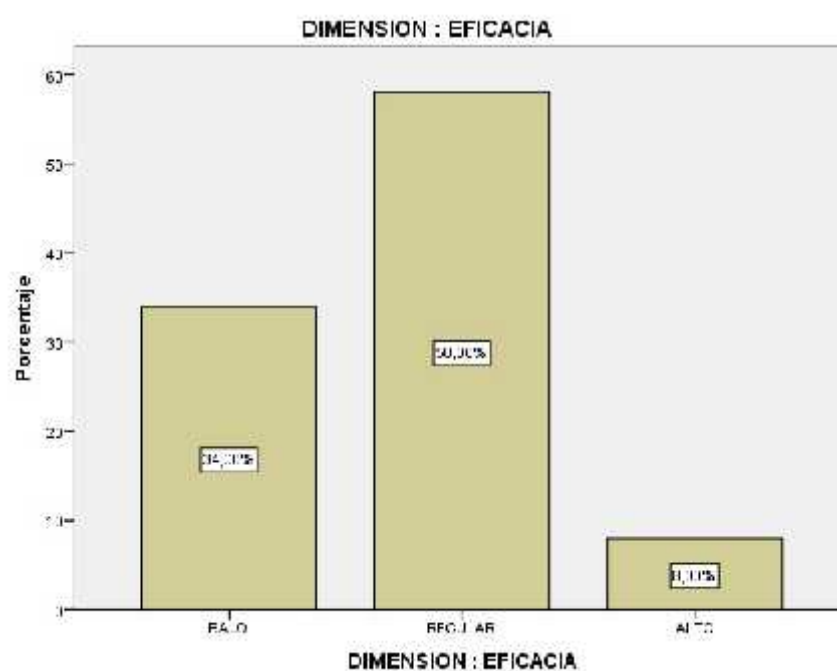


Figura N° 20: Eficacia
Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el nivel de Eficacia en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es regular con un 58,00%, mientras que el 34,00% manifestó que es bajo y solo el 8% considera que es nivel alto.

TABLA N° 16
Dimensión: EFICIENCIA

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	BAJO	13	26,0	26,0	26,0
	REGULAR	32	64,0	64,0	90,0
	ALTO	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

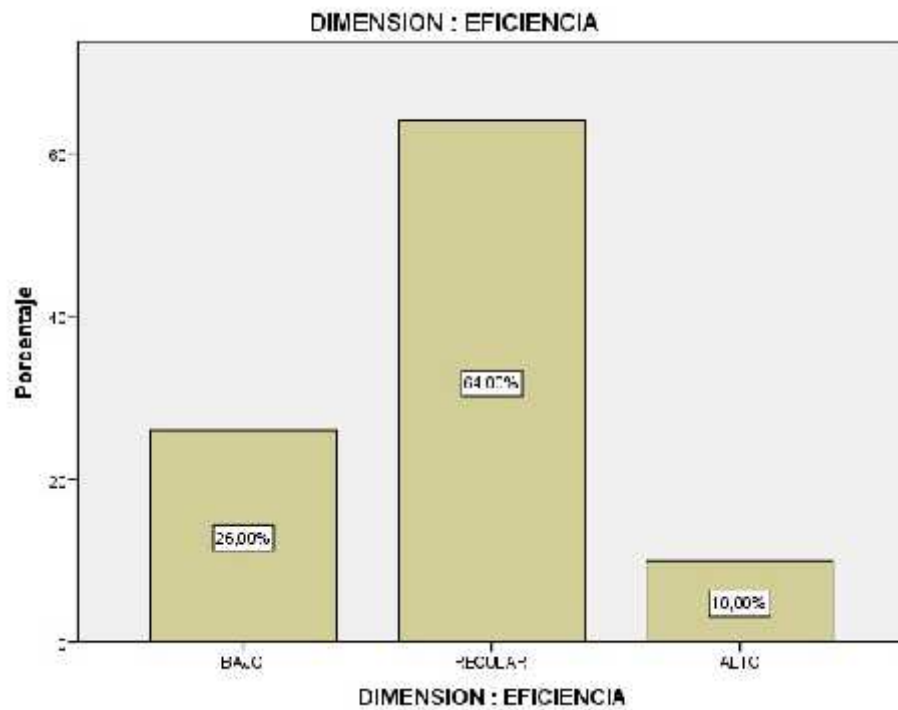


Figura N° 21: Eficiencia
Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el nivel de Eficiencia en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es regular con un 64,00%, mientras que el 26,00% manifestó que es bajo y solo el 10% considera que es nivel alto.

