



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los  
trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud  
del Perú, 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Jessica Irene Alvarado Guerrero

ASESORA:

Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

PERÚ -2017

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira  
Presidente

Mg. Miluska Vega Guevara  
Secretaria

Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe  
Vocal

### Dedicatoria

A Dios por todas las oportunidades de aprender que me brinda cada día.

A mi familia por el apoyo infinito que me dan en cada uno de los retos que trazo en mi vida.

### Agradecimiento

A cada una de las personas que han contribuido en la culminación de este objetivo. Por siempre gracias.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Jessica Irene Alvarado Guerrero, identificada con DNI 09914983 estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada “Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

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

Lima, 01 diciembre de 2016.

---

Alvarado Guerrero, Jessica Irene  
DNI 09914983

## Presentación

En cumplimiento a las exigencias formales de la Universidad César Vallejo, presento a consideración de la Escuela de posgrado la investigación titulada: “Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”, a fin de obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión pública.

Esta investigación de tipo cualitativa, se encuentra estructurada en 8 capítulos: el primer capítulo permite dar una introducción en el tema, el segundo capítulo refiere al marco metodológico, el cual presenta las variables así como la operacionalización de estas y el análisis de los datos. El tercer capítulo muestra los resultados obtenidos en el presente estudio y el cuarto capítulo confronta dichos resultados con los obtenidos en otras investigaciones similares. El quinto capítulo muestra las conclusiones a las cuales se ha llegado en este estudio. El sexto capítulo permite dar algunas recomendaciones para futuras investigaciones similares. El séptimo capítulo refiere a las referencias bibliográficas utilizadas en el presente estudio y finalmente el octavo capítulo incluye algunos anexos que complementan el presente estudio.

El objetivo del presente trabajo fue determinar la relación entre el Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, lo cual permitirá evidenciar tanto lo positivo como lo negativo en el manejo de la gestión pública actual.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea tomada en cuenta para su evaluación y aprobación.

## Índice de contenidos

	Páginas
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice de contenidos	vii
Listado de tablas	ix
Listado de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica	21
1.2.1 Bases teóricas de la variable liderazgo gerencial	21
1.2.2 Bases teóricas de la variable desempeño laboral	28
1.3 Justificación	35
1.4 Formulación del problema	36
1.5 Hipótesis	37
1.6 Objetivos	38
1.6.1 Objetivo General	38
1.6.2 Objetivos Específicos	38
II. Marco metodológico	39
2.1 Identificación de las variables	40
2.2 Definición conceptual de las variables utilizadas	40
2.3 Operacionalización de las variables	41
2.4 Metodología	44
2.4.1 Tipo de estudio	44
2.4.2 Diseño	44

2.5	Población, muestra y muestreo	45
2.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
2.7	Métodos de análisis de datos	51
2.8	Aspectos éticos	51
III.	Resultados	52
3.1	Descripción de los resultados	53
3.2	Proceso de contraste de hipótesis	66
IV.	Discusión	71
V.	Conclusiones	74
VI.	Recomendaciones	77
VII.	Referencias	79
<b>VIII.</b>	<b>Apéndices</b>	<b>84</b>
8.1	Apéndice A: Matriz de consistencia	85
8.2	Apéndice B: Matriz de operacionalización desarrollada	88
8.3	Apéndice C: Instrumentos de medición	90
8.4	Apéndice D: Resultados de confiabilidad	94
8.5	Apéndice E: Certificado de validación	98
8.6	Apéndice F: Base de datos	110
8.7	Apéndice G: Artículo Científico	116

## Listado de tablas

Tabla 1: Matriz de Operacionalización de variable liderazgo gerencial	42
Tabla 2: Matriz de Operacionalización de variable desempeño laboral	43
Tabla 3: Distribución de frecuencia y porcentajes del liderazgo gerencial	53
Tabla 4: Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión liderazgo personal	54
Tabla 5: Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión liderazgo social	55
Tabla 6: Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión liderazgo directivo	56
Tabla 7: Distribución de frecuencia y porcentajes del desempeño laboral	57
Tabla 8: Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción del trabajo	58
Tabla 9: Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión Autoestima	59
Tabla 10: Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión trabajo en equipo	60
Tabla 11: Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión capacitación del trabajador	61
Tabla 12: Distribución de frecuencia del Liderazgo gerencial y el desempeño laboral	62
Tabla 13: Distribución de frecuencia del Liderazgo personal y el desempeño laboral	63
Tabla 14: Distribución de frecuencia del Liderazgo social y el desempeño laboral	64
Tabla 15: Distribución de frecuencia del Liderazgo directivo y el desempeño laboral	65
Tabla 16: Interpretación de la Correlación de Spearman	66
Tabla 17: Correlación de Hipótesis general	67
Tabla 18: Correlación de Hipótesis específica 1	68
Tabla 19: Correlación de Hipótesis específica 2	69
Tabla 20: Correlación de Hipótesis específica 3	70

## Listado de figuras

Figura 1:	Pirámide de Maslow	33
Figura 2:	Niveles de la variable liderazgo gerencial	53
Figura 3:	Niveles de la dimensión liderazgo personal	54
Figura 4:	Niveles de la dimensión liderazgo social	55
Figura 5:	Niveles de la dimensión liderazgo directivo	56
Figura 6:	Niveles de la variable desempeño laboral	57
Figura 7:	Niveles de la dimensión satisfacción del trabajo	58
Figura 8:	Niveles de la dimensión autoestima	59
Figura 9:	Niveles de la dimensión trabajo en equipo	60
Figura 10:	Niveles de la dimensión capacitación del trabajador	61
Figura 11:	Niveles del liderazgo gerencial y el desempeño laboral	62
Figura 12:	Niveles del liderazgo personal y el desempeño laboral	63
Figura 13:	Niveles del liderazgo social y el desempeño laboral	64
Figura 14:	Niveles del liderazgo directivo y el desempeño laboral	65

## Resumen

La actividad laboral viene sufriendo cambios caracterizados básicamente por la inclusión de trabajar con un “líder” y no con un jefe, lo cual se convierte en un nuevo reto para los nuevos gestores públicos. Además, el no contar en la actualidad con un instrumento que permita dimensionar la relación existente entre el liderazgo y desempeño laboral en el área específica de salud del sector público peruano, tal y como si se cuentan en otros sectores como por ejemplo “Educación”, el cual ha demostrado una mejora sustancial en la gestión después de su aplicación. Es por esto se surge la motivación de desarrollar un instrumento el cual permitirá cuantificar y “Determinar la relación existente entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”.

Para lo cual, se realizó la revisión de conceptos y teorías propuestas por diversos autores nacionales y extranjeros referentes a las 2 variables analizadas y sus respectivas dimensiones. La metodología fue de tipo básica, el tipo de estudio fue descriptivo correlacional y su diseño no experimental de corte transversal. La población objeto estuvo constituida por un total de 80 trabajadores y el instrumento utilizado para la obtención de datos fue el cuestionario, el cual incluyó 37 preguntas en la escala de Likert del 1 al 5. El criterio de confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual dio 0.848 para la variable liderazgo gerencial y 0.890 para la variable desempeño laboral, considerándose a dichos instrumentos de Fuerte confiabilidad. Se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman el cual fue de 0,789 positivo.

Con lo cual, el presente trabajo demuestra que existe un nivel alto de correlación entre las variables liderazgo gerencial y Desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

Palabras clave: Liderazgo gerencial, desempeño laboral, ministerio de salud.

## Abstract

The work activity has undergone changes characterized basically by the inclusion of working with a "leader" and not with a boss, which becomes a new challenge for the new public managers. In addition, it does not currently have an instrument that allows the dimensioning of the relationship between leadership and work performance in the specific health area of the Peruvian public sector, as it is in other sectors such as "Education" Which has shown a substantial improvement in its management after its implementation. This is why the motivation to develop an instrument that will "Determine the relationship between managerial leadership and the work performance of the workers of a public entity of the Ministry of Health of Peru, 2016" arises.

For that, a review of concepts and theories proposed by various national and foreign authors concerning the two analyzed variables and their respective dimensions was carried out. The methodology was of basic type, the type of study was observational - descriptive - transversal and its correlational (non - experimental) design. The target population consisted of a total of 80 workers and the instrument used to obtain data was the questionnaire, which included 37 questions on the Likert scale from 1 to 5. The reliability criterion of the instrument was determined by the coefficient Of Alpha of Cronbach, which gave 0.848 for the managerial leadership variable and 0.890 for the variable Labor performance, considering these instruments of strong reliability. The Spearman correlation coefficient was applied, which was 0.789 positive.

With this, the present study demonstrates that there is a high level of correlation between the variables Managerial Leadership and Work Performance of the workers of the Ministry of Health of Peru, 2016.

Key words: Management leadership, work performance, health ministry.

## **I. Introducción**

Desde tiempo muy remotos el ser humano ha demostrado que su nivel de organización incluyó la conformación de sociedades con niveles jerarquizados, es decir, que de esta manera va surgiendo la necesidad de contar con aquel miembro que influye sobre los otros, con el fin de desarrollar acciones para el logro de metas comunes y personales.

De esta manera es como surge el personaje denominado “Lider”, quien tiene la habilidad de hacer que sus “seguidores” lo consideren como aquella persona que les permitirá potenciar sus habilidades, con el fin de lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades.

Es por esto, que el líder de una entidad ya sea pública o privada debe estar capacitado para tomar las decisiones más pertinentes, ser apto y capaz de motivar, accionar, gerenciar, asignar responsabilidades e inspirar respeto, confianza, cooperación, elementos claves para influir en el comportamiento de los trabajadores mejorando de esta manera su desempeño laboral.

Un buen líder que logre identificar el tipo de motivación de sus colaboradores, es posible que pueda evidenciar de la mejor manera qué es lo que las personas desean y por qué actúan en la forma en que lo hacen.

Por lo mencionado, es importante identificar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en instituciones públicas peruanas, así como también contar con un instrumento de medición de dicha relación.

### **1.1 Antecedentes**

El presente capítulo tiene como objetivo presentar y analizar diversas investigaciones llevadas a cabo tanto en el ámbito internacional y nacional referentes a las variables y sus respectivas dimensiones a utilizar en el presente trabajo, lo cual nos permitirá contar con un panorama previo a la realización de la investigación.

### 1.1.1 Antecedentes internacionales

Parra (2011) desarrollo su trabajo titulado “Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes”, el cual fue un estudio de tipo descriptivo y el diseño de tipo transaccional o transversal cuyo propósito en un momento dado fue desarrollar las variables y analizar su incidencia e interrelación. La población en este estudio lo constituyeron catorce (14) directores y ciento veinte (120) docentes. Asimismo, se hizo un muestreo aleatorio de tipo probabilístico estratificado, conformado por catorce (14) directores y sesenta y siete (67) docentes. El instrumento utilizado fue un cuestionario con treinta y dos (32) preguntas de alternativas múltiples. La validez del instrumento se realizó siguiendo el criterio de juicio de expertos y la confiabilidad se obtuvo mediante el cálculo del coeficiente de Cronbach (alfa), el cual fue de 0.97, considerado altamente confiable. En este trabajo se concluyó que los docentes consideran que las actividades que desarrollan no son reconocidas, tampoco no son actualizados ni motivados. Asimismo, casi nunca reciben supervisión ni son tomados en cuenta al informar sobre el trabajo a ejecutar, ocasionando incertidumbre por falta de información. Igualmente, consideran que el directivo es autocrático, ya que casi nunca desarrolla la función de líder transformacional.

Asimismo, Hernández, Quintana, Mederos, Guedes, y García (2009) publicaron el trabajo de investigación titulado “Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio”, el cual tuvo como objetivo principal analizar la calidad brindada en el servicio hospitalario y su relación con la variable socio-psicológicos (motivación, satisfacción laboral, liderazgo) en el Hospital "Mario Muñoz Monroy". Se realizó el diagnóstico de cada variable y se identificó la relación existente entre ellas a partir de diferentes métodos-técnicas de recogida y análisis de información (cuestionario, observación, entre otras), además de la estadística descriptiva (mediana, percentil) y no paramétrica (correlación de Spearman, Kruskal Wallis). Se utilizó el muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional y se analizaron los indicadores más influyentes ya sea positiva o negativamente. Así, se determinando que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último del liderazgo.

Por otro lado, el trabajo realizado por Altuve y Serrano (1999) titulado “Relación entre los estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral” tuvo como objetivo determinar la relación entre el estilo de liderazgo percibidos por los empleados profesionales y el desempeño laboral de los mismos, en una empresa privada perteneciente al sector servicios. Dicho trabajo fue un estudio de tipo descriptivo – correlacional, realizando la recolección de datos a través de un cuestionario – tipo Escala de Linkert. El tamaño población finita fue un total de 129 trabajadores y el análisis de los datos se realizó a través de la distribución de frecuencias, tablas de contingencia, y la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson y los resultados obtenidos revelan que existió una relación positiva débil entre el estilo estructural y el desempeño laboral, no existe relación entre los estilos de recursos humanos y simbólico y el desempeño laboral y finalmente la correlación entre el estilo político y la variable desempeño laboral fue negativa y débil.

Adicionalmente, Amaya, Conde y Pedraza (2010) en su trabajo de investigación titulado “Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia” el cual tuvo como objetivo conceptualizar al desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado. La investigación fue de tipo descriptiva y su diseño transversal no experimental. La población la constituyo 50 empleados administrativos contratados. El estudio evidencio una relación entre el desempeño y la estabilidad laboral de los empleados, concluyendo que se registró insatisfacción y desmotivación en los empleados a causa de su remuneración y su evaluación de desempeño. Asimismo, mencionaron que el desempeño laboral es el elemento fundamental para el adecuado funcionamiento de una organización, por lo cual se le debe brindar especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. Finalmente, mencionan que la evaluación del desempeño laboral debe proporcionar beneficios tanto a la organización como a las personas, garantizándose de esta manera el alcance de los objetivos institucionales y la satisfacción de los trabajadores.

Sin embargo, Quintero, Africano y Faría (2008), publicaron el trabajo titulado “Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa de vigilantes asociados Costa oriental del lago”, el cual fue de tipo descriptivo cuantitativo y conto con una muestra total de 45 trabajadores, utilizando la técnica de muestreo probabilística y la recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario que constó de 36 preguntas con cinco alternativas, concluyendo que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; lo cual ocasiona que la productividad sea eficiente y eficaz. Asimismo, se afirma que para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes que motiven e incluyan al personal, a fin que estos se sientan identificados con la organización. Así, los directivos deberán considerar a los empleados como una de las piezas más importantes dentro de una institución para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

En otro trabajo de investigación realizado por Queipo y Useche (2002) titulado “El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio La Victoria”, el cual tuvo como objetivo principal el identificar los factores que influyen en el desempeño del personal del Ambulatorio Urbano III durante el período 1998-1999. La investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo y la metodología fue de tipo cualitativa. Asimismo, se desarrolló una metodología de tipo cuantitativa con el fin de obtener las frecuencias de las variables. Entre las técnicas de recolección de datos se utilizaron: a) observación directa del proceso de mantenimiento y de sus resultados, b) Análisis de documentos relacionados con investigación y, c) Encuesta al supervisor y al total del personal de mantenimiento. En esta última, la encuesta estuvo conformada por 21 (veintiuno) personas. Los dos instrumentos de recolección de información incluían 38 preguntas cerradas cada uno, con escala tipo likert, Los resultados obtenidos indican que el desempeño del personal en el área de mantenimiento es deficiente, debido a que el personal no cuenta de manera oportuna con los materiales y herramientas que les permita desarrollar sus labores. Asimismo, se evidenció que el proceso de entrenamiento que reciben es insuficiente para la ejecución de sus actividades o el poder ascender dentro de la institución.

Finalmente, Serrano y Portalanza (2014) en su artículo titulado “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional” el cual tuvo como objetivo central identificar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, concluyeron que la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder, permitirá lograr un gran desempeño en los empleados. Además, afirman que el líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar en los trabajadores aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional, logrando que las organizaciones cumplan con sus metas esperadas. Si el líder no logra que sus seguidores trabajen con entusiasmo y disposición para el logro de sus metas, sencillamente no está siendo eficaz. Finalmente se afirma que el líder debe ser capaz de incentivar el crecimiento personal y desarrollar habilidades y competencias en los miembros de una organización.

### **1.1.2 Antecedentes nacionales**

En el trabajo realizado por Urbano (2015) titulado “Clima organizacional y el desempeño laboral según los trabajadores del diario oficial El Peruano, 2014”, el cual tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral según los trabajadores del diario oficial El Peruano. El método de investigación utilizado fue de tipo hipotético-deductivo, diseño no experimental de nivel correlacional y corte transversal y un total de muestra de 119 trabajadores. Como instrumento utilizó un cuestionario, el cual estuvo constituido por un total de 71 preguntas en la escala de Likert (50 para la variable clima organizacional y 21 para la variable desempeño laboral), las cuales después de su análisis representados a través de gráficos y textualmente dieron un coeficiente de correlación de Spearman de 0.686, permitieron concluir que existe evidencia para afirmar que el clima organizacional tiene una correlación moderada con el desempeño laboral según los trabajadores del Diario oficial El Peruano en el 2014.

Asimismo, en el trabajo de investigación realizado por Zarate (2011) titulado “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima (2011), tuvo como objetivo principal el establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima. Para lo cual, se utilizó el método de investigación de tipo descriptivo, el diseño fue basado en un enfoque no experimental cuantitativo de tipo descriptivo transaccional o transversal. La muestra empleada fue un total de 935 personas (5 directores, 201 maestros y 729 alumnos). En cuanto a los instrumentos de recolección de datos se utilizaron cuestionarios tanto para los directores, docentes y alumnos. Estos cuestionarios estuvieron constituidos por un total de 68 preguntas en la escala de Likert (36 para la variable liderazgo y 32 para la variable desempeño docente). Así, después del análisis realizado, el trabajo concluye demostrando la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones.

Además, el trabajo realizado por Huilca (2015) titulado “Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico”, tuvo como objetivo principal identificar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico y fue planteado como un estudio de tipo descriptivo correlacional y con un tamaño muestral de 49 estudiantes del centro educativo que cursan el V, VII y IX ciclo de la carrera de educación. ). En cuanto al instrumento utilizado fue un cuestionario constituido por un total de 56 preguntas (32 para la variable liderazgo transformacional y 24 para la variable desempeño docente). El análisis inferencial realizado (Correlación de Pearson) permitió evidenciar una alta correlación positiva y significativa entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente (0.842).

Adicionalmente, Serrano (2016) en su tesis titulada “Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabaylo”, la cual tuvo como objetivo principal determinar los factores motivacionales que afectan en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Carabaylo, demostrando que los factores motivacionales influyen de manera significativa en el rendimiento laboral. Esta investigación fue de tipo descriptiva correlacional, con una muestra de 104 participantes. El instrumento utilizado fue la encuesta y se estableció su confiabilidad a través del cálculo del coeficiente del alfa de Cronbach el cual fue de 0.74 (Buena confiabilidad). Así, este trabajo evidencia la importancia y el valor que los líderes de las instituciones públicas o privadas deben de brindar a la motivación del personal, toda vez que las instituciones requieren no solo personas con conocimiento, sino también motivadas por las funciones o labores que ejecuten, que encuentren en sus actividades una forma de realización personal y no como una obligación por una contraprestación salarial. En la medida en que la motivación genere competitividad, esta será un elemento importante en el éxito de toda organización.

Finalmente, Sorados (2010) presentó su trabajo titulado “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, tuvo como objetivo principal determinar la relación del liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009. Dicho estudio fue de tipo básico, con un diseño no experimental de corte transversal y de nivel descriptivo- correlacional, con una muestra de 20 participantes. Dentro de los instrumentos de recolección de datos se utilizaron: Ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada, estableciéndose la confiabilidad del instrumento encuesta a través del cálculo del coeficiente de Cronbach, el cual fue de 0.987. Este trabajo determino el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa en las 3 instituciones que formaron parte del estudio, ya que obtuvo una correlación de conjunta fue de 0.949.

## **1.2 Fundamentación científica**

### **1.2.1 Bases teóricas de la variable liderazgo gerencial**

#### **1.2.1.1 Definición del liderazgo gerencial**

Páez en su artículo “Competencias para el liderazgo gerencial” realizó el análisis de diversos trabajos de investigación realizados por el Centro de Liderazgo de la facultad de Administración de empresas de la Universidad externado de Colombia, con el objetivo de identificar las competencias relacionadas al liderazgo en el desempeño laboral, con el propósito de una vez identificadas y analizadas dichas competencias, estas sean implementadas en el surgimiento del liderazgo en los nuevos gerentes empresariales. Es por esto, que el mencionado trabajo de investigación fue tomado como la línea de base en el presente estudio.

En relación a esto, Páez menciona que las principales investigaciones referentes al Liderazgo se han realizado en el área de las ciencias sociales orientadas a identificar los factores de liderazgo en el rol directivo, que hacen que su desempeño sea exitoso y eficaz, logrando de esta manera que la organización cumpla con sus objetivos y metas trazadas (p. 2).

Así, se realizó la clasificación de las características más relevantes con que los autores analizados asociaban el liderazgo de los líderes gerenciales y se identificaron los perfiles más sobresalientes. Se identificaron un total de setenta y tres características diferentes (Se incluyó cualquier característica que describa al líder, incluyendo atributos, conocimientos, habilidades y valores). De esta clasificación se destacan las siguientes: Visión, comunicación, integridad y confianza, creatividad, credibilidad, honestidad, inteligencia, organización, orientación al resultado y relaciones interpersonales (p. 3).

En base a dichas características, conceptualiza que el término de liderazgo se ha asociado ampliamente con el poder, el dominio y autoridad hacia una o un grupo de personas con el fin de ejercer o influir en sus decisiones. Asimismo, definió al liderazgo gerencial como un fenómeno social el cual se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se sienta comprometido con el logro de la visión de la empresa donde laboran, así, el líder gerencial es

aquel que al poseer ciertas cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas, logra inspirar, generar confianza y credibilidad en su equipo, con la finalidad de alinear la visión, metas y objetivos de la empresa, con los intereses individuales de cada uno de los integrantes de la institución, por intermedio de la motivación y sobre todo con el ejemplo como elemento fundamental de inspiración para los trabajadores (p. 6).

Adicionalmente, Páez dimensionó la variable liderazgo gerencial en 3 dimensiones (p. 9):

- a) Liderazgo personal.- Forman parte de esta categoría los siguientes componentes: la integridad y confianza, la perseverancia, la importancia en la acción, y la administración del tiempo.
- b) Liderazgo social.- Se han considerado dentro de esta categoría los siguientes componentes: la capacidad para escuchar, y la facilidad para conformar equipos.
- c) Liderazgo directivo.- Esta categoría incluye los componentes: ser hábil estratega, estar orientado a resultados, tener la capacidad para tomar decisiones con calidad y oportunidad, y ser un buen negociador.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2014), definieron al liderazgo como un la interacción entre un grupo de personas, de las cuales una de ellas ejerce influencia sobre el resto con el fin de alcanzar una meta común a fin transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. Asimismo, explica la importancia del liderazgo en las especies animales, ya que esto garantiza la supervivencia de la especie, ya que unidos superaran la búsqueda de alimento, protección y su reproducción (p. 10).

Asimismo, Robbins & Judge (2009), señaló que el liderazgo es “La capacidad de influir en un grupo hacia el logro de una visión para que consiga sus metas” (p.385), lo cual coincide con lo mencionado por Páez.

Por su parte, Chiavenato (2007), mencionó que “el liderazgo es la capacidad que tienen las personas para influir en otras con el fin de orientarlos para el cumplimiento de sus objetivos” (p.563).

Madrigal (2005), definió al liderazgo “como un proceso de influencia mediante el cual los líderes, mediante sus acciones, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida” (p. 212).

Además, David y Newstrom (2003), expusieron como liderazgo “al proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos” (292).

#### **1.2.1.2 Dimensiones del liderazgo gerencial**

Páez (2008) propuso para el variable liderazgo gerencial tres dimensiones, las cuales son utilizadas como línea de base en el presente trabajo de investigación y que a continuación desarrollamos

##### **Primera dimensión: Liderazgo personal.**

“Forman parte de esta categoría los siguientes componentes: la integridad y confianza, la perseverancia, la importancia en la acción, y la administración del tiempo” (Páez. 2008, p. 9).

##### **Segunda dimensión: Liderazgo social**

“Se han considerado dentro de esta categoría los siguientes componentes: la capacidad para escuchar, y la facilidad para conformar equipos” (Páez. 2008, p. 9).

##### **Tercera dimensión: Liderazgo directivo.**

“Esta categoría incluye los componentes: ser hábil estratega, estar orientado a resultados, tener la capacidad para tomar decisiones con calidad y oportunidad, y ser un buen negociador” (Páez. 2008, p. 9).

Asimismo, Chiavenato (2007), incluyó dos dimensiones:

**Primera dimensión:** “la capacidad de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse”

**Segunda dimensión:** “La tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales” (p.563).

Por otro lado Torres y Contreras (2012), mencionaron 3 factores preponderantes en el liderazgo de los gerentes:

**Primer factor: Personalidad**

“Es la adición de diversas características externas de un individuo para responder ante otros e interactuar con ellos.

**Segundo factor: Percepción de los seguidores**

Se pueden dar según dos procesos: (i) cuando el grupo de personas identifica las características propias del líder, y, (ii) a partir de la efectividad de sus acciones, es decir el poder lograr el éxito o el fracaso en su rol emprendido.

**Tercer factor: Cultura organizacional**

Algunos autores incluyen la cultura como un factor influyente en las conductas del líder.

Aubert (2011) identificó en su artículo “El liderazgo gerencial” cuatro dimensiones:

**Primera dimensión: Liderazgo Personal**

Se refiere cuando el líder es consciente de su manera de pensar y actuar al liderarse a sí mismo, lo cual le permite tener la seguridad y la autoestima necesaria para vencer cualquier barrera y aprovechar al máximo sus cualidades de líder.

**Segunda dimensión: Liderazgo de Influencia**

Es el liderazgo que el líder ejerce en otras personas para que realicen cosas que normalmente no harían, lo cual incluye el saber manejar una adecuada comunicación para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable, logrando así, que los colaboradores tengan confianza en sí mismos y acepten retos.

**Tercera dimensión: Liderazgo Estratégico**

Este liderazgo permite que el líder establezca el rumbo, oriente sus acciones y alinee los esfuerzos del equipo de trabajo, con el objetivo de identificar la visión, la misión y los valores compartidos de la institución a fin de diseñar el mapa estratégico. Este liderazgo permite que la organización se adapte hacia las nuevas exigencias del mercado competitivo.

**Cuarta dimensión: Liderazgo de Resultados**

El liderazgo de resultados es la consecuencia del desarrollo positivo de las 3 anteriores dimensiones., ya que el líder optimiza y operativiza la estrategia, para lograr resultados y crear una mayor capacidad organizacional.

Finalmente, Avolio y Bass (1990) desarrollaron un modelo de liderazgo de rango completo, el cual incluyó tres dimensiones que pueden adecuarse a los diversos estilos de liderazgo (p. 182):

**Primera dimensión: Liderazgo transaccional**

Este tipo de líder orienta sus acciones a la “transacción”, es decir, cambia una cosa por otra, éstas podrían ser: trabajos por votos, como lo hacen los líderes políticos con el electorado o cuando un gerente brinda un clima de trabajo agradable y seguro a cambio de la dirección sin interferencias.

### **Segunda dimensión: Liderazgo transformacional**

Se refiere cuando un líder establece metas y objetivos con el fin de transformar e incentivar a su seguidor en un líder, lo cual se realizará a través del tiempo.

### **Tercera dimensión: No liderazgo**

Se refiere a la ausencia del liderazgo o también conocido como “Dejar hacer”, lo cual implica evadir la toma de decisiones.

### **Teorías del liderazgo**

El presente trabajo de investigación se centra tanto en la teoría basada en las características como también en la del comportamiento, ya que definen y explican de una manera clara y concisa los aspectos a considerar en el análisis tanto de la variable como de las dimensiones incluidas. Dichos conceptos descritos por Robbins & Judge (2009).

#### **Teorías basadas en las características**

Esta teoría se basa en diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son basándose en sus cualidades, características personales, atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales, como por ejemplo: carismático, paciente, entusiasta, eficaz, valiente, etc.

En un inicio, se realizó la revisión de diversos estudios a fin de definir las principales características de un líder, lográndose identificar cerca de 80 rasgos del liderazgo, pero sólo cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones. Así, estas principales características son: Extroversión (ambición y energía), la responsabilidad y apertura, amabilidad y estabilidad emocional, inteligencia emocional y empatía (p. 382).

## Teorías basadas en el comportamiento

La diferencia entre la teoría basadas en las características y la teoría basada en el comportamiento radica principalmente en que la primera se basa en “seleccionar o elegir a las personas correctas” de acuerdo a sus características personales de liderazgo, mientras que la segunda teoría se basa en que “un líder no nace sino se hace”, es decir, si se lograran identificar comportamientos específicos de los líderes, entonces se podría implementar y enseñar patrones de liderazgo a individuos que desean ser líderes eficaces, lo cual garantizaría contar con líderes eficaces en toda organización.

Dentro de las teorías conductistas se encuentran las desarrolladas por 2 grupos de investigadores que pertenecen a la (i) Ohio State University y, (ii) University of Michigan’s Survey Research Center.

Los investigadores de la Ohio State University buscaron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Durante su investigación, el grupo fue ir restringiendo la inclusión de comportamientos, quedando finalmente la lista a dos categorías que agrupaban sustancialmente la mayor parte de los comportamientos de liderazgo descritos por los empleados. A estas dos dimensiones las llamaron:

- a) Estructura de iniciación.- Se refiere al grado que el líder define y estructura su rol y el de sus colaboradores a fin de conseguir el logro de las metas. Este líder se caracteriza por “asignar miembros del grupo a tareas particulares”, “esperar que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño” y “hace énfasis en el cumplimiento de los plazos finales”.
- b) Estructura de consideración.- Describe al líder que se caracteriza por la confianza y respeto que brinda a sus colaboradores en el desarrollo de sus actividades. Este líder se caracteriza “como aquel que ayuda a los empleados con sus problemas personales, es amistoso y permite que se le acerquen” y “trata a todos los trabajadores como iguales”.

Por otro lado, los estudios realizados por el grupo de investigación de la University of Michigan's Survey Research Center, tuvieron objetivos similares al grupo de Ohio, el cual se basó en identificar las características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de la eficacia de su desempeño. Así, dicho grupo llegó a dos dimensiones del comportamiento del liderazgo que los denominaron:

- a) Orientado al empleado.- Los líderes han desarrollado positivamente las relaciones interpersonales, brindan gran interés a las necesidades de sus colaboradores y aceptan diferencias de los miembros.
- b) Orientado a la tarea.- Estos líderes suelen dar importancia a los aspectos técnicos del puesto (p. 389).

## **1.2.2 Bases teóricas de la variable desempeño laboral**

### **1.2.2.1 Definición de la variable desempeño laboral**

Quintero, Africano y Faría (2008), autores que han sido utilizados como línea de base en el presente trabajo, definieron al desempeño laboral como aquellas capacidades, habilidades y cualidades que posee un trabajador, las cuales al interactuar con sus labores de trabajo y con las de organización, van a producir comportamientos que pueden influir en sus resultados y en las metas de la institución.

Asimismo, señalaron que la calidad intelectual y el comportamiento de los trabajadores de una institución definen en una elevada magnitud la competitividad en los mercados, haciendo que el éxito organizacional dependa en gran medida del nivel de competencia que posea cada uno de los miembros de la organización. Así, las características del factor humano de una organización afectan directamente a los resultados empresariales, por lo que es necesario contar con una estrategia de selección bien diseñada. Es necesario que en toda institución el talento humano sea reconocido, comprometido y se dirija con efectividad hacia la estrategia organizacional.

El fortalecimiento tanto del desempeño y como del compromiso en los trabajadores requiere de ciertas técnicas de análisis de la conducta humana, por lo que las instituciones, los jefes y los trabajadores, en la actualidad, requieren del conocimiento de estas técnicas conductuales válidas y eficaces para llevar a cabo un adecuado desarrollo organizacional, esto generará un ambiente positivo en los trabajadores, lo cual finalmente promoverá la confianza y su colaboración para alcanzar las metas establecidas.

Además, mencionaron que las empresas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran relacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

- a) Satisfacción del trabajador.- Se refiere al conjunto de sentimientos de placer o dolor con los que el empleado percibe su trabajo, los cuales se van a manifestar en el desarrollo de determinadas actitudes laborales e influirán en su calidad de trabajo. Asimismo, señalan que estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.
- b) Autoestima.- Es un estado de ánimo, el cual al exteriorizarse le permiten al individuo manifestar la necesidad por lograr una nueva situación y el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.
- c) Trabajo en Equipo.- El desarrollar trabajo en equipo por los trabajadores puede mejorar su desempeño laboral, ya que cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades laborales, se produce una interacción entre ellos, produciéndose ciertos procesos, como la cohesión del grupo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, comunicación acertiva, entre otros.
- d) Capacitación del Trabajador.- Es un proceso de formación con el objetivo de que el personal pueda desempeñar su papel lo más eficientemente posible. El

objetivo de un programa de capacitación debe ser de proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos.

Asimismo, Pedraza y Conde (2010) señalaron al desempeño laboral como aquel comportamiento observado en los trabajadores que la institución considera como relevantes para el logro de sus metas u objetivos y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Por su parte Palaci (2005), planteó el desempeño laboral como la conducta que adquiere un individuo en el desarrollo de sus labores en un período de tiempo, la cual aportará positiva o negativamente a la organización. Sin embargo, existen elementos que van a incidir en el desempeño laboral. Entre estos tenemos: Retribuciones salariales y no salariales, satisfacción con las labores asignadas, habilidades y aptitudes para desarrollar las labores asignadas, capacitación y desarrollo constante de los empleados, factores motivacionales y conductuales del individuo, clima organizacional, cultura organizacional y expectativas del empleado (p. 237).

Además Chiavenato (2000), mencionó que el desempeño laboral se refiere al comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por la institución contratante. Más adelante, el mismo autor (2002 y 2004), complementa este concepto mencionando que el trabajador al desarrollar su desempeño laboral de manera eficaz, constituye una estrategia individual y también institucional para lograr los objetivos.

Finalmente, Bitell (2000), planteó que el desempeño laboral se encuentra influenciado en gran parte por las expectativas y actitudes hacia los logros del empleado sobre su trabajo.