TABLA N° 17
Dimensión: SATISFACCION DE TRABAJO

		Porcentaje		Porcentaje	
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	BAJO	12	24,0	24,0	24,0
	REGULAR	32	64,0	64,0	88,0
	ALTO	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

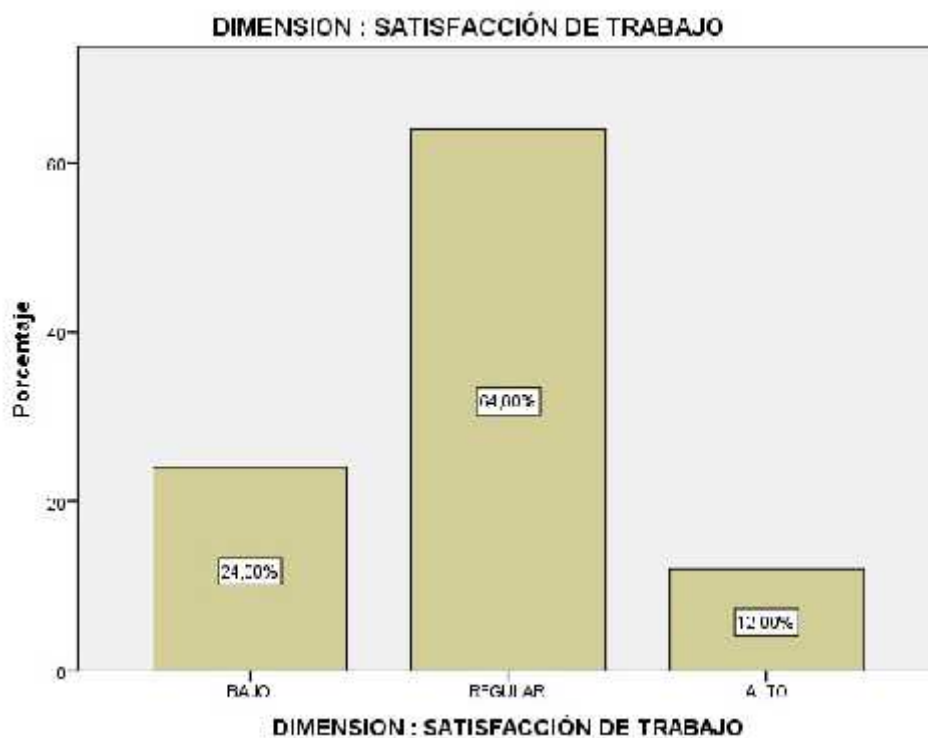


Figura N° 22: Satisfacción de Trabajo
Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el nivel de Satisfacción de Trabajo en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es bajo con un 64,00%, mientras que el 24,00% manifestó que es bajo, y el 12% considera que es nivel alto.

TABLA N° 18
Dimensión: CAPACITACIÓN DE TRABAJO

		Porcentaje		Porcentaje	
Válido		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
	BAJO	15	30,0	30,0	30,0
	REGULAR	29	58,0	58,0	88,0
	ALTO	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

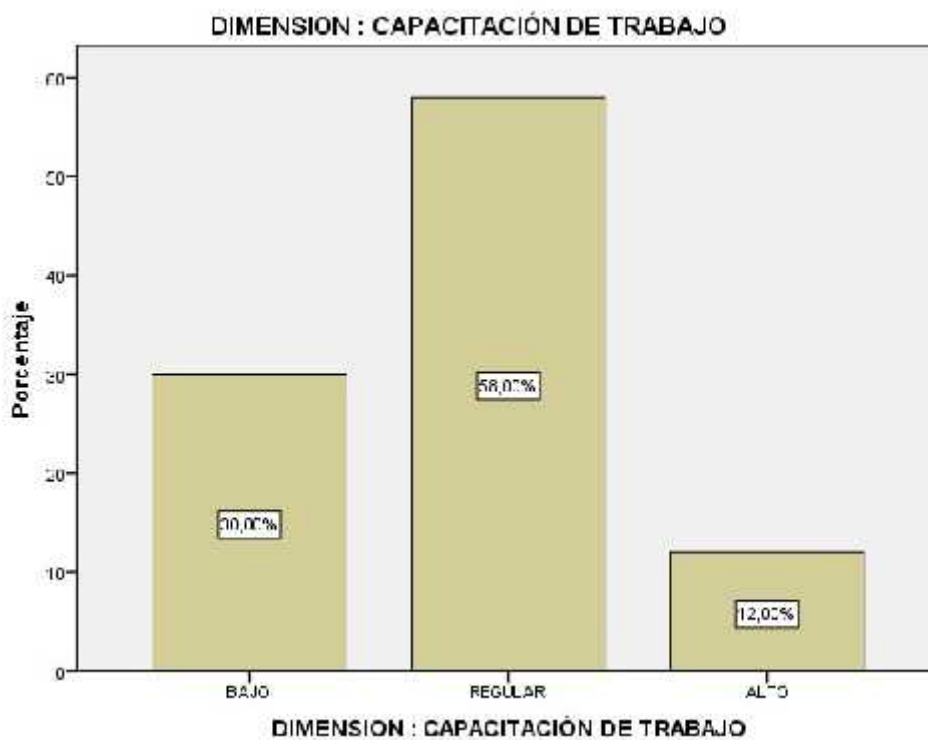


Figura N° 23: Capacitación de Trabajo
Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el nivel de Capacitación de Trabajo en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es regular con un 58,00%, mientras que el 30,00% manifestó que es bajo, y el 12% considera nivel alto.

RESULTADOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

TABLA N° 19

NIVEL	F	%
BAJO	8	16
MEDIO	36	72
ALTO	6	12
TOTAL	50	100

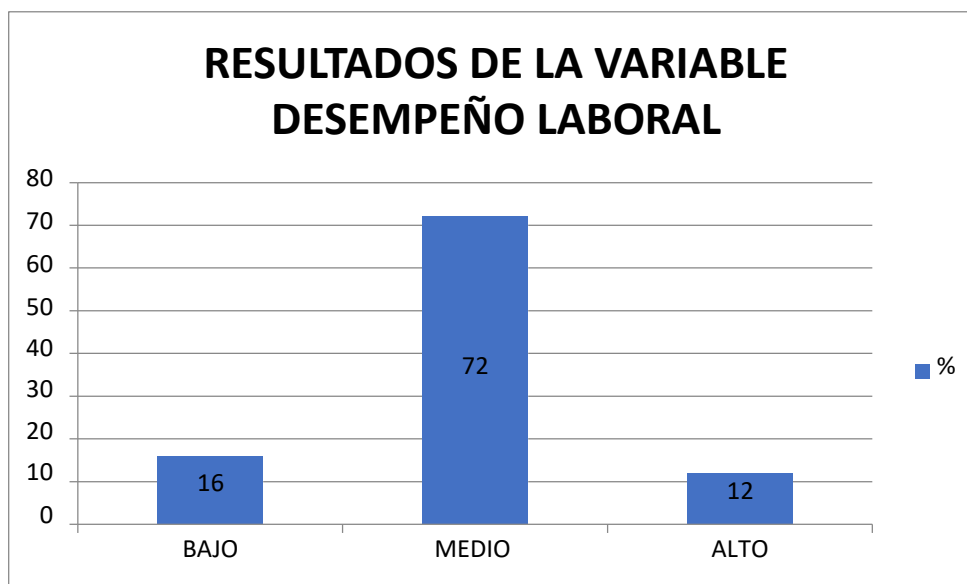


Figura N° 24: *Resultados de la Variable Desempeño Laboral*
Fuente: Elaboración propia

Según la presente figura se establece que el resultado de la Variable Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de San Ignacio es medio con un 72,00%, mientras que el 16,00% manifestó que es bajo, y solo un 12,00% considera que es nivel alto.