### **1.2.2.2 Dimensiones de la variable desempeño laboral**

Quintero, *et. al.* (2008) consideraron cuatro dimensiones, las cuales han sido utilizadas como base en esta investigación y se detallan a continuación:

#### **Primera dimensión: Satisfacción del trabajador**

Son el conjunto de sentimientos de placer o dolor con los que el empleado percibe su trabajo, los cuales serán manifestados en el desarrollo de determinadas actitudes laborales e influirán en su calidad de trabajo. Estas actitudes ayudarán a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

#### **Segunda dimensión: Autoestima**

Es un estado de ánimo, el cual al exteriorizarse le permiten al individuo manifestar la necesidad por lograr una nueva situación y el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

#### **Tercera dimensión: Trabajo en Equipo**

El desarrollar trabajo en equipo, según los autores, puede mejorar el desempeño laboral, ya que cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades laborales, se produce una interacción entre ellos, produciéndose ciertos procesos, como la cohesión, uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, comunicación acertiva, entre otros.

#### **Cuarta dimensión: Capacitación del Trabajador**

Es un proceso de formación, cuyo objetivo es que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. El objetivo de un programa de capacitación debe ser de proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos.

Por otro lado, Vargas (2011), en su trabajo de investigación titulado “El desempeño laboral y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa “SAFE DRIVE” de la ciudad de Ambato” señalo 3 dimensiones:

#### **Primera dimensión: Motivación**

Se refiere a todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia el logro de un objetivo. La motivación también es considerada como el empuje que conduce a un individuo elegir a realizar o no una acción para dar solución a una determinada situación.

#### **Segunda dimensión: Clima organizacional**

Se define como el comportamiento temporal de los trabajadores frente a diversos acontecimientos o razones, como: reducción de personal, incremento de los salarios.

#### **Tercera dimensión: Capacitación**

Es un proceso de formación intelectual o práctica, con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible.

Finalmente, Ghiselli (1998), señaló que el desempeño laboral se encuentra influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

#### **Teorías del desempeño laboral**

Debido a que el desempeño laboral se encuentra directamente influenciado por la motivación que le empleado pueda recibir, se define a continuación las teorías de la motivación que han sido consideradas en el diseño del modelo del presente estudio.

## Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow).-

En esta teoría, Maslow (1954) se basa en que existe un nivel de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento de toda persona. El autor identificó que existen cinco niveles de necesidades, las cuales se encuentran jerarquizadas de forma piramidal, colocando a las necesidades básicas en la base de la pirámide y las superiores o racionales en la parte de arriba. Así, a medida que el individuo satisface sus necesidades de los niveles inferiores, las necesidades de los niveles superiores van predominando. La clasificación de las necesidades se da de la siguiente manera:

- a) Necesidades fisiológicas.- Denominadas también biológicas o básicas: alimentación, salud, descanso, reposo, abrigo. Su principal característica es la prisa de satisfacción, del cual, si una de ellas no puede satisfacerse, se evidencia dicha carencia en el comportamiento de la persona.



Figura 1: Pirámide de Maslow

Adaptado: [https://www.google.com.pe/search?q=piramide+de+maslow&biw=1280&bih=667&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwj2-uDjyLXRAhXHQCqYKHZ-YA0EQ\\_AUIBigB#imgrc=WfIBC1xk7oDrHM%3A](https://www.google.com.pe/search?q=piramide+de+maslow&biw=1280&bih=667&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwj2-uDjyLXRAhXHQCqYKHZ-YA0EQ_AUIBigB#imgrc=WfIBC1xk7oDrHM%3A)

- b) Necesidades de seguridad.- Se encuentran en el segundo nivel e incluyen la necesidad de protección de cualquier peligro sea este real o imaginario, físico o abstracto.

- c) Necesidades sociales.- Relacionadas con la vida social del individuo y surgen cuando las necesidades de 1er y 2do nivel se encuentran relativamente satisfechas. Incluye necesidades de desarrollo afectivo, de asociación, aceptación (colegas, amistad, afecto y amor), trabajo en equipo.
- d) Necesidades de autoestima.- Relacionadas con la manera que el individuo se ve, se siente y se cuestiona. Incluye el reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación, consideración y confianza en sí mismo.
- e) Necesidades de autorrealización.- Son las necesidades que se encuentran en el nivel más superior e incluyen el deseo de superación cada vez más desarrollando todas sus potenciales humanas. Estas necesidades solo pueden satisfacerse mediante recompensas propias, desarrollo y realización del potencial propio, utilización plena de sus talentos.

Aquellas necesidades no satisfechas influirán en el comportamiento del individuo y lo encaminan o no en el logro de sus objetivos. Las necesidades que se encuentran en el 1er y 2do nivel (fisiológicas y de seguridad) son las denominadas “necesidades primarias” y tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más superiores sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados, sin embargo, las necesidades más bajas requieren de una motivación relativamente rápida, en tanto que las más elevadas necesitan una motivación mucha más prolongada. Si alguna de las necesidades más bajas no logra ser satisfecha por un largo período, esta se hace obligatoria y por lo tanto neutralizará el efecto de las más elevadas.

### **Teoría de los dos factores (Herzberg).**

Esta teoría se centra en el ambiente externo y en el trabajo de la persona. A través de encuestas, los autores identificaron que cuando las personas encuestadas se sentían bien en su trabajo, asumían esto a características o factores intrínsecos de ellos mismos (logros, reconocimiento, responsabilidad, ascensos, etc), sin embargo, cuando se encontraban insatisfechos asumían esto a factores externos (condiciones laborales, política de organización laboral, relaciones personales, etc). Así, se concluyó, que los factores que pueden

motivar a un individuo no son los mismos que los desmotiven. La motivación de las personas depende de dos factores:

- a) Factores higiénicos.- Son las condiciones que rodean a la persona en su entorno laboral. Incluyen: condiciones laborales; políticas organizacionales, relación con el supervisor; salarios; estabilidad laboral; trabajo en equipo. Estos factores constituyen el contexto del cargo.
- b) Factores motivacionales.- Tienen que ver con las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Incluyen: delegación de responsabilidades; libertad de decisión; ascensos; formulación de objetivos y evaluación.

### **Teoría de las expectativas (Lawler).-**

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (1964), pero ha sido completada por Porter y Lawler (1968). Esta teoría sostiene que los individuos tienen esperanzas y expectativas respecto a su futuro, así, su conducta es el resultado de sus elecciones, con el fin de maximizar las recompensas y minimizar el “dolor”. Las personas altamente motivadas percibirán ciertas metas e incentivos valiosos pero a la vez difíciles de alcanzarlas.

### **1.3 Justificación**

En la actualidad existe poca información referente a cómo realizar la medición de la relación que existe entre el Liderazgo gerencial y el desempeño laboral en el sector público peruano.

Así, el presente trabajo de investigación permitirá el desarrollo de una herramienta con la cual se podrá cuantificar la relación entre el Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Perú, lo cual conllevará a (i) conocer la relación entre el Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Perú, (ii) realizar una evaluación más eficaz de los gestores y de los empleados públicos, (iii) aplicar las medidas correctivas pertinentes, (iv) brindar un ambiente más cordial y beneficioso para el desarrollo de las labores de los empleados públicos.

#### **1.4 Formulación del problema**

La actividad laboral tanto en el país como a nivel mundial, viene sufriendo violentos cambios y transformaciones significativas que se caracterizan por la inclusión de avances tecnológicos, lo cual se convierte en un verdadero reto para la nueva gerencia, tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en equipo, intermediar para solucionar un problema, desarrollar una buena reputación con los colegas, todo lo cual constituye actualmente los aspectos más importantes de un líder.

Para lo cual, las organizaciones tanto públicas como privadas deben de desarrollar prácticas gerenciales eficaces con el fin de promover la transformación de sus realidades y por consiguiente el compromiso de sus colaboradores.

Así, un líder debe reunir un conjunto de requisitos y cualidades, que le permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones gerenciales básicas (planificación, organización, dirección, control), sino también conducir al talento humano de su organización para la optimización de su desempeño laboral como elemento esencial para lograr las metas propuestas.

De acuerdo con lo antes expuesto, el líder debe estar capacitado para tomar las decisiones más pertinentes, ser apto y capaz de motivar, accionar, gerenciar, asignar responsabilidades e inspirar respeto, confianza, cooperación, elementos claves para influir en el comportamiento de los trabajadores mejorando su desempeño laboral.

En tal sentido, diversos países latinoamericanos como Argentina, Costa Rica, México, vienen adoptando los cambios necesarios para conformar el gerente de la actualidad, obligándoles a no permanecer aferrados a los viejos esquemas de jefatura, sino a ejercer un liderazgo en sus instituciones, el cual les permita conducir al personal de la organización hacia el logro de las metas propuestas.

La situación en Perú no es muy diferente a la del resto de los países latinoamericanos, ya que las exigencias laborales, están caracterizadas por los cambios de paradigmas e innovaciones que se producen día a día, las cuales reclaman una adecuación de la estructura y funcionamiento de las institucionales tanto públicas como privadas.

Cabe mencionar que dentro de los trabajos de investigación revisados referente a las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral en entidades públicas sanitarias se encontró muy poca o casi nula información al respecto, lo cual demuestra la importancia del presente trabajo de investigación.

#### **1.4.1 Problema general:**

¿Cuál es la relación entre el Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

#### **1.4.2 Problema específico**

##### **Problema específico 1:**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo personal y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016?

##### **Problema específico 2:**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo social y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016?

##### **Problema específico 3:**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016?.

### **1.5 Hipótesis**

#### **1.5.1 Hipótesis general**

El liderazgo gerencial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

## **1.5.2 Hipótesis específicas**

### **Hipótesis específica 1:**

El liderazgo personal se relaciona con desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

### **Hipótesis específica 2:**

El liderazgo social se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

### **Hipótesis específica 3:**

El liderazgo directivo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1:**

Determinar la relación entre el liderazgo personal y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

#### **Objetivo específico 2:**

Determinar la relación entre el liderazgo social y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

#### **Objetivo específico 3:**

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

## **II. Marco metodológico**

## 2.1 Identificación de las variables

Se define como una variable a toda magnitud que es susceptible de ser medido, contado u observado y pueden ser de tipo cuantitativas o cualitativas. En ese sentido, las variables para este estudio fueron:

- a) Variable 1: liderazgo gerencial, siendo sus dimensiones: liderazgo personal, liderazgo social y liderazgo directivo.
- b) Variable 2: desempeño laboral, siendo sus dimensiones: satisfacción del trabajo, autoestima, trabajo en equipo, capacitación del trabajador.

## 2.2 Definición conceptual de las variables utilizadas

### Variable 1: Liderazgo gerencial

Páez definió al liderazgo gerencial como un fenómeno social que se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se comprometa alrededor del logro de la visión corporativa y el líder gerencial es quien por sus cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas en el campo empresarial donde se desenvuelve, en un momento dado, logra inspirar, generar confianza y credibilidad en su grupo de colaboradores con el fin de alinear la visión corporativa con los intereses particulares de todos los integrantes de la organización, a través de la motivación y el ejemplo como elemento fundamental de inspiración para los seguidores (Páez, 2008). El mencionado autor definió las competencias de liderazgo en 3 categorías:

- a) Liderazgo personal.- Forman parte de esta categoría los siguientes componentes: la integridad y confianza, la perseverancia, la importancia en la acción, y la administración del tiempo.
- b) Liderazgo social.- Se han considerado dentro de esta categoría los siguientes componentes: la capacidad para escuchar, y la facilidad para conformar equipos.
- c) Liderazgo directivo.- Esta categoría incluye los componentes: ser hábil estrategia, estar orientado a resultados, tener la capacidad para tomar decisiones con calidad y oportunidad, y ser un buen negociador.

## **Variable 2: Desempeño laboral**

Se define al desempeño laboral como “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades del trabajador que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones” (Quintero *et al.*, 2008). Asimismo, considera las siguientes dimensiones: satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

### **2.3 Operacionalización de variables**

La operacionalización de las variables es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems. (Carrasco, 2009, p. 226).

Así, la operacionalización de las variables permitirá identificar los indicadores que proporcionan respuestas de forma directa a las variables en medición con el objeto de ser concretos en la búsqueda de los datos para el desarrollo óptimo de la investigación que se está llevando a cabo.

Tabla 1:  
**Matriz de Operacionalización de Variable 1: Liderazgo gerencial**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Categorías	
<p><b>LIDERAZGO GERENCIAL</b></p> <p>El Liderazgo ha estado asociado al poder, al dominio y a la autoridad, ejercida a través de una o más personas hacia un grupo social sobre el que ejercen influencia en algún grado. Los principales estudios se encuentran en investigaciones en ciencias sociales orientadas a identificar factores de liderazgo en el rol directivo, que hacen que éste se desempeñe exitosamente, y que logre que la organización que dirige cumpla los objetivos corporativos esperados.</p> <p>El líder gerencial es quien logra alinear la visión corporativa con los intereses particulares de todos los integrantes de la organización, a través de la motivación y el ejemplo como elemento fundamental de inspiración para los seguidores (Páez, 2008, p. 80).</p>	<p><b>LIDERAZGO PERSONAL</b></p> <p>Forman parte del Liderazgo personal la categoría de índole personal, la integridad y confianza, la perseverancia, la importancia en la acción, y la administración del tiempo (Páez, 2008, p. 95).</p>	Integridad y confianza	1 y 2	<p>1= Nunca</p> <p>2= Casi Nunca</p> <p>3= A veces</p> <p>4= Casi siempre</p> <p>5= Siempre</p>	
			Perseverancia		3
			Importancia en la acción		4 y 5
			Administración del tiempo		6
		<p><b>LIDERAZGO SOCIAL</b></p> <p>Dentro de la categoría de índole social se encuentra la capacidad de escuchar y la facilidad para conformar equipos (Páez, 2008, p. 95).</p>	Comunicación - Capacidad de escuchar		7 y 8
			Creación y desarrollo de equipos		9
			Hábil estrategia y perspectiva / rango de intereses		10 al 12
		<p><b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b></p> <p>Dentro de la categoría de liderazgo directivo está el de ser hábil estratega, estar orientado a los resultados, tener la capacidad de tomar decisiones con calidad y oportunidad, y ser un buen negociador (Páez, 2008, p. 95).</p>	Obtención de resultados		13 y 14
			Toma decisiones con calidad y oportunidad		15
			Buen negociador		16 y 17

Tabla 2:  
**Matriz de Operacionalización de Variable 2: Desempeño laboral**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Categorías	
<p><b>DESEMPEÑO LABORAL</b></p> <p>El desempeño laboral son las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades del trabajador que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones (Quintero <i>et al.</i>, 2008, p. 36).</p>	<p><b>SATISFACCIÓN DEL TRABAJO</b></p> <p>La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro (Quintero <i>et al.</i>, 2008, p. 40).</p>	Equipo de trabajo	1 y 2		
			Supervisión de trabajo	3 y 4	
			Estructura organizativa	5	
			Reconocimiento	6 y 7	
		<p><b>AUTOESTIMA</b></p> <p>Es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. (Quintero <i>et al.</i>, 2008, p. 40).</p>	Oportunidades	8	
			Depresión	9 y 10	1= Nunca
			Calidad	11 y 12	2= Casi Nunca
		<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p> <p>Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. (Quintero <i>et al.</i>, 2008, p. 41).</p>	Interacción	13	3= A veces
			Cohesión	14	4= Casi siempre
			Comunicación	15 y 16	5= Siempre
	<p><b>CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR</b></p> <p>Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo (Quintero <i>et al.</i>, 2008, p. 41).</p>	Métodos	17 y 18		
		Técnicas	19		
		Coordinaciones	20		

## **2.4 Metodología**

La metodología de la investigación utilizada en el presente estudio de investigación fue aplicando el método científico, que según Bunge (1981) consiste en analizar la realidad, constituyendo así, una vía sistemática y estructurada para llegar al descubrimiento y conocimiento de la verdad; por lo cual, donde no hay método no hay ciencia (p. 21).

Además, el método empleado en este estudio fue de tipo hipotético deductivo que Bernal (2006) lo menciona como un concepto que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y el cual busca afirmar o refutar dichas hipótesis, obteniendo finalmente conclusiones a ser analizadas con los hechos.

### **2.4.1 Tipo de estudio**

De acuerdo al propósito de nuestra investigación y los objetivos formulados, el presente estudio fue calificado como un estudio de tipo básico, o también llamada pura, el cual tiene como objetivo acrecentar o a la búsqueda del conocimiento (Gómez, 2006) apoyándose dentro de un contexto teórico.

Por lo cual, este estudio es de tipo descriptivo de corte transversal. Se consideró de tipo descriptivo ya que el investigador ha descrito las características tanto de las variables como las dimensiones en cuestión (Nagui, 2005, p.91). y se consideró de tipo transversal porque las variables fueron analizadas en un momento dado, con el fin de evidenciar la incidencia y su interrelación (Hernández *et al.*, 2014, p.154).

### **2.4.2 Diseño**

El diseño de investigación se refiere al plan o a la estrategia concebida para obtener la información que se desee, es decir, es el plan de acción a seguir en el trabajo de campo (Gómez, 2006, p. 85)

Así, el diseño de investigación del presente trabajo fue de tipo correlacional (No experimental), Además, para el análisis de los datos se ha utilizado el modelo de regresión y correlación lineal de Pearson, el cual tiene por objetivo determinar el grado de relación o asociación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujetos.

Sánchez y Reyes (2002) señalan que esta es la forma más elemental de investigación a la que puede recurrir un investigador. En este tipo de investigación el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio) no presentándose la administración o control de un tratamiento y es representado en este diagrama (p. 87):

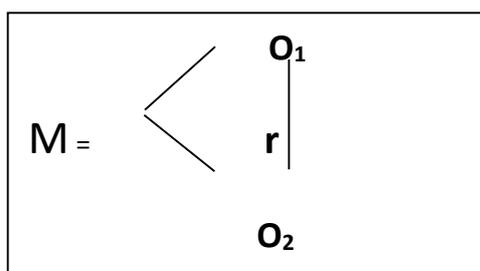


Diagrama del diseño correlacional

Dónde:

M : Los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de salud del Perú.

O1 : Observación sobre el Liderazgo gerencial

R : Relación entre variables.

O2 : Observación sobre el desempeño laboral

## 2.5 Población, muestra y muestreo

### 2.5.1 Población

Se define a la población como el conjunto de todas las unidades de estudio que tienen determinadas características comunes (Hernández *et al.*, 2014, p. 239). En el presente estudio la población la constituyo un universo finito conformado por 100 trabajadores de una entidad pública del Ministerio de salud del Perú.

### 2.5.2 Muestra:

La muestra se define como un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos de interés y tiene como característica principal la representatividad de dicha población (Hernández *et al.*, 2014, p. 237).

Para el presente trabajo, la muestra es de tipo no probabilística, ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación (Hernández *et al.*, 2014, p. 241).

En ese sentido, la muestra será aleatoria simple y estará conformada por un total de 80 trabajadores de una entidad pública del Ministerio de salud del Perú. Dicho tamaño muestral ha sido calculado aplicando la siguiente fórmula (Bernal, 2010, p. 183):

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dónde:

Z= 1.96: para el nivel de confianza del 95%.

E= 0.05: Tolerancia al error

P= 0,5: Proporción de éxito.

Q= 0,5: Proporción de fracaso (Q = 1 – P)

N= 100 Tamaño de población

n: tamaño de la muestra

Reemplazando la fórmula por los valores:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.50(1 - 0.50)100}{0.05^2(100 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5(0.5)} = 79.5$$

### **2.5.3 Criterios de inclusión**

Fueron incluidos al presente estudio a aquellos trabajadores que se encontraban laborando en la entidad pública del Ministerio de salud del Perú al momento de realizar la encuesta.

### **2.5.4 Criterios de exclusión**

Fueron excluidos del presente estudio a aquellos trabajadores que no laboraban en la entidad pública del Ministerio de salud del Perú al momento de realizar la encuesta y aquellos trabajadores que no aceptaron participar.

## **2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.6.1 Técnicas**

En este estudio se utilizó la técnica de la encuesta, la cual es la metodología cuantitativa más utilizada para la recolección de información primaria, debido a que permite recuperar información específica, en rápida en su desarrollo, de fácil aplicación y es relativamente menos costosa (Fernández, 2004, p. 99).

### **2.6.2 Instrumento**

Recolectar datos implica seleccionar un instrumento de medición disponible o desarrollar uno propio (Hernández *et al.*, 2014, p. 428)

Así, el instrumento utilizado en la presente investigación fue un cuestionario estructurado el cual consiste en un conjunto de preguntas elaboradas de acuerdo a los hechos o aspectos que interesaron en la investigación y que fueron contestadas por los encuestados. Dicho cuestionario estuvo dirigido a los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de salud del Perú y contiene un total de 37 preguntas en la escala de Likert del 1 al 5 con el fin de recabar información sobre las variables de investigación, donde:

1 indica nunca

2 indica casi nunca

3 indica a veces

4 indica casi siempre

5 indica siempre

Cabe mencionar que el encuestado conto con las indicaciones necesarias para orientar el tipo de respuestas a dar, sean relacionadas con la variable independiente (Liderazgo gerencial), la cual hizo referencia a la opinión o forma de pensar del encuestado hacia su líder o jefe inmediato o la variable dependiente (Desempeño laboral) la cual hizo referencia a la opinión o forma de pensar del encuestado hacia su pensar o sentir de la entidad pública en la cual labora o laboró.

### **Ficha técnica de la variable liderazgo gerencial**

- 1. Nombre:** Escala valorativa de la variable liderazgo gerencial.
- 2. Autor:** Alvarado, J.
- 3. Objetivo:** Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.
- 4. Administración:** Individual.
- 5. Duración:** 15-20 minutos
- 6. Edad:** 23 – 65 años
- 7. Significación:** La escala esta referida a evaluar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral.
- 8. Estructura:** Consiste en un conjunto de 17 preguntas en la Escala de Likert del 1 al 5, donde: 1 indica nunca, 2 indica casi nunca, 3 indica a veces, 4 indica casi siempre y 5 indica siempre. La puntuación se dio en cinco puntos con una dirección positiva. Asimismo, la escala está conformada por un total de 3 dimensiones: Liderazgo personal, Liderazgo social y Liderazgo directivo.

### Ficha técnica de la variable Desempeño laboral

1. **Nombre:** Escala valorativa de la variable desempeño laboral.
2. **Autor:** Alvarado, J.
3. **Objetivo:** Determinar la relación entre el desempeño laboral y el liderazgo gerencial de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.
4. **Administración:** Individual.
5. **Duración:** 20-30 minutos
6. **Edad:** 23 – 65 años
7. **Significación:** La escala esta referida a evaluar la relación entre el desempeño laboral y el liderazgo gerencial.
8. **Estructura:** Consiste en un conjunto de 20 preguntas en la Escala de Likert del 1 al 5, donde: 1 indica nunca, 2 indica casi nunca, 3 indica a veces, 4 indica casi siempre y 5 indica siempre. La puntuación se dio en cinco puntos con una dirección positiva. Asimismo, la escala está conformada por un total de 4 dimensiones: Satisfacción del trabajo, Autoestima, Trabajo en equipo y Capacitación del trabajador.

#### 2.6.3 Opinión de expertos

El instrumento ha sido validado mediante el sometimiento del mismo al juicio de tres catedráticos expertos a través de una ficha de validación. Sus aportes han sido considerados en la construcción y el contenido del instrumento, a fin que éstos se ajusten al estudio planteado.

#### 2.6.4 Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento consiste en el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, es decir, que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. (Kerlinger, 2002, 607).

Así, el criterio de confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión: la escala de valores que determina la confiabilidad fue dado por los siguientes valores (Hernández *et al.* (2014, p. 203):

No es confiable -1 a 0

Baja confiabilidad 0,01 a 0,49

Moderada confiabilidad 0,5 a 0,75

Fuerte confiabilidad 0,76 a 0,89

Alta confiabilidad 0,9 a 1

En este estudio de investigación, el análisis de confiabilidad se realizó de la siguiente manera:

### Variable 1: Liderazgo gerencial

#### Resumen del procesamiento de los casos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

<sup>a</sup> Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,848	17

#### Interpretación:

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,848 y según la escala de valores se determina que el instrumento de medición es de Fuerte confiabilidad.

## Variable 2: Desempeño laboral

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	20

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,890 y según la escala de valores se determina que el instrumento de medición es de Fuerte confiabilidad.

## 2.7 Métodos de análisis de datos

La metodología para el análisis de los datos siguió los siguientes pasos:

- Generación de datos.- Los resultados de cada cuestionario fueron ingresados a la base de datos mediante las herramientas computacionales, utilizando el software SPSS en su versión 21 y Microsoft Excel 2010.
- Aplicación de herramientas estadísticas.- En el software SPSS en su versión 21 se utilizó los estadísticos de correlación.
- Análisis.- Se realizó un análisis de tipo bivariado y cuantitativo.
- Visualización de datos.- Los datos fueron representados mediante gráficos y tablas de distribución de frecuencias para facilitar su interpretación.
- Análisis e interpretación de resultados.- Para el análisis se aplicó el coeficiente de correlación lineal de Spearman (Cualitativas)

## 2.8 Aspectos éticos

Se consideró en todo momento el anonimato y la confidencialidad de la información dada. Asimismo, no se ha realizado manipulación de los resultados.

### **III. Resultados**

### 3.1 Descripción de resultados

#### Variable 1: Liderazgo gerencial

Tabla 3:

#### *Distribución de frecuencia y porcentajes de la variable Liderazgo gerencial*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	6	7,5
	Medio	34	42,5
	Alto	40	50,0
	Total	80	100,0

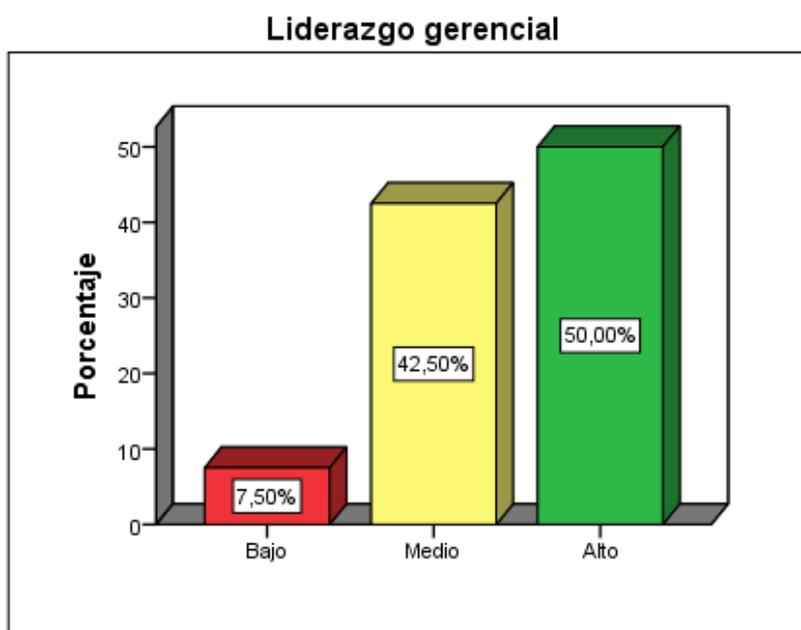


Figura 2: Niveles de la variable liderazgo gerencial

#### Interpretación

De acuerdo con los resultados de la Tabla 8 y Figura 2, de la totalidad de trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 50% de los encuestados manifiesta que la variable liderazgo gerencial se encuentra en un nivel "Alto", mientras que el 42,5% de los encuestados lo considera en un nivel "Medio" y un 7,50% lo considera en un nivel "Bajo". Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que el liderazgo gerencial se encuentra en un nivel "Alto", en esta institución.

## Dimensiones de la variable liderazgo gerencial

### Dimensión 1: Liderazgo personal

Tabla 4:

***Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión liderazgo personal***

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	5	6,3
	Medio	12	15,0
	Alto	63	78,8
	Total	80	100,0

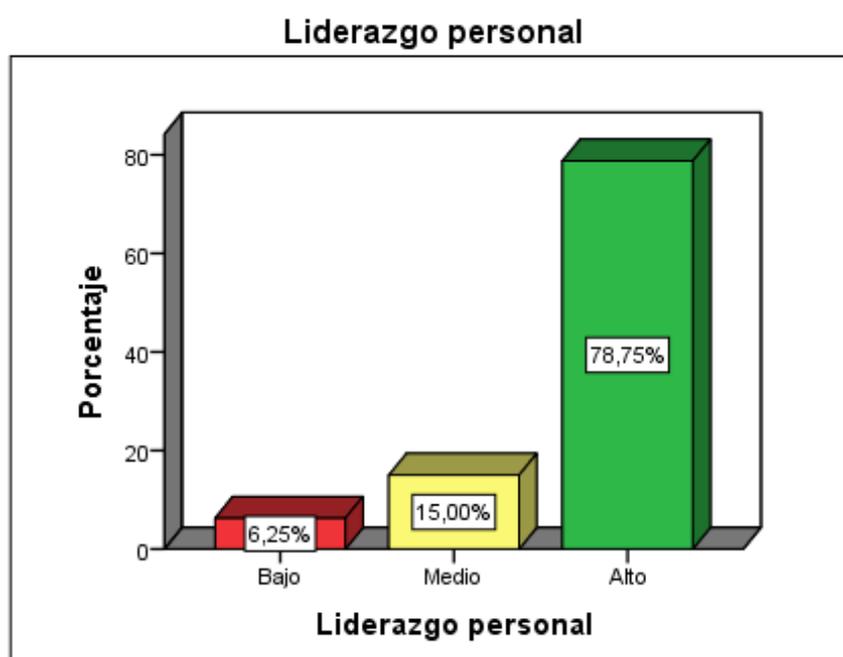


Figura 3: Niveles de la dimensión liderazgo personal.

### Interpretación

De acuerdo con los resultados de la Tabla 9 y Figura 3, de la totalidad de trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 78,75% de los encuestados manifiesta que la dimensión liderazgo personal se encuentra en un nivel "Alto", mientras que el 15% considera en un nivel "Medio" y un 6,25% lo considera en un nivel "Bajo". Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión liderazgo personal se encuentra en un nivel "Alto" en esta institución.

## Dimensión 2: Liderazgo social

Tabla 5:  
***Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión liderazgo social***

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	47	58,8
	Medio	20	25,0
	Alto	13	16,3
	Total	80	100,0

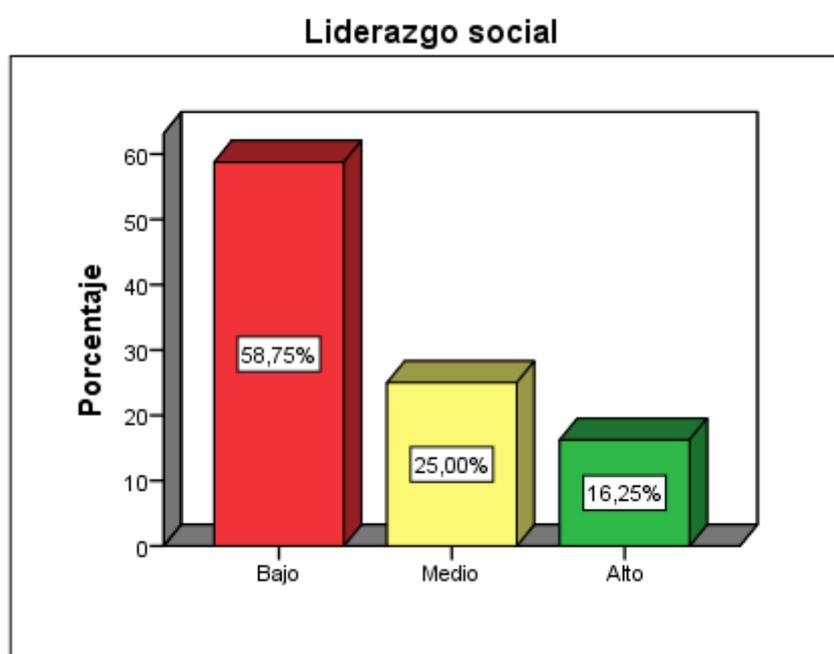


Figura 4: Niveles de la dimensión liderazgo social.

### Interpretación

De acuerdo con los resultados de la Tabla 10 y Figura 4, de la totalidad de trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 16,25% de los encuestados manifiesta que la dimensión liderazgo social se encuentra en un nivel “Alto”, mientras que el 25% lo considera en un nivel “Medio” y un 58,75% lo considera en un nivel “Bajo”. Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión Liderazgo social se encuentra en un nivel “Bajo” en esta institución.

### Dimensión 3: Liderazgo directivo

Tabla 6:  
***Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión liderazgo directivo***

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	17	21,3
	Medio	49	61,3
	Alto	14	17,5
	Total	80	100,0

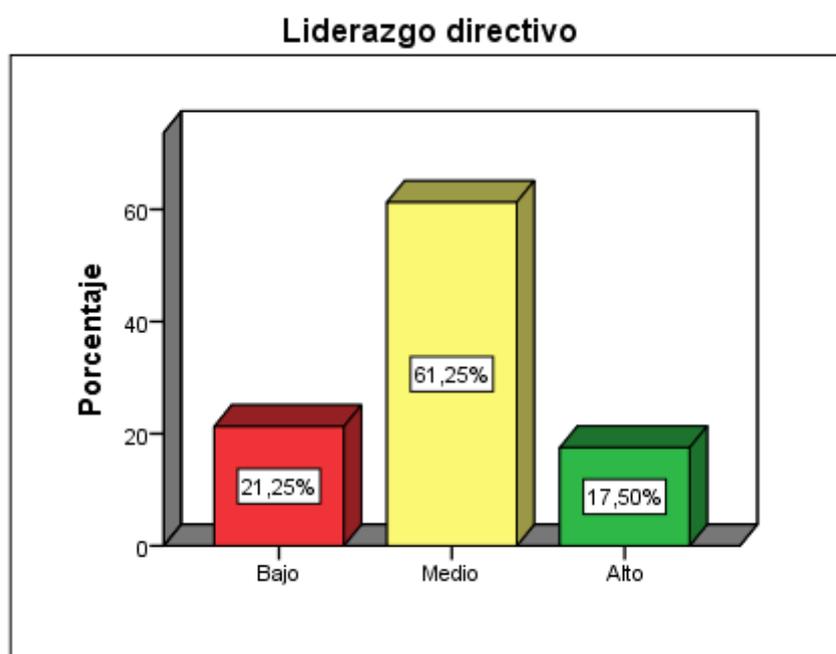


Figura 5: Niveles de la dimensión liderazgo directivo.