IV. DISCUSIÓN

- ✓ Al principio de la investigación, mediante la técnica de observación o la factoperceptibilidad se precisó que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio tenían regular Liderazgo Gerencial y regular desempeño laboral, esta realidad se evidenció mediante la aplicación de un cuestionario que midió el nivel de Liderazgo Gerencial y desempeño laboral que efectivamente salió de regular para alto en ambas variables.
- ✓ Las teorías sobre el Liderazgo Gerencial y el desempeño laboral son diversas pero la totalidad de éstas comprenden las mismas definiciones o al menos similar; todas estas teorías sirven para comprender y evaluar las dos variables de Liderazgo Gerencial y el desempeño laboral.
- ✓ Luego de aplicar la correlación de Pearson se determinó la relación entre ambas variables, siendo ésta regular y directa, lo que implica que existe una relación por lo que al mejorar una variable también mejora la otra.

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Establecemos la relación puntaje a puntaje y obtenemos lo siguiente:

TABLA N° 20

ENCUESTADOS	LIDERAZGO GERENCIAL	DESEMPEÑO LABORAL
1	20	27
2	36	24
3	27	23
4	47	57
5	37	57
6	17	42
7	12	23
8	27	33
9	29	56
10	27	39
11	45	47
12	24	36
13	29	31
14	33	32
15	29	33
16	25	24
17	17	35
18	29	15
19	39	37
20	23	26
21	31	35
22	33	33
23	31	36
24	43	53
25	47	64
26	37	47
27	31	36
28	46	57
29	27	33
30	53	48
31	47	46
32	44	53
33	45	63
34	49	54
35	43	37
36	35	34
37	39	37

38	72	75
39	35	62
40	42	64
41	37	53
42	57	60
43	58	67
44	36	47
45	18	32
46	47	71
47	40	39
48	43	53
49	63	65
50	59	68

Fuente: Cuestionarios.

Análisis e interpretación:

Luego de aplicar el coeficiente de correlación de Pearson en Excel a los puntajes obtenidos en los cuestionarios a trabajadores y el cuestionario, presentados en la tabla N^a 16, se obtuvo el siguiente resultado:

=COEF.DE.CORREL (liderazgo gerencial y desempeño laboral.) = 0.78

Lo que nos indica que existe regular correlación y es directa según la escala de Pearson entre las variables nivel de liderazgo gerencial y desempeño Laboral.

V. CONCLUSIONES

- 5.1. Según el cuestionario aplicado a los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio, se concluyó que 78% consideran que existe un Liderazgo Gerencial Regular, considerando que se encuentra en un porcentaje intermedio, situación que se considera problemática y que se debe mejorar.
- 5.2. A los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio que se les aplicó el cuestionario para evaluar el desempeño Laboral, permitió identificar que el 72% consideran un nivel también Regular, evidenciando problemática existente que se debe mejorar.
- 5.3. La relación entre Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio es considerable y directa, siendo la misma significativa, que nos indica al mejorar la variable liderazgo gerencial, entonces se mejora la variable desempeño Laboral.

VI. RECOMENDACIONES

- 6.1. Con relación al estudio del Liderazgo Gerencial, los Gerentes de la Entidad Municipal, deben tomar medidas correctivas a fin de incentivar un liderazgo adecuado, para mejorar la comunicación y trabajo en equipo, entre los jefes y subordinados.
- 6.2. Con relación al estudio del desempeño laboral, los gerentes de la Entidad Municipal deben implementar capacitaciones que motiven a los trabajadores encontrarse satisfechos en su lugar de trabajo.
- 6.3. A los gerentes de la Entidad Municipal se recomienda mejorar el Liderazgo Gerencial debido a que influirá en el desempeño laboral de los trabajadores, y así mismo mejorar la calidad de servicio que brindan a la población de la Provincia de San Ignacio.