### Interpretación

De acuerdo con los resultados de la Tabla 11 y Figura 5, de la totalidad de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 17,50% de los encuestados manifiesta que la dimensión liderazgo directivo se encuentra en un nivel "Alto", mientras que el 61,25% lo considera en un nivel "Medio" y un 21,25% lo considera en un nivel "Bajo". Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión liderazgo directivo se encuentra en un nivel "Medio" en esta institución.

## Variable 2: Desempeño laboral

Tabla 7:  
***Distribución de frecuencia y porcentajes de la variable Desempeño laboral***

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	2	2,5
	Medio	48	60,0
	Alto	30	37,5
	Total	80	100,0

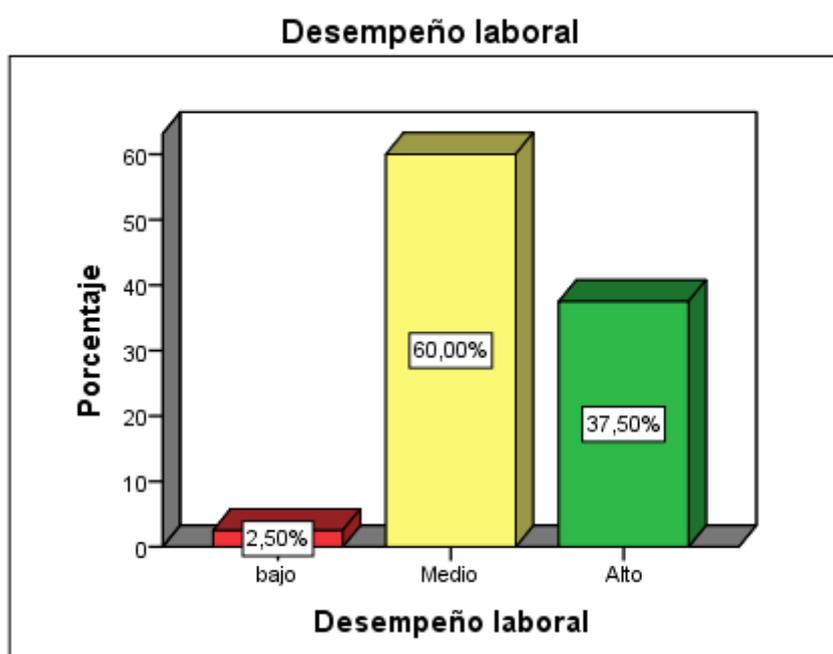


Figura 6: Niveles de la variable desempeño laboral.

### Interpretación

De acuerdo con los resultados de la Tabla 12 y Figura 6, de la totalidad de trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 37,50% de los encuestados manifiesta que la variable desempeño laboral se encuentra en un nivel "Alto", mientras que el 60,5% lo considera en un nivel "Medio" y un 2,50% lo considera en un nivel "Bajo". Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la variable Desempeño laboral se encuentra en un nivel "Medio" en esta institución.

## Dimensiones de la variable desempeño laboral

### Dimensión 1: Satisfacción del trabajo

Tabla 8:  
***Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción del trabajo***

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	2	2,5
	Medio	50	62,5
	Alto	28	35,0
	Total	80	100,0

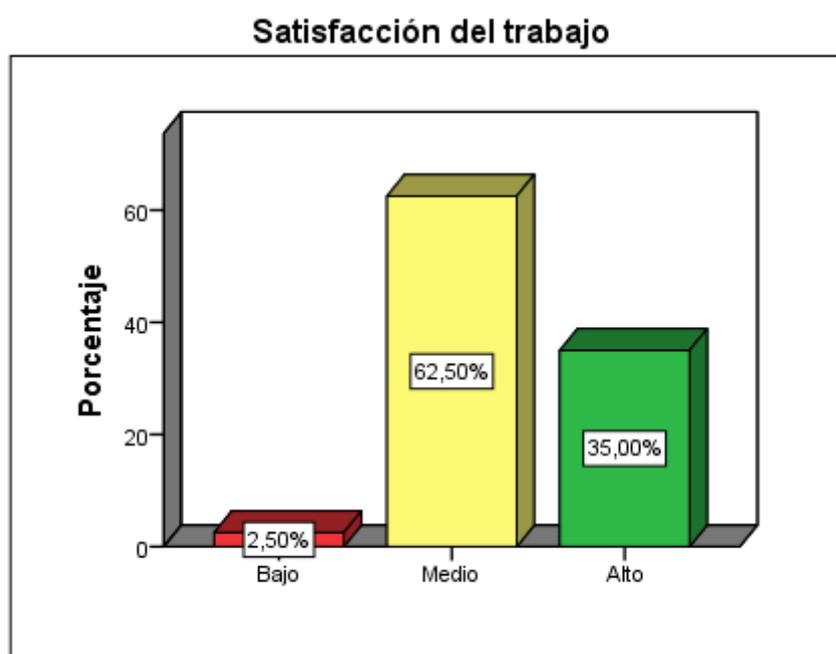


Figura 7: Niveles de la dimensión satisfacción del trabajo.

### Interpretación

De acuerdo con los resultados de la Tabla 13 y Figura 7, de la totalidad de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 35% de los encuestados manifiesta que la dimensión satisfacción del trabajo se encuentra en un nivel “Alto”, mientras que el 62,5% lo considera en un nivel “Medio” y un 2,50% lo considera en un nivel “Bajo”. Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión Satisfacción del trabajo se encuentra en un nivel “Medio” en esta institución.

## Dimensión 2: Autoestima

Tabla 9:  
***Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión autoestima***

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	13	16,3
	Medio	44	55,0
	Alto	23	28,7
	Total	80	100,0

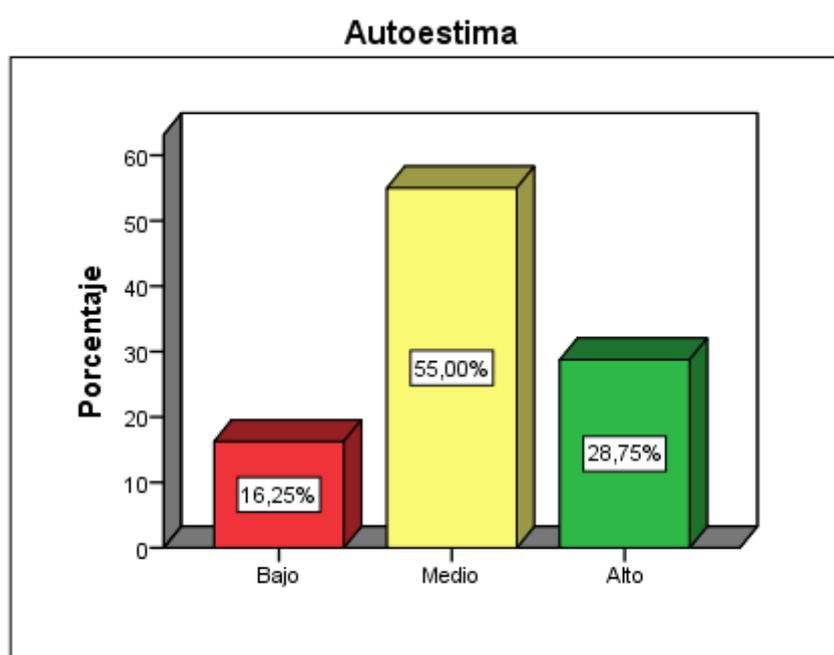


Figura 8: Niveles de la dimensión autoestima.

### Interpretación

De acuerdo con los resultados de la Tabla 14 y Figura 8, de la totalidad de trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 28,75% de los encuestados manifiesta que la dimensión autoestima se encuentra en un nivel "Alto", mientras que el 55% lo considera en un nivel "Medio" y un 16,25% lo considera en un nivel "Bajo". Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión autoestima se encuentra en un nivel "Medio" en esta institución.

### Dimensión 3: Trabajo en equipo

Tabla 10:  
**Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión trabajo en equipo**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	5	6,3
	Medio	19	23,8
	Alto	56	70,0
	Total	80	100,0

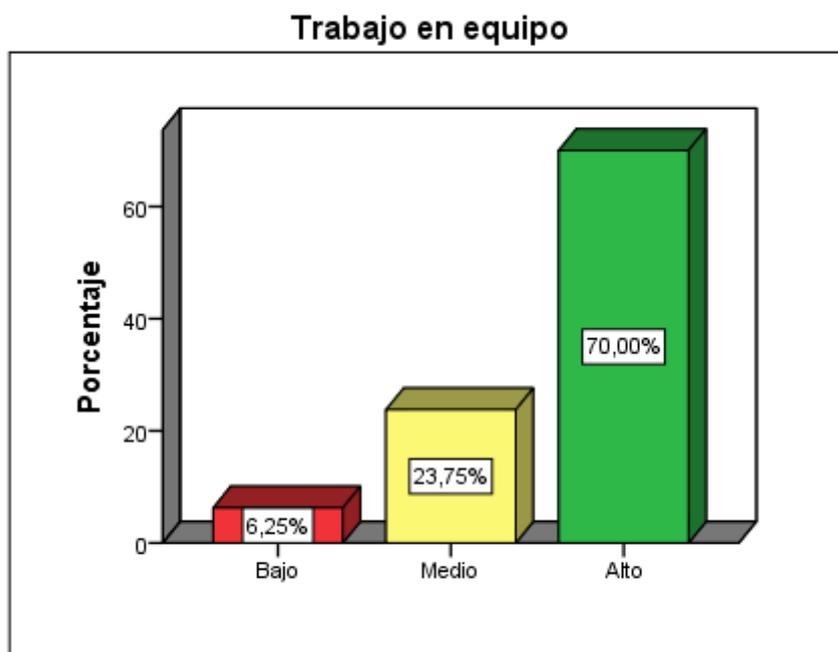


Figura 9: Niveles de la dimensión trabajo en equipo.

### Interpretación

De acuerdo con los resultados de la Tabla 15 y Figura 9, de la totalidad de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 70% de los encuestados manifiesta que la dimensión trabajo en equipo se encuentra en un nivel “Alto”, mientras que el 23,75% lo considera en un nivel “Medio” y un 6,25% lo considera en un nivel “Bajo”. Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión trabajo en equipo se encuentra en un nivel “Alto” en esta institución.

#### Dimensión 4: Capacitación del trabajador

Tabla 11:  
**Distribución de frecuencia y porcentajes de la dimensión capacitación del trabajador**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	41	51,2
	Medio	11	13,8
	Alto	28	35,0
	Total	80	100,0

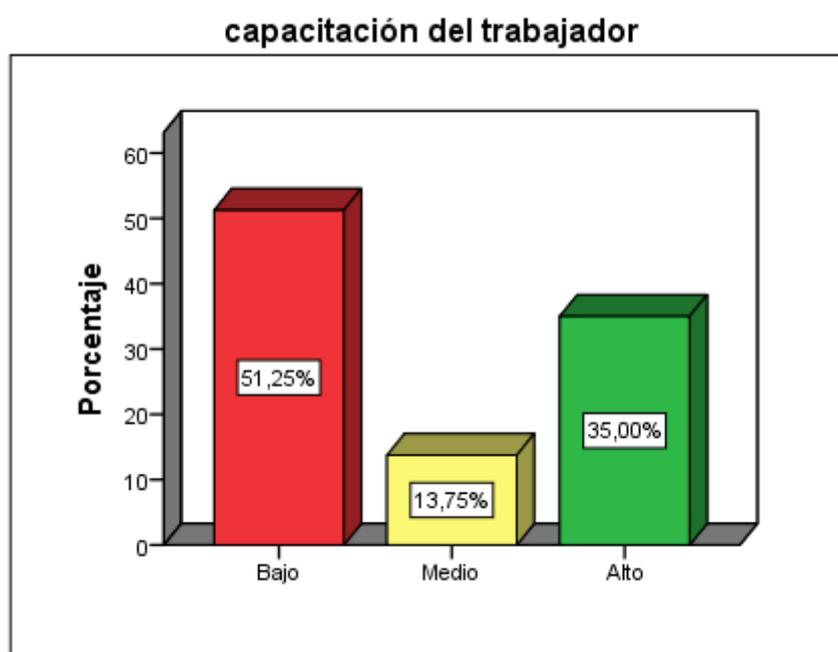


Figura 10: Niveles de la dimensión capacitación del trabajador.

#### Interpretación

De acuerdo con los resultados de la Tabla 16 y Figura 10, de la totalidad de trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 35% de los encuestados manifiesta que la dimensión capacitación del trabajador se encuentra en un nivel "Alto", mientras que el 17,25% lo considera en un nivel "Medio" y un 51,25% lo considera en un nivel "Bajo". Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión capacitación del trabajador se encuentra en un nivel "Bajo" en esta institución.

Tabla 12:

***Distribución de frecuencia del Liderazgo gerencial y el desempeño laboral***

Liderazgo gerencial	Desempeño laboral						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	Fi	%	fi	%		
Bajo	2	3%	4	5%	0	0%	6	8%
Medio	0	0%	33	41%	1	1%	34	43%
Alto	0	0%	11	14%	29	36%	40	50%
	2	3%	48	60%	30	38%	80	100%

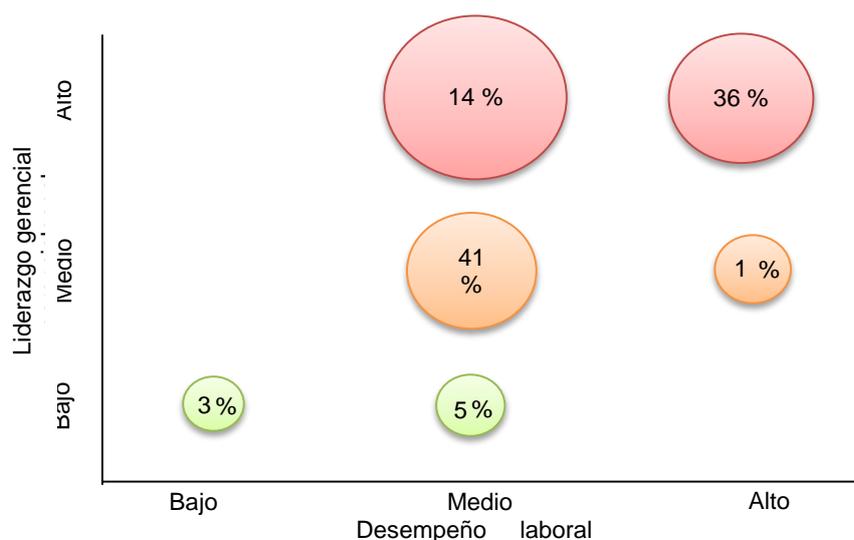


Figura 11: Niveles del liderazgo gerencial y el desempeño laboral

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados de la Tabla 12 y Figura 11 de la totalidad de encuestados, se obtiene que solo el 3% (2) de ellos, identifica tanto al liderazgo gerencial como al desempeño laboral en un nivel "bajo". Además, del 60% (48) que considera en un nivel "medio" al desempeño laboral, el 41% (33) de estos, consideran al liderazgo gerencial y al desempeño laboral en un nivel "medio", mientras que el 5% de estos, considera al liderazgo gerencial en un nivel "bajo" y un 14% (11) lo considera en un nivel "alto". Asimismo, del 38% (30) que considera en un nivel "alto" al desempeño laboral, el 36% (29) de estos, ubican tanto al liderazgo gerencial y al desempeño laboral en un nivel "alto", mientras que solo el 1% (1) considera al liderazgo gerencial en un nivel "medio".

Tabla 13:  
***Distribución de frecuencia del Liderazgo personal y el desempeño laboral***

Liderazgo personal	Desempeño laboral						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	Fi	%		
Bajo	2	3%	3	4%	0	0%	5	6%
Medio	0	0%	8	10%	4	5%	12	15%
Alto	0	0%	37	46%	26	33%	63	79%
	2	3%	48	60%	30	38%	80	100%

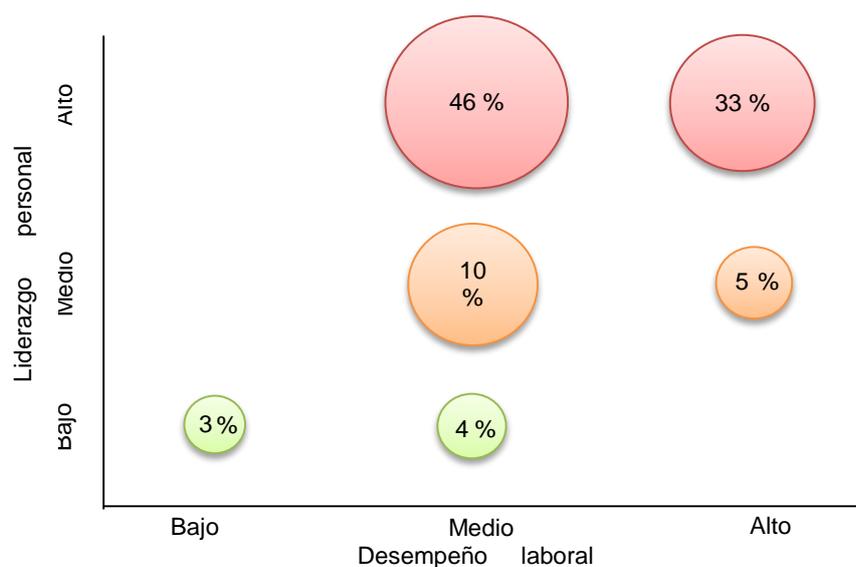


Figura 12: Niveles del liderazgo personal y el desempeño laboral

### **Interpretación:**

De la totalidad de encuestados, se obtiene que solo el 3% (2) de ellos, identifica tanto al liderazgo personal como al desempeño laboral en un nivel “bajo”, mientras que del 60% (48) que consideran en un nivel “medio” al desempeño laboral, el 10% (8) de estos, consideran al liderazgo personal y al desempeño laboral en un nivel “medio”, mientras que el 4% (3) de estos, considera al liderazgo personal en un nivel “bajo” y un 46% (37) lo consideran en un nivel “alto”. Asimismo, del 38% (30) que considera en un nivel “alto” al desempeño laboral, el 5% (4) de estos, ubican al liderazgo personal en un nivel “medio” y el 33% (26) considera al liderazgo personal y al desempeño laboral en un nivel “alto”.

Tabla 14:  
***Distribución de frecuencia del Liderazgo social y el desempeño laboral***

Liderazgo social	Desempeño laboral						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%		
Bajo	2	3%	45	56%	0	0%	47	59%
Medio	0	0%	3	4%	17	21%	20	25%
Alto	0	0%	0	0%	13	16%	13	16%
	2	3%	48	60%	30	38%	80	100%

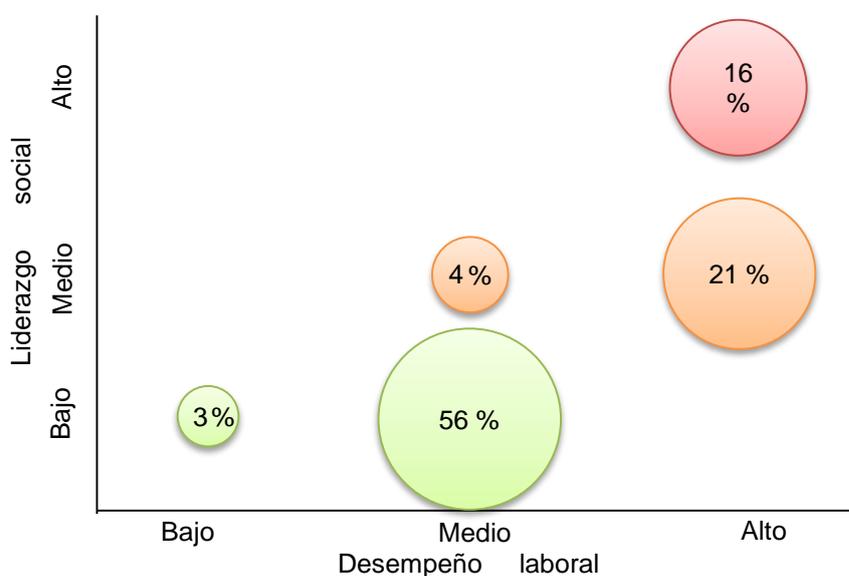


Figura 13: Niveles del liderazgo social y el desempeño laboral

### **Interpretación:**

De la totalidad de encuestados, se obtiene que solo el 3% (2) de ellos, identifica tanto al liderazgo social como al desempeño laboral en un nivel “bajo”, mientras que del 60% (48) que consideran en un nivel “medio” al desempeño laboral, el 4% (3) de estos, consideran al liderazgo social y al desempeño laboral en un nivel “medio” y el 56% (45) de estos, considera al liderazgo social en un nivel “bajo”. Asimismo, del 38% (30) que considera en un nivel “alto” al desempeño laboral, el 16% (13) de estos, ubican tanto al liderazgo social y al desempeño laboral en un nivel “alto” y un 21% (17) considera al liderazgo social en un nivel “medio”.

Tabla 15:

**Distribución de frecuencia del Liderazgo directivo y el desempeño laboral**

Liderazgo directivo	Desempeño laboral						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	Fi	%	fi	%		
Bajo	2	3%	15	19%	0	0%	17	21%
Medio	0	0%	33	41%	16	20%	49	61%
Alto	0	0%	0	0%	14	18%	14	18%
	2	3%	48	60%	30	38%	80	100%

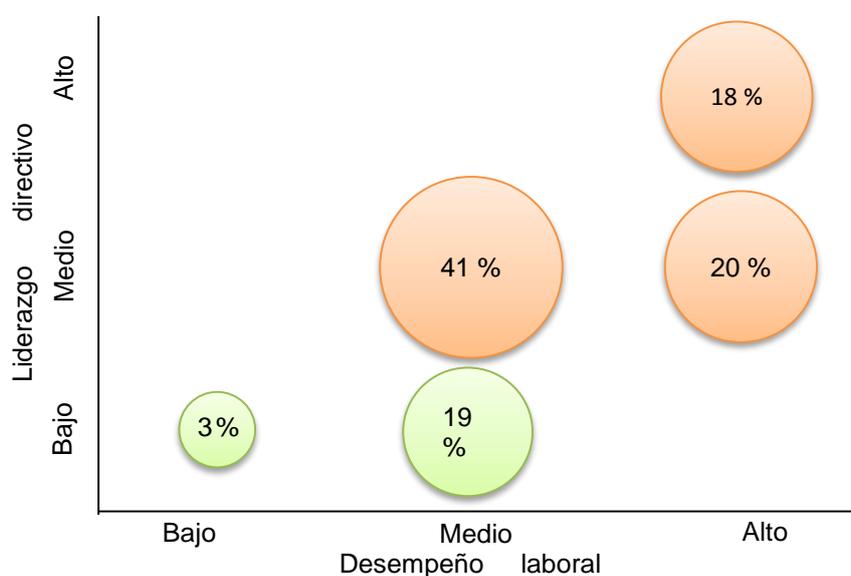


Figura 14: Niveles del liderazgo directivo y el desempeño laboral

**Interpretación:**

De la totalidad de encuestados, se obtiene que solo el 3% (2) de ellos, identifica tanto al liderazgo directivo como al desempeño laboral en un nivel “bajo”, mientras que del 60% (48) que consideran en un nivel “medio” al desempeño laboral, el 41% (33) de estos, consideran al liderazgo directivo y al desempeño laboral en un nivel “medio” y el 19% (15) de estos, considera al liderazgo directivo en un nivel “bajo”. Asimismo, del 38% (30) que considera en un nivel “alto” al desempeño laboral, el 18% (14) de estos, ubican tanto al liderazgo directivo y al desempeño laboral en un nivel “alto” y un 20% (16) considera al liderazgo directivo en un nivel “medio”.

### 3.2 Proceso de contraste de hipótesis

**3.2.1 Estadística de contraste de hipótesis.-** La contrastación de hipótesis fue procesada por el programa estadístico SPSS V. 21, donde se obtuvo la Rho de Spearman para mostrar la relación significativa entre la variable: Liderazgo gerencial y la variable: desempeño laboral. Es decir:

Si el valor  $p \geq 0.05$  se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

Si el valor  $p < 0.05$  se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

Para la interpretación de la correlación de Spearman se utilizó la siguiente tabla:

Tabla 16:

***Interpretación de la Correlación de Spearman***

Valor	Interpretación
0.91 a -1	Correlación negativa muy alta
0.71 a -0.90	Correlación negativa alta
0.41 a -0.70	Correlación negativa moderada
0.21 a -0.40	Correlación negativa baja
0 a -0.20	Correlación nula
0 a 0.20	Correlación nula
0.21 a 0.40	Correlación positiva baja
0.41 a 0.70	Correlación positiva moderada
0.71 a 0.90	Correlación positiva alta
0.91 a 1	Correlación positiva muy alta

Fuente: Bisquerra (2009). Metodología de la investigación educativa.

Madrid-España: Editorial Muralla SA p.212.

### 3.2.2 Hipótesis general

Hipótesis nula (Ho): El liderazgo gerencial no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

Hipótesis de investigación (Hi): El liderazgo gerencial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

Tabla 17:  
**Correlación de Hipótesis general**

			Correlaciones	
			Liderazgo gerencial	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo gerencial	Coeficiente de correlación	1,000	,789**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,789**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

### Interpretación

El análisis de la correlación demuestra como resultado de significancia (bilateral) de 0,000; lo cual hace que este valor sea  $<0,05$ , por lo tanto se rechaza la Ho y de esta manera se demuestra que la relación entre ambas variables si es significativa.

Además, siendo el coeficiente de correlación de 0,789 positivo, se demuestra que existe un alto nivel de correlación entre las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral.

### 3.2.3 Hipótesis específica 1

Hipótesis nula (Ho): El liderazgo personal no se relaciona con desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

Hipótesis de investigación (Hi): El liderazgo personal se relaciona con desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

Tabla 18:  
**Correlación de Hipótesis específica 1**

		Correlaciones	
		Liderazgo personal	Desempeño laboral
	Coeficiente de correlación	1.000	.225*
Liderazgo personal	Sig. (bilateral)	.	.045
	N	80	80
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	.225*	1.000
	Sig. (bilateral)	.045	.
	N	80	80

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

### Interpretación

El análisis de la correlación demuestra como resultado de significancia (bilateral) de 0,045; lo cual hace que este valor sea  $<0,05$ , por lo tanto se rechaza la Ho y de esta manera se demuestra que la relación entre la dimensión liderazgo personal y la variable desempeño laboral si es significativa.

Además, siendo el coeficiente de correlación de 0,225 positivo, se demuestra que existe una correlación positiva baja entre la dimensión liderazgo personal y la variable desempeño laboral.

### 3.2.4 Hipótesis específica 2

Hipótesis nula (Ho): El liderazgo social no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

Hipótesis de investigación (Hi): El liderazgo social se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

Tabla 19:  
**Correlación de Hipótesis específica 2**

		Correlaciones	
		Liderazgo social	Desempeño laboral
	Coeficiente de correlación	1.000	.780**
Liderazgo social	Sig. (bilateral)	.	.000
Rho de Spearman	N	80	80
	Coeficiente de correlación	.780**	1.000
Desempeño laboral	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	80	80

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

### Interpretación

El análisis de la correlación demuestra como resultado de significancia (bilateral) de 0,000; lo cual hace que este valor sea  $<0,05$ , por lo tanto se rechaza la Ho y de esta manera se demuestra que la relación entre la dimensión liderazgo social y la variable desempeño laboral si es significativa.

Además, siendo el coeficiente de correlación de 0,780 positivo, se demuestra que existe un nivel de correlación positiva alta entre la dimensión liderazgo social y la variable desempeño laboral.

### 3.2.5 Hipótesis específica 3

Hipótesis nula (Ho): El liderazgo directivo no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

Hipótesis de investigación (Ha): El liderazgo directivo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

Tabla 20:  
**Correlación de Hipótesis específica 3**

Correlaciones			
		Liderazgo directivo	Desempeño laboral
	Coeficiente de correlación	1.000	.558**
Liderazgo directivo	Sig. (bilateral)	.	.000
Rho de Spearman	N	80	80
	Coeficiente de correlación	.558**	1.000
Desempeño laboral	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	80	80

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

### Interpretación

El análisis de la correlación demuestra como resultado de significancia (bilateral) de 0,000; lo cual hace que este valor sea  $<0,05$ , por lo tanto se rechaza la Ho y de esta manera se demuestra que la relación entre la dimensión liderazgo directivo y la variable desempeño laboral si es significativa.

Además, siendo el coeficiente de correlación de 0,558 positivo, se demuestra que existe un nivel de correlación positiva moderada entre la dimensión liderazgo directivo y la variable desempeño laboral.

## **IV. Discusión**

Una vez levantada la información de los trabajadores a través de los cuestionarios referentes a las variables: liderazgo gerencial y desempeño laboral, se procedió a incluirlos en la base de datos para el análisis respectivo.

Los resultados estadísticos obtenidos en el presente estudio para la Hipótesis general halló una correlación significativa entre las variables en estudio a nivel de 0,000 ( $p < 0,05$ ), por lo tanto se afirma que el liderazgo gerencial se relaciona con el desempeño laboral en la población de estudio. De igual manera, en la hipótesis específica 1, se determinó una correlación estadística significativa a nivel de 0,045 ( $p < 0,05$ ), entre la dimensión 1 y la variable 2, por lo cual se afirma que existe la relación entre la dimensión liderazgo personal y la variable desempeño laboral si es significativa. Con respecto a la hipótesis específica 2, se determinó una correlación estadística significativa a nivel de 0,000 ( $p < 0,05$ ), entre la dimensión 2 y la variable 2, así, también se demuestra que la relación entre la dimensión liderazgo social y la variable desempeño laboral es significativa. Finalmente, en cuanto a la hipótesis específica 3, se demostró que también la relación entre la dimensión liderazgo directivo y la variable desempeño laboral es significativa.

A partir de ello, se puede evidenciar que los resultados obtenidos en el presente estudio concuerdan con los resultados obtenidos por Zarate en el 2011 en su trabajo "Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima, en el cual se demostró también la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones.

Asimismo, concuerdan con otro trabajo realizado por Huillca (2015) titulado "Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico", el cual evidencio una alta correlación positiva y significativa entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente.

Los hallazgos obtenidos evidencian la importancia y el valor que los líderes de las instituciones públicas o privadas deben de brindar a la motivación del personal, a fin que vean en su trabajo como un medio de realización de tipo personal y no como una obligación por una contraprestación monetaria. En la medida en que la motivación genere competitividad, esta será un elemento fundamental en el éxito de toda organización.

Con referencia a la variable liderazgo, los resultados obtenidos en el presente estudio no concuerdan con los resultados dados por Parra en el 2011, ya que este último identificó que en opinión de los docentes que participaron en su trabajo titulado “Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes”, los directivos casi nunca desarrollan la función de líder, lo cual evidencia que los gestores públicos de la institución en la cual se ha desarrollado el presente trabajo vienen desarrollando buenas labores de “líder” y estas acciones son percibidas por los empleados, esto se evidencia en el análisis de la distribución de frecuencias de la variable Liderazgo gerencial, la cual presenta evidencia en los resultados obtenidos en la Tabla 08 y Figura 1 que los trabajadores consideran que el Liderazgo gerencial se encuentra en un nivel “Alto”, en esta institución.

Este hallazgo es de suma importancia, ya que quizás pueda demostrar la importancia de seguir realizando el análisis de esta variables en el área de salud del Perú, ya que en la actualidad es uno de los sectores públicos con mayores problemas en la gestión de los recursos humanos debido a diversos aspectos como por ejemplo: el régimen de contratación del personal, el régimen salarial diverso, falta de un sistema de monitoreo y evaluación del desempeño, deficiente sistemas de incentivos, clima laboral, la gestión de recursos humanos, entre algunos otros aspectos.

## **V. Conclusiones**

De los análisis realizados en el presente trabajo de investigación se concluye lo siguiente:

Primera conclusión:

Se confirma la hipótesis general del presente trabajo, ya que se ha demostrado con un alto nivel de correlación. que el liderazgo gerencial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, con un nivel de significancia (bilateral) de 0,000 lo cual hace que este valor sea  $<0,05$ . Esto indica que la relación entre ambas variables si es significativa por lo tanto se rechaza la  $H_0$ . Esto se evidencia a un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5% en ambas variables.

Segunda conclusión:

Se halló una correlación positiva baja en relación entre la dimensión Liderazgo personal y la variable Desempeño laboral con un nivel de significancia (bilateral) de 0,045; lo cual hace que se rechace la  $H_0$ : “El liderazgo personal se relaciona con desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Salud del Perú, 2016”, con un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%.

Tercera conclusión:

En cuanto a la hipótesis específica 2 se demostró que existe un nivel de correlación positiva alta entre la dimensión Liderazgo social y la variable Desempeño laboral con una significancia (bilateral) de 0,000 lo cual hace que se rechace la  $H_0$ : : “El liderazgo social se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”, con un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%.

Cuarta conclusión:

Con referencia a la hipótesis específica 3 se demostró que existe un nivel de correlación positiva alta entre la dimensión Liderazgo directivo y la variable Desempeño laboral con una significancia (bilateral) de 0,000 lo cual hace que se rechace la  $H_0$ : : “El liderazgo directivo se relaciona con el desempeño laboral de

los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”, con un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%.

Quinta conclusión:

Se demuestra que las 3 dimensiones pertenecientes a la variable Liderazgo gerencial, tienen relación con la variable desempeño laboral. Además, la dimensión Liderazgo social es la dimensión que más influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

Sexta conclusión:

Los trabajadores encuestados consideran que el Liderazgo gerencial se encuentra en un nivel “Alto”, mientras que el desempeño laboral se encuentra en un nivel “Medio” en su institución.

Séptima conclusión:

Dentro de las dimensiones de la variable Liderazgo gerencial, se puede concluir que el Liderazgo personal se encuentra en un nivel “Alto”, el liderazgo social se encuentra en un nivel “Bajo” y el liderazgo directivo se encuentra en un nivel “Medio”.

Octava conclusión:

Dentro de las dimensiones de la variable Desempeño laboral se puede concluir que la Satisfacción del trabajo y la Autoestima se encuentran en un nivel “Medio”, el Trabajo en equipo se encuentra en un nivel “Alto” mientras que la Capacitación del trabajador se encuentra en un nivel “Bajo”.

## **VI. Recomendaciones**

#### Primera recomendación:

El presente trabajo evidencia la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú , así, los gestores públicos encargados de llevar las riendas de diferentes instituciones públicas, deberían invertir esfuerzos en conocer la fuerza motivadora de sus trabajadores y considerar la inclusión y/o fortalecimiento de los recursos humanos en sus instituciones, con la finalidad adecuar las acciones en función de las necesidades, intereses y motivos, planificar e implementar programas de motivación adecuados que sean capaces de estimular a la fuerza de trabajo en orden de obtener un rendimiento excelente de cada empleado.