VII. REFERENCIAS

- Alas Pumariño, E. El Arte de Negociar: El Negociador a tiempo completo. Madrid. Editorial AIIM: Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid.
- Álvarez, H. (2003). Introducción a la Toma de Decisiones Gerenciales. Panamá.
- BlogDanielGrifol.es:<http://noticias.universia.edu.pe/empleo/noticia/2013/09/12/1048920/12-medir-satisfaccion-laboral.html>
- Career Partners (2015). ¿Cuáles son los retos que enfrenta un nuevo gerente general? .El comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/son-retos-enfrenta-nuevo-gerente-general-335027>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional – La dinámica del éxito en las Organizaciones. México. Editorial Mc Graw Hill Educación.
- Favaro, D. Comunicación Organizacional – Planificación de la Comunicación en Grupos y Organizaciones. Buenos Aires, Argentina. Editorial Creas.
- Gonzales, N. & Berroet, L. (2013.) Liderazgo Gerencial y Procesos Administrativos en las Empresas Productoras de Sal (Pregrado). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo.
- Grifol, D. ¿Qué es Productividad Laboral? .DanielGrifol.es. Recuperado de: <http://danielgrifol.es/que-es-productividad-laboral/>
- Hernández, J. (2013). El Liderazgo Organizacional: Una Aproximación Desde La Perspectiva Etológica (Maestría). Universidad Del Rosario, Bogotá D.C.
- Hernández, R. & Fernández, C. & Baptista, P. Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw Hill Educación.
- Ingenia, S.A. (2008). Resolución de Conflictos y Toma de Decisiones. Murcia. Editorial Escuela de Administración Pública.

- Marquez, M. (2001). Satisfacción Laboral. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml>.
- Productividad laboral. (24, Setiembre, 2015). Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/productividad-laboral/>
- Quispe, E. (2015). Clima Organizacional Y Laboral En La Municipalidad Distrital De Pacucha, Andahuaylas, 2015 (Pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.
- Ramírez, A. (2014). Capacitación Y Desempeño Laboral de los Empleados de la Universidad Linda Vista de La Unión Mexicana de Chiapas (Maestría). Universidad de Montemorelos, Chiapas.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez, E. La Evaluación del Desempeño Laboral y la Gestión de RRHH. Evaluación Desempeño. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Ruiz, E. (05, Octubre, 2015). El Desempeño Laboral. En Gerencia. Recuperado de <http://engerencia.com.ve/530-2/>.

III. ANEXOS

ANEXO 01

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO GERENCIAL

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el Liderazgo Gerencial en la Municipalidad Provincial de San Ignacio. Dicha información es anónima, por lo que solicito responda con sinceridad a las preguntas planteadas.

INDICACIONES: Usted marcará con una (X) la respuesta que considere correcta:

Nunca	Casi siempre	Frecuentemente	Siempre
0	1	2	3

N°	ITEM	0	1	2	3
Variable : LIDERAZGO GERENCIAL					
DIMENSION 1: LIDERAZGO					
1	Comunica una convincente visión a futuro				
2	Asegura que se cumplan las metas del grupo				
3	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.				
4	Genera en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.				
5	Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.				
6	Comprende rápidamente los cambios de entorno				
DIMENSION 2: COMUNICACIÓN					
7	Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.				
8	Es completamente honesto en la retroalimentación que les da a otros, aun cuando es negativa.				
9	Siempre sugiere alternativas específicas a los individuos motivándolos para compartir ideas.				
10	Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando está en desacuerdo con ellos.				
11	Comparte sus ideas y planes.				
DIMENSION 3: TOMA DE DECISIONES					
12	Defino el problema antes de proponer alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una de ellas.				
13	Trato de obtener información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas.				
14	Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso.				
15	Recurro a asesores externos para que me auxilien en la toma de decisiones.				