#### Segunda recomendación:

Los resultados obtenidos demuestran que las instituciones públicas deberían poner mayor atención al área de capacitación al trabajador, ya que como se confirmó, los trabajadores lo han calificado como en un nivel “bajo”, lo cual influye negativamente en su motivación laboral.

#### Tercera recomendación:

La gestión pública moderna necesita de mayor número de trabajos de investigación referentes al liderazgo gerencial y el desempeño laboral desarrollados en el área sanitaria, ya que en la actualidad existen muy pocos estudios de investigación en dicha área.

#### Cuarta recomendación:

Las instituciones públicas deben de realizar evaluaciones periódicas sobre la motivación de su personal a fin que se puedan implementar correcciones.

## **VII. Referencias**

- Altuve, E., y Serrano, C. (1999). *Relación entre los estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral*. (Tesis de Licenciatura). Universidad católica Andrés Bello. Caracas – Venezuela.
- Amaya, G., Conde, M., Pedraza, E. (Julio/setiembre, 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales. Volumen XVI* (3), p. 493-505.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: Para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Editorial Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ra ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Bitell, L., Newstrom, J. (2000). *Lo que todo supervisor debe saber*. México: Editorial McGraw Hill/Interamericana de México.
- Bunge, M. (1981). *Ciencia y materialismo*. España: Editorial Ariel.
- Carrasco, M. (2009). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima-Perú: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana-Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta ed.). Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana-Colombia.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana-México.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los nuevos tiempos*. Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana-Colombia.
- David, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw Hill/Interamericana-México.
- Fernández, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid – España: Editorial ESIC.
- Fischman, D. (2005). *El Líder Interior*. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/El Comercio.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina-Córdoba: Editorial Brujas.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill-México.
- Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R., García, B. (Enero/marzo 2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0138-65572009000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007).
- Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. (Tesis de maestría). Universidad nacional Mayor de

San Marcos. Lima-Perú. Recuperado de:  
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4616>.

Kerlinger, F. (2002). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill-México.

Madrigal, B. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje*. México: Editorial McGraw Hill/Interamericana de México.

Nagui, M. (2005). *Metodología de la investigación*. (2da ed). México: Editorial LIMUSA SA.

Páez, I. (2008). Competencias para el liderazgo gerencial. *Revista Sotavento*. (11), p. 78 - 97.

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid-España: Pearson Prentice Hall.

Parra, R. (2011). Liderazgo Transformacional del Director y Desempeño Laboral de los Docentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales. Volumen 2 (2)*, p. 54-72.

Queipo, B. y Useche, M. (Setiembre/2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales. vol. VIII (3)*, p. 486-496.

Quintero, N., Africano, N., Faría, E. (Abril/2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Revista Negotium - Ciencias Gerenciales. Vol. 3 (9)*, p. 33-51.

Robbins, S. y Judge, T (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pretince Hall.

- Sánchez, H., Reyes, C. (2002). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima – Perú: Editorial Mantaro.
- Serrano, K. (2016). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4841>
- Serrano, B., Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Revista Suma de negocios*. 5 (11). p. 117-125.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2388>
- Urbano, A. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral según los trabajadores del diario oficial El Peruano, 2014*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima-Perú.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. (Tesis de maestría). Universidad nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3176>.

## **VIII. Apéndices**

## Apéndice A: Matriz de consistencia

Título: Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

Autor: Jessica Irene Alvarado Guerrero

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
			Variable 1: Liderazgo gerencial				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>El liderazgo gerencial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.</p>	Liderazgo personal	Integridad y confianza	1, 2	1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Alto (26-28)
				Perseverancia	3		Medio (23-25)
				Importancia en la acción	4, 5		Bajo (19-22)
				Administración del tiempo	6		
<p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo personal y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016?</p>	<p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo personal y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.</p>	<p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>El liderazgo personal se relacionan con desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Salud del Perú, 2016.</p>	Liderazgo social	Comunicación - Capacidad de escuchar	7, 8	1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Alto (14-15)
				Creación y desarrollo de equipos	9		Medio (12-13)
				Hábil estrategia y perspectiva / rango de intereses	10, 11, 12		Alto (35-38)
<p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo social y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016?</p>	<p>Determinar la relación entre el liderazgo social y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.</p>	<p>El liderazgo social se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.</p>	Liderazgo directivo	Obtención de resultados	13, 14	1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Medio (32-34)
				Toma decisiones con calidad y oportunidad	15		Bajo (29-31)
				Buen negociador	16, 17		

¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016?	Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.	El liderazgo directivo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016.	Variable 2: Desempeño laboral				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
			Satisfacción del trabajo	Equipo de trabajo	1, 2	1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Alto (21-23)  Medio (19-20)  Bajo (16-18)
				Supervisión de trabajo	3, 4		
				Estructura organizativa	5		
			Autoestima	Reconocimiento	6, 7	1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Alto (22-24)  Medio (20-21)  Bajo (17-19)
Oportunidades	8						
Depresión	9, 10						
Trabajo en equipo	Calidad	11, 12	1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Alto (25-28)  Medio (22-24)  Bajo (19-21)			
	Interacción	13					
	Cohesión	14					
	Comunicación	15, 16					
Capacitación del trabajador	Métodos	17, 18	1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Alto (16-18)  Medio (14-15)  Bajo (12-13)			
	Técnicas	19					
	Coordinaciones	20					

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Tipo: Básica con un enfoque cualitativo</p> <p>Diseño: Diseño de correlación transversal de enfoque descriptivo</p> <p>Método: Método hipotético deductivo y un enfoque cuantitativo.</p>	<p>Población: 100 trabajadores de una entidad pública del Ministerio de salud del Perú.</p> <p>Tipo de muestreo: Probabilística aleatorio y estratificado</p> <p>Tamaño de muestra: 80 trabajadores de una entidad pública del Ministerio de salud del Perú.</p>	<p>Variable 1: Liderazgo gerencial</p> <p>Técnicas: Técnica de Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionarios.</p> <p>Autor: Páez Gabriunas Iliana</p> <p>Año: 2008</p> <p>Ámbito de Aplicación: Trabajadores de una entidad pública del Ministerio de salud del Perú.</p> <p>Forma de Administración: Colectiva</p> <hr/> <p>Variable 2: Desempeño laboral</p> <p>Técnicas: Técnica de Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionarios.</p> <p>Autor: Quintero N.</p> <p>Año: 2008</p> <p>Ámbito de Aplicación: Trabajadores de una entidad pública del Ministerio de salud del Perú.</p> <p>Forma de Administración: Colectiva</p>	<p>DESCRIPTIVA: - Tablas de frecuencia</p> <p>-Figuras estadísticas</p> <p>INFERENCIAL: Para la prueba de Hipótesis se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de Correlación de Spearman:</p> $r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ <p>Dónde:</p> <p><math>r_s</math> = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman</p> <p><math>d</math> = Diferencia entre los rangos (X menos Y)</p> <p><math>n</math> = Número de datos</p>

## Apéndice B: Matriz de operacionalización de la variable 1: liderazgo gerencial

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valoración				
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
				1	2	3	4	5
<p>El Liderazgo gerencial es un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. (Hernández et al. 2014).</p>	<p>Liderazgo personal</p> <p>Capacidad que tiene una persona para dirigir responsablemente su desarrollo personal, tomando las decisiones más acertadas para mejorar su desempeño y alcanzar metas compartidas de manera coherente con la filosofía de la organización en la que labora, medido a través del puntaje que se obtiene al aplicar un test estandarizado que evalúa su capacidad de autocontrol del ego, el equilibrio orgánico-mental y espiritual, alcanzando desapego, auto motivación y responsabilidad (Fischman, D., 2005)</p>	Integridad y confianza	1, 2					
		Perseverancia	3					
		Importancia en la acción	4, 5					
		Administración del tiempo	6					
	<p>Liderazgo social</p> <p>Es aquel liderazgo basado en el deseo de servir a los demás y a un propósito más allá del interés personal (Greenleaf, R., 1970)</p>	Comunicación - Capacidad de escuchar	7, 8					
		Creación y desarrollo de equipos	9					
	<p>Liderazgo directivo</p> <p>Cualidad que posee una persona que es capaz de asumir riesgos y llevar a cabo lo que otros no están dispuestos a realizar. El Liderazgo directivo debe desarrollarse para dar una respuesta adecuada a todas sus fases, partiendo de la implicación personal de los líderes en cada una de ellas a la hora de definir, implantar y monitorizar los métodos, sistemas y procesos a utilizar. (Adaptado de Del Castillo, 2010)</p>	Hábil estrategia y perspectiva / rango de intereses	10, 11, 12					
		Obtención de resultados	13, 14					
		Toma decisiones con calidad y oportunidad	15					
		Buen negociador	16, 17					

Fuente: Adaptado de Páez 2008

### Matriz de operacionalización de la variable 2: desempeño laboral

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items	Valoración				
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
				1	2	3	4	5
El desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.	Satisfacción del trabajo	Equipo de trabajo	1, 2					
	Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. (Davis y Newstrom, 1991)	Supervisión de trabajo	3, 4					
		Estructura organizativa	5					
		Autoestima	Reconocimiento	6, 7				
	Es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. (Quintero et, al., 2008)	Oportunidades	8					
		Depresión	9, 10					
		Trabajo en equipo	Calidad	11, 12				
	Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. (Quintero et, al., 2008)	Interacción	13					
		Cohesión	14					
		Comunicación	15, 16					
	Capacitación del trabajador	Métodos	17, 18					
	Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. (Drovett, 1992).	Técnicas	19					
		Coordinaciones	20					

Fuente: Quintero et, al. 2008

## Apéndice C: Instrumentos de medición

### Variable 1: liderazgo gerencial

Dimensiones	Indicadores	Items	Valoración	Instrumento	
<b>Liderazgo personal</b>	Integridad y confianza	1	¿Es una persona discreta?	1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Cuestionario de encuesta
		2	¿Admite sus propios errores sin culpar a otros?		
	Perseverancia	3	¿Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades?		
	Importancia en la acción	4	¿Toma acción y enfrenta los desafíos con mucha energía?		
		5	¿Teme actuar con poca planificación?		
	Administración del tiempo	6	¿Organiza efectivamente las actividades a nivel de formulación y ejecución?		
<b>Liderazgo social</b>	Comunicación - Capacidad de escuchar	7	¿Escucha con paciencia a las personas hasta el final?		
		8	¿Puede repetir exactamente la opinión de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas?		
	Creación y desarrollo de equipos	9	¿Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa?		
<b>Liderazgo</b>	Hábil estratega y	10	¿Examina todas las posibilidades para predecir las consecuencias futuras?		

<b>directivo</b>	perspectiva / rango de intereses	<b>11</b>	¿Tiene múltiples intereses y metas, tanto personales como profesionales?		
		<b>12</b>	¿Puede analizar los múltiples aspectos y efectos de un asunto y proyectarlos a largo plazo?		
	Obtención de resultados	<b>13</b>	¿Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar?		
		<b>14</b>	¿Pide mucho de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados?		
	Toma decisiones con calidad y oportunidad	<b>15</b>	¿Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información?		
	Buen negociador	<b>16</b>	¿Se altera ante situaciones negativas?		
		<b>17</b>	¿Necesita concluir una tarea para seguir adelante?		

### Variable 2: desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Items	Valoración	Instrumento	
Satisfacción del trabajo	Equipo de trabajo	1	¿Cuándo se te presenta alguna dificultad laboral, la solucionas desarrollando acciones en equipo?	1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Cuestionario de encuesta
		2	¿Consideras que tu institución fomenta el trabajo en equipo?		
	Supervisión de trabajo	3	¿Consideras que tus funciones y responsabilidades laborales se encuentran bien definidas?		
		4	¿Consideras que recibes adecuada supervisión para desarrollar eficientemente tus labores?		
	Estructura organizativa	5	¿Te consideras dentro de la estructura organizativa de tu institución?		
Autoestima	Reconocimiento	6	¿Consideras que tu institución reconoce tus acciones positivas?		
		7	¿Tus condiciones salariales son adecuadas?		
	Oportunidades	8	¿Tienes las mismas oportunidades que tus compañeros para el desarrollo de tus actividades?		
	Depresión	9	¿Te sientes motivado al desarrollar tus labores?		
		10	¿Desarrollas tus labores sin miedos o temores?		
Trabajo en	Calidad	11	¿El trabajo en mi área se encuentra bien distribuido y		

<b>equipo</b>			organizado?		
		12	¿Consideras que la calidad de tu trabajo permite cumplir con los objetivos y metas de tu institución?		
	<b>Interacción</b>	13	¿Te consideras parte de tu equipo de trabajo?		
	<b>Cohesión</b>	14	¿Te sientes parte de los logros alcanzados por tu institución?		
	<b>Comunicación</b>	15	¿Puedes expresar tus ideas o formas de pensar de manera efectiva a tus compañeros?		
		16	¿Percibes que la comunicación en tu área es eficaz?		
<b>Capacitación del trabajador</b>	<b>Métodos</b>	17	¿Tu institución aplica frecuentemente algún método de capacitación continua de sus trabajadores?		
		18	¿Tu institución te brinda oportunidades para tu desarrollo profesional?		
	<b>Técnicas</b>	19	¿Tu institución asigna tareas y/o trabajos que van de acuerdo con sus objetivos?		
	<b>Coordinaciones</b>	20	¿Tu institución coordina las acciones antes de su desarrollo con los empleados?		

## Apéndice D: Resultados de confiabilidad

### Variable 1: liderazgo gerencial

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Es una persona discreta?	68,93	24,495	,488	,838
¿Admite sus propios errores sin culpar a otros?	68,93	24,210	,435	,842
¿Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades?	69,00	22,857	,707	,825
¿Toma acción y enfrenta los desafíos con mucha energía?	68,60	28,829	-,209	,880
¿No teme actuar con poca planificación?	68,40	23,829	,565	,834
¿Organiza efectivamente las actividades a nivel de formulación y ejecución?	68,87	25,981	,279	,848
¿Escucha con paciencia a las personas hasta el final?	68,27	24,210	,732	,829
¿Puede repetir exactamente la opinión de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas?	68,93	24,495	,664	,832
¿Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa?	68,60	24,400	,610	,833
¿Examina todas las posibilidades para predecir las consecuencias futuras?	68,47	24,695	,536	,836
¿Tiene múltiples intereses y metas, tanto personales como profesionales?	68,27	24,495	,664	,832

¿Puede analizar los múltiples aspectos y efectos de un asunto y proyectarlos a largo plazo?	68,47	23,124	,679	,827
¿Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar?	68,87	26,410	,136	,857
¿Pide mucho de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados?	68,53	24,552	,434	,841
¿Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información?	68,93	24,495	,664	,832
¿Se altera ante situaciones negativas?	69,40	26,114	,259	,848
¿Puede iniciar una tarea sin necesidad de haber concluido otra?	68,53	24,124	,655	,831

---

## Variable 2: desempeño laboral

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Cuándo se te presenta alguna dificultad laboral, la solucionas desarrollando acciones en equipo?	79,53	50,838	,520	,885
¿Consideras que tu institución fomenta el trabajo en equipo?	79,47	51,981	,443	,887
¿Consideras que la supervisión de tu trabajo es acorde a tus funciones y responsabilidades laborales?	79,20	55,600	,039	,896
¿Consideras que la supervisión de tus labores influyen en la calidad del trabajo que desarrollas?	79,67	50,238	,506	,885
¿Te consideras dentro de la estructura organizativa de tu institución?	79,13	47,838	,760	,877
¿Consideras que tu institución reconoce tus acciones positivas?	79,20	48,457	,848	,875
¿Consideras que el reconocimiento de las acciones positivas del empleado influyen en su desempeño?	79,00	53,000	,380	,889
¿Tienes las mismas oportunidades que tus compañeros para el desarrollo de tus actividades?	79,40	48,543	,593	,883
¿Te sientes motivado al desarrollar tus labores?	79,33	50,238	,566	,883

¿Desarrollas tus labores sin miedos o temores?	79,53	50,981	,423	,888
¿Consideras que el trabajo en equipo influye en la calidad del servicio que brindan?	79,60	51,400	,514	,885
¿Consideras que la calidad de tu trabajo permite cumplir con los objetivos y metas de tu institución?	79,33	49,810	,614	,882
¿Consideras que interactúas adecuadamente con tu equipo de trabajo?	79,33	54,381	,100	,899
¿Consideras que tu equipo de trabajo se encuentra adecuadamente cohesionado?	79,27	50,352	,643	,882
¿Comunicas tus ideas o formas de pensar de manera efectiva a tus compañeros?	79,07	53,210	,268	,892
¿Percibes que la comunicación en tu área es eficaz?	78,87	50,695	,747	,880
¿Tu institución aplica frecuentemente algún método de capacitación continua de sus trabajadores?	79,93	51,210	,642	,883
¿Tu institución te brinda oportunidades para tu desarrollo profesional?	79,80	52,743	,477	,887
¿Tu institución aplica técnicas de capacitación o entrenamiento a los nuevos empleados?	79,13	47,552	,937	,872
¿Tu institución coordina las acciones de capacitación con los empleados?	79,33	49,810	,409	,891