DIMENSION 4: TRABAJO EN EQUIPO				
16	Se de varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo.			
17	Se de varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros.			
18	Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.			
19	Puedo diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de mi equipo y en sus fortalezas.			
DIMENSION 5: RESOLUCION DE CONFLICTOS				
20	Busco áreas de común acuerdo.			
21	Evito hacer acusaciones personales y atribuirle motivos de interés personal a la otra persona.			
22	Trato de llegar a compromisos aceptables para las dos partes.			
DIMENSION 6: HABILIDAD DE NEGOCIACION				
23	El resultado de la negociación mejora las relaciones			
24	En la negociación se debe dar la menor información posible.			
DIMENSION 7: ACTITUD FRENTE AL CAMBIO				
25	Evalúo sistemáticamente mi entorno atento a los cambios que pudieran producirse.			
26	Comprendo los cambios del entorno y detecto nuevas oportunidades.			
27	Me adapto a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada.			
DIMENSION 8: MOTIVACION				
28	Las personas sienten que son tratadas de manera igual y justamente.			
29	Siempre ayudo a las personas a establecer objetivos que presenten un reto, sean específicos y fijen un tiempo determinado.			
30	Cuando requiero disciplinar, también doy sugerencias para mejorar.			

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Estimado (a) amigo (a).

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como objetivo conocer el nivel de Desempeño Laboral con la finalidad de poder determinar cuáles son los factores negativos que impiden el buen desempeño. Por ello se le solicita responda los siguientes enunciados con veracidad. Agradeciéndole atentamente su colaboración.

I. DATOS GENERALES.

1.1. EXPERIENCIA PROFESIONAL:

TIEMPO EN LA INSTITUCION: _____

TIEMPO EN LA PROFESIÓN: _____

1.2. EDAD: _____

1.3. GÉNERO: _____

Masculino

Femenino

1.4. CONDICION LABORAL:

Nombrado.

Contratado

INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta una serie de enunciados a los cuales Usted deberá responder marcando con un aspa (X) de acuerdo a lo que considere conveniente.

CUESTIONARIO DE MOTIVACION

Nunca	Casi siempre	Frecuentemente	Siempre
0	1	2	3

N°	ITEM	0	1	2	3
	Variable : DESEMPEÑO LABORAL				
	DIMENSION 1: PRODUCTIVIDAD LABORAL				
01	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?				
02	¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización?				
03	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?				

04	¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la organización?				
05	¿Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la organización?				
DIMENSION 2: EFICACIA					
06	¿Ud. cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos?				
07	¿Usted cumple con las tareas asignadas?				
08	¿Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo?				
09	¿Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad?				
10	¿Ud. logra la realizar las actividades que le ha asignado?				
DIMENSION 3: EFICIENCIA					
11	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?				
12	¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?				
13	¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?				
14	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?				
15	¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?				
DIMENSION 4: SATISFACCION DE TRABAJO					
16	¿Tengo en claro que se espera de mí en el trabajo?				
17	- ¿Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?				
18	- ¿En mi trabajo puedo hacer lo que mejor hago todos los días?				
19	- ¿En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?				
20	- ¿Mi supervisor, o alguien del trabajo, se preocupan por mí como persona?				
21	- ¿Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo?				
22	- ¿Mis opiniones cuentan en mi trabajo?				
23	- ¿La misión o propósito de mi compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante?				
24	- ¿Tengo un mejor amigo en el trabajo?				
25	- ¿He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?				
DIMENSIÓN 5 : CAPACITACIÓN DEL TRABAJO					
26	¿Realiza su Entidad el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación)?.				
27	¿Las actividades de capacitación en la organización están centralizadas?				
28	¿Tienen colaboradores certificados o titulados en competencias laborales?				
29	¿Es importante la capacitación para su Entidad?				

¡Muchas gracias por su colaboración!

**ANEXO
JUCIO DE EXPERTOS
VALIDACION DE LA ENCUESTA PRIMERA VARIABLE - LIDERAZGO
GERENCIAL**

Encuesta que será aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio.

INSTRUCCIONES

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detalla.


Las Categorías a evaluar son: Redacción, contenido y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEM	ESCALA				
	MUY ADECUADA	ADECUADA	REGULAR ADECUADA	POCO ADECUADA	INADECUADA
1	x				
2	x				
3	x				
4	x				
5	x				
6	x				
7	x				
8	x				
9	x				
10	x				
11	x				
12	x				
13	x				
14	x				
15	x				

Nombres y Apellidos: PEDRO ARTURO BARBOZA ZELADA

Grado Académico: Magister en Gestión Pública

Firma:


 Mag. CPC. Pedro A. Barboza Zelada
 DNI 36529281

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo: **Mag. CPC. Pedro A. Barboza Zelada**, identificado con DNI N° 16529281 de profesión Contador Público, con el grado de **Magister en Gestión Pública**, ejerciendo actualmente como **DOCENTE**, en la **Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo**.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación del instrumento (cuestionario) a los efectos de su aplicación al personal que labora en la MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO, luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ITEMS				X
Amplitud del Contenido			X	
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia			X	

Chiclayo, Agosto del 2018



Mag. CPC. Pedro A. Barboza Zelada

**ANEXO
JUCIO DE EXPERTOS
VALIDACION DE LA ENCUESTA SEGUNDA VARIABLE - DESEMPEÑO
LABORAL**

Encuesta que será aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio.

INSTRUCCIONES

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detalla.


Las Categorías a evaluar son: Redacción, contenido y pertinencia. En la casilla gde observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEM	ESCALA				
	MUY ADECUADA	ADECUADA	REGULAR ADECUADA	POCO ADECUADA	INADECUADA
1	x				
2	x				
3	x				
4	x				
5	x				
6	x				
7	x				
8	x				
9	x				
10	x				
11	x				
12	x				
13	x				

Nombres y Apellidos: PEDRO ARTURO BARBOZA ZELADA

Grado Académico: Magister en Gestión Pública

Firma:


Mag. CPC. Pedro A. Barboza Zelada
DNI 16529281

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo: **Mag. CPC. Pedro A. Barboza Zelada**, identificado con DNI N° 16529281 de profesión Contador Público, con el grado de **Magister en Gestión Pública**, ejerciendo actualmente como **DOCENTE**, en la **Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo**.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación del instrumento (cuestionario) a los efectos de su aplicación al personal que labora en la MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO, luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ITEMS				X
Amplitud del Contenido			X	
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia			X	

Chiclayo, Agosto del 2018



Mag. CPC. Pedro A. Barboza Zelada

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Relación entre Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio - 2018

AUTOR:

Rositain Domínguez Flores

TÍTULO DEL INSTRUMENTO

Cuestionario de Liderazgo Gerencial

PREGUNTAS ADECUADAS	PREGUNTAS INADECUADAS	OBSERVACIÓN
Todas	Ninguna	Procede Aplicación

Validado por el doctor (a): Dr. Carlos Alberto Chere Antón

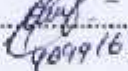
Especializado : Administración Educativa

Categoría Docente: Nombrado

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 8 años

Cargo Actual: Docente Post Grado UCV

Fecha:

DNI: 
90991682

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN: Relación entre Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio 2018

AUTOR: Roselvain Domínguez Flores

TÍTULO DEL INSTRUMENTO

Cuestionario de Desempeño Laboral

PREGUNTAS ADECUADAS	PREGUNTAS INADECUADAS	OBSERVACIÓN
Todas	Ninguna	Proceda Aprobación

Validado por el doctor (a): Dr Carlos Alberto Cherra Antón

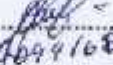
Especializado : Administración Educativa

Categoría Docente: Nombrado

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 8 años

Cargo Actual: Docente Post Grado UCV

Fecha:

DNI: 
06991682

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo **Rositaín Domínguez Flores**, identificado con DNI N° **74649273** egresada de la Escuela de Post Grado, de la Universidad César Vallejo, autorizo No autorizo la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado: **"Relación entre Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio – 2018"**; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



 FIRMA

DNI: 74649273

FECHA: 28 de Setiembre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis

Yo, **Luis Montenegro Camacho** Asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de la estudiante **Bachiller Dominguez Flores Rositain**, titulada **LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO**, constato que la misma tiene un índice de similitud del 23%. Verificable en el reporte de originalidad del programa **turno**.

El manuscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, Julio de 2018.

Dr. Luis Montenegro Camacho
Docente asesor de tesis
DNI: 16672474



CAMPUS CHICLAYO
Callema Viterbo km. 3.5