## APÉNDICE E: certificado de validación

### Experto 1

#### ANEXO D

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DEL LIDERAZGO GERENCIAL

VARIABLE	INDICADORES	DIMENSIONES/ ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	
Liderazgo personal	Integridad y confianza	1	¿Es una persona discreta?	X		F		F	
		2	¿Admite sus propios errores sin culpar a otros?	X		F		F	
	Perseverancia	3	¿Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades?	F		X		X	
		4	¿Toma acción y enfrenta los desafíos con mucha energía?	F		X		X	
	Importancia en la acción	5	¿No teme actuar con poca planificación?	F		X		X	
		6	¿Organiza efectivamente las actividades a nivel de formulación y ejecución?	X		X		F	
Liderazgo social	Comunicación - Capacidad de escuchar	7	¿Escucha con paciencia a las personas hasta el final?	X		X		F	
		8	¿Puede repetir exactamente la opinión de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas?	F		X		X	
	Creación y desarrollo de equipos	9	¿Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa?	X		F		F	
Liderazgo directivo	Hábil estratega y perspectiva / rango de intereses	10	¿Examina todas las posibilidades para predecir las consecuencias futuras?	X		F		F	
		11	¿Tiene múltiples intereses y metas, tanto personales como profesionales?	F		F		X	
		12	¿Puede analizar los múltiples aspectos y efectos de un asunto y proyectarlos a largo plazo?	F		F		F	
	Obtención de resultados	13	¿Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar?	F		F		F	

		14	¿Pide mucho de si mismo y de los demás para conseguir buenos resultados?	x		x		
Toma decisiones con calidad y oportunidad		15	¿Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información?	x		x		
Buen negociador		16	¿Se altera ante situaciones negativas?	x		x		
		17	¿ Puede iniciar una tarea sin necesidad de haber concluido otra?	x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Se aplica criterio de validez*

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Lima de diciembre del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. Gliria Susana Méndez Iizarbe DNI: 07069554

Especialidad del evaluador: Metodología de la Investigación, Metodóloga

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL  
DESEMPEÑO LABORAL**

VARIABLE	INDICADORES	DIMENSIONES/ Items		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
				Si	No	Si	No	Si	No	
Satisfacción del trabajo	Equipo de trabajo	1	¿Cuándo se te presenta alguna dificultad laboral, la soluciones desarrollando acciones en equipo?	X		X		X		
		2	¿Consideras que tu institución fomenta el trabajo en equipo?	X		X		X		
	Supervisión de trabajo	3	¿Consideras que tus funciones y responsabilidades laborales se encuentran bien definidas?	X		X		X		
		4	¿Consideras que recibes adecuada supervisión para desarrollar eficientemente tus labores?	X		X		X		
	Estructura organizativa	5	¿Percebes que tu centro laboral difunde frecuentemente su estructura organizativa?	X		X		X		
Autoestima	Reconocimiento	6	¿Consideras que tu institución reconoce tus acciones positivas?	X		X		X		
		7	¿Tus condiciones salariales son adecuadas?	X		X		X		
	Oportunidades	8	¿Tienes las mismas oportunidades que tus compañeros para el desarrollo de tus actividades?	X		X		X		
	Depresión	9	¿Te sientas motivado al desarrollar tus labores?	X		X		X		
10		¿Puedes desarrollar tus labores sin miedos o temores?	X		X		X			
Trabajo en equipo	Calidad	11	¿El trabajo en mi área se encuentra bien distribuido y organizado?	X		X		X		
		12	¿Consideras que la calidad de tu trabajo permite cumplir con los objetivos y metas de tu institución?	X		X		X		
	Interacción	13	¿Te consideras parte de tu equipo de trabajo?	X		X		X		
	Cohesión	14	¿Te sientes parte de los logros alcanzados por tu institución?	X		X		X		
	Comunicación	15	¿Puedes expresar tus ideas o formas de pensar de manera efectiva a tus compañeros?	X		X		X		

		16	¿Peribes que la comunicación en tu área es eficaz?	y		x		x	
Capacitación del trabajador	Métodos	17	¿Tu institución aplica frecuentemente algún método de capacitación continua de sus trabajadores?	x		x		x	
		18	¿Tu institución le brinda oportunidades para tu desarrollo profesional?	x		x		x	
	Técnicas	19	¿Tu institución asigna tareas y/o trabajos que van de acuerdo con sus objetivos?	x		x		x	
		Coordinaciones	20	¿Tu institución coordina las acciones antes de su desarrollo con los empleados?	x		x		x

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Se aplica los criterios de validez.*

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Lima de diciembre del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe DNI: 07059554

Especialidad del evaluador: Metodología de la investigación, Metodóloga

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Experto 2:

## ANEXO D

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DEL LIDERAZGO GERENCIAL

VARIABLE	INDICADORES	DIMENSIONES/ ítems	Perseverancia		Reverencia		Cautela		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	
Liderazgo personal	Integridad y confianza	1	¿Es una persona discreta?	X		X			
		2	¿Admite sus propios errores sin culpar a otros?	X		X			
	Perseverancia	3	¿Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades?	X		X			
		4	¿Toma acción y enfrenta los desafíos con mucha energía?	X		X			
	Importancia en la acción	5	¿No teme actuar con poca planificación?	X		X			
		6	¿Organiza efectivamente las actividades a nivel de formulación y ejecución?	X		X			
Liderazgo social	Comunicación - Capacidad de escuchar	7	¿Escucha con paciencia a las personas hasta el final?	X		X			
		8	¿Puedo repetir exactamente la opinión de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas?	X		X			
	Creación y desarrollo de equipos	9	¿Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa?	X		X			
Liderazgo directivo	Hábil estrategia y perspectiva / rango de intereses	10	¿Examina todas las posibilidades para predecir las consecuencias futuras?	X		X			
		11	¿Tiene múltiples intereses y metas, tanto personales como profesionales?	X		X			
		12	¿Puede analizar los múltiples aspectos y efectos de un asunto y proyectarlos a largo plazo?	X		X			
	Obtención de resultados	13	¿Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar?	X		X			

	14	¿Pide mucho de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados?	X		X		X	
Toma decisiones con calidad y oportunidad	15	¿Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información?	X		X		X	
Buen negociador	16	¿Se altera ante situaciones negativas?	X		X		X	
	17	¿Puede iniciar una tarea sin necesidad de haber concluido otra?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Presenta y aplica criterios de validez

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Lima    de noviembre del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Ronni Gavilan Chavez DNE: 21576129

Especialidad del evaluador: BIOTECNOLOGIA MOLECULAR

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL  
DESEMPEÑO LABORAL**

VARIABLE	INDICADORES	DIMENSIONES/ ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	
Satisfacción del trabajo	Equipo de trabajo	1	¿Cuándo se te presenta alguna dificultad laboral, la solucionas desarrollando acciones en equipo?	X		X		X	
		2	¿Consideras que tu institución fomenta el trabajo en equipo?	X		X		X	
	Supervisión de trabajo	3	¿Consideras que tus funciones y responsabilidades laborales se encuentran bien definidas?	X		X		X	
		4	¿Consideras que recibes adecuada supervisión para desarrollar eficientemente tus labores?	X		X		X	
	Estructura organizativa	5	¿Percibes que tu centro laboral difunde frecuentemente su estructura organizativa?	X		X		X	
Autoestima	Reconocimiento	6	¿Consideras que tu institución reconoce tus acciones positivas?	X		X		X	
		7	¿Tus condiciones salariales son adecuadas?	X		X		X	
	Oportunidades	8	¿Tienes las mismas oportunidades que tus compañeros para el desarrollo de tus actividades?	X		X		X	
		9	¿Te sientes motivado al desarrollar tus labores?	X		X		X	
	Depresión	10	¿Puedes desarrollar tus labores sin miedos o temores?	X		X		X	
Trabajo en equipo	Calidad	11	¿El trabajo en mi área se encuentra bien distribuido y organizado?	X		X		X	
		12	¿Consideras que la calidad de tu trabajo permite cumplir con los objetivos y metas de tu institución?	X		X		X	
	Interacción	13	¿Te consideras parte de tu equipo de trabajo?	X		X		X	
	Cohesión	14	¿Te sientes parte de los logros alcanzados por tu institución?	X		X		X	
	Comunicación	15	¿Puedes expresar tus ideas o formas de pensar de manera efectiva a tus compañeros?	X		X		X	

		16	¿Percebes que la comunicación en tu área es eficaz?	X	X	X		
Capacitación del trabajador	Métodos	17	¿Tu institución aplica frecuentemente algún método de capacitación continua de sus trabajadores?	X	X	X		
		18	¿Tu institución te brinda oportunidades para tu desarrollo profesional?	X	X	X		
		19	¿Tu institución asigna tareas y/o trabajos que van de acuerdo con sus objetivos?	X	X	X		
	Coordinaciones	20	¿Tu institución coordina las acciones antes de su desarrollo con los empleados?	X	X	X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Presenta y aplica criterios de calidad

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [X]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Lima    de noviembre del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Ronnie Cecilia Chausa    DNI: 21516129

Especialidad del evaluador: BIOLOGÍA MOLECULAR

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

## Experto 3

## ANEXO D

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DEL LIDERAZGO GERENCIAL

VARIABLE	INDICADORES	DIMENSIONES/ items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	
Liderazgo personal	Integridad y confianza	1	¿Es una persona discreta?	X		X		X	
		2	¿Admite sus propios errores sin culpar a otros?	X		X		X	
	Perseverancia	3	¿Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades?	X		X		X	
		4	¿Toma acción y enfrenta los desafíos con mucha energía?	X		X		X	
	Importancia en la acción	5	¿No teme actuar con poca planificación?	X		X		X	
		6	¿Organiza efectivamente las actividades a nivel de formulación y ejecución?	X		X		X	
Liderazgo social	Comunicación - Capacidad de escuchar	7	¿Escucha con paciencia a las personas hasta el final?	X		X		X	
		8	¿Puede repetir exactamente la opinión de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas?	X		X		X	
	Creación y desarrollo de equipos	9	¿Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa?	X		X		X	
Liderazgo directivo	Hábil estratega y perspectiva / rango de intereses	10	¿Examina todas las posibilidades para predecir las consecuencias futuras?	X		X		X	
		11	¿Tiene múltiples intereses y metas, tanto personales como profesionales?	X		X		X	
		12	¿Puede analizar los múltiples aspectos y efectos de un asunto y proyectarlos a largo plazo?	X		X		X	
	Obtención de resultados	13	¿Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar?	X		X		X	

	14	¿Pide mucho de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados?	X		X		X	
Toma decisiones con calidad y oportunidad	15	¿Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información?	X		X		X	
Buen negociador	16	¿Se altera ante situaciones negativas?	X		X		X	
	17	¿Puede iniciar una tarea sin necesidad de haber concluido otra?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Presenta y aplica criterios de valores

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Lima de noviembre del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Msc. KATHIA HONORATA JIMÉNEZ TERESA DNI: 41872091

Especialidad del evaluador: PSICOLOGO

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL  
DESEMPEÑO LABORAL**

VARIABLE	INDICADORES	DIMENSIONES/ items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	
Satisfacción del trabajo	Equipo de trabajo	1	¿Cuándo se te presenta alguna dificultad laboral, la solucionas desarrollando acciones en equipo?	X		X		X	
		2	¿Consideras que tu institución fomenta el trabajo en equipo?	X		X		X	
	Supervisión de trabajo	3	¿Consideras que tus funciones y responsabilidades laborales se encuentran bien definidas?	X		X		X	
		4	¿Consideras que recibes adecuada supervisión para desarrollar eficientemente tus labores?	X		X		X	
	Estructura organizativa	5	¿Percebes que tu centro laboral difunde frecuentemente su estructura organizativa?	X		X		X	
Autoestima	Reconocimiento	6	¿Consideras que tu institución reconoce tus acciones positivas?	X		X		X	
	Oportunidades	7	¿Tus condiciones salariales son adecuadas?	X		X		X	
		8	¿Tienes las mismas oportunidades que tus compañeros para el desarrollo de tus actividades?	X		X		X	
	Depresión	9	¿Te sientes motivado al desarrollar tus labores?	X		X		X	
Trabajo en equipo	Calidad	10	¿Puedes desarrollar tus labores sin miedos o temores?	X		X		X	
		11	¿El trabajo en mi área se encuentra bien distribuido y organizado?	X		X		X	
	Interacción	12	¿Consideras que la calidad de tu trabajo permite cumplir con los objetivos y metas de tu institución?	X		X		X	
		13	¿Te consideras parte de tu equipo de trabajo?	X		X		X	
	Cohesión	14	¿Te sientes parte de los logros alcanzados por tu institución?	X		X		X	
Comunicación	15	¿Puedes expresar tus ideas o formas de pensar de manera efectiva a tus compañeros?	X		X		X		

		16	¿Percebes que la comunicación en tu área es eficaz?	X	X	X	
Capacitación del trabajador	Métodos	17	¿Tu institución aplica frecuentemente algún método de capacitación continua de sus trabajadores?	X	X	X	
		18	¿Tu institución te brinda oportunidades para tu desarrollo profesional?	X	X	X	
	Técnicas	19	¿Tu institución asigna tareas y/o trabajos que van de acuerdo con sus objetivos?	X	X	X	
	Coordinaciones	20	¿Tu institución coordina las acciones antes de su desarrollo con los empleados?	X	X	X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Presenta y aplica criterios de validez

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Lima    de noviembre del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador; Mec: Carolina Alejandra Rodríguez Arroyo, DNI: 41874091

Especialidad del evaluador: Psicología

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



### Apéndice F:base de datos

CODIGO	EDAD	GENERO	AÑOS	Preguntas de la variable liderazgo gerencial																	Suma de variables y dimensiones				
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	V1	D1V1	D2V1	D3V1	
1	30	0	1	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	4	71	25	13	33	
2	33	1	1	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	74	27	13	34	
3	56	1	1	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	77	25	14	38	
4	55	0	2	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	76	26	14	36	
5	45	0	1	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	79	27	15	37	
6	48	1	1	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	66	23	12	31
7	55	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	24	12	32	
8	54	1	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	73	27	12	34	
9	50	0	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	59	19	11	29	
10	49	1	2	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	75	26	13	36	
11	27	0	1	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	4	73	27	13	33	
12	42	1	2	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	73	26	13	34	
13	34	1	2	4	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	77	25	14	38	
14	28	0	1	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	77	27	14	36	
15	56	1	3	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	77	25	15	37	
16	41	1	1	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	71	28	12	31
17	42	0	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	25	12	32	
18	48	0	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34	
19	29	1	1	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	73	26	14	33	
20	28	0	1	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	60	21	10	29	
21	34	0	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	73	27	12	34	
22	37	0	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	59	19	11	29	
23	45	0	2	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	75	26	13	36	
24	60	1	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	4	73	27	13	33	

25	32	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	25	12	32
26	27	0	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34
27	39	1	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	73	26	14	33
28	33	1	1	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	60	21	10	29
29	47	0	1	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	73	27	12	34
30	42	0	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	72	26	12	34
31	41	1	2	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	75	26	13	36
32	50	0	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	73	27	13	33
33	42	0	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	73	27	12	34
34	43	1	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	72	26	12	34
35	29	0	1	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	75	26	13	36
36	31	1	1	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	73	27	13	33
37	38	1	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	72	26	12	34
38	39	1	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	73	26	14	33
39	35	1	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	72	26	12	34
40	31	0	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	73	27	12	34
41	36	0	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	72	26	12	34
42	29	1	1	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	75	26	13	36
43	41	0	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	73	27	13	33
44	41	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	25	12	32
45	35	1	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	72	26	12	34
46	38	1	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	73	26	14	33
47	31	0	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	72	26	12	34
48	52	0	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	73	27	12	34
49	50	0	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	72	26	12	34
50	52	0	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	75	26	13	36
51	53	0	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	73	27	13	33
52	56	0	3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	74	27	13	34

53	50	0	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	71	28	12	31
54	48	0	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	25	12	32
55	49	0	1	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34
56	51	0	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	73	26	14	33
57	35	0	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	60	21	10	29
58	48	0	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	73	27	12	34
59	43	0	1	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34
60	50	0	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	75	26	13	36
61	56	0	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	4	73	27	13	33
62	43	0	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34
63	40	0	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34
64	43	0	2	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	71	28	12	31
65	40	0	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	25	12	32
66	40	0	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34
67	41	1	2	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	73	26	14	33
68	43	0	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34
69	40	1	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	73	27	12	34
70	31	1	1	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34
71	35	1	2	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	75	26	13	36
72	43	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	4	73	27	13	33
73	40	0	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34
74	30	1	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34
75	31	1	2	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	71	28	12	31
76	35	1	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	25	12	32
77	28	0	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34
78	35	0	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	73	26	14	33
79	38	0	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34
80	41	1	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	72	26	12	34

CODIGO	EDAD	GENERO	AÑOS	Preguntas de la variable desempeño laboral																				Suma de variables y dimensiones				
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	V2	D1V2	D2V2	D3V2	D4V2
1	30	0	1	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	90	23	23	27	17
2	33	1	1	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	79	19	19	25	16
3	56	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	92	22	24	28	18
4	55	0	2	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	83	22	22	25	14
5	45	0	1	4	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	87	20	22	27	18
6	48	1	1	4	3	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	77	19	17	26	15
7	55	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	79	20	20	25	14
8	54	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
9	50	0	2	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	64	16	17	19	12
10	49	1	2	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	90	23	23	26	18
11	27	0	1	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	90	23	23	27	17
12	42	1	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	79	19	19	25	16
13	34	1	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	92	22	24	28	18
14	28	0	1	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	83	22	22	25	14
15	56	1	3	4	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	87	20	22	27	18
16	41	1	1	4	3	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	77	19	17	26	15
17	42	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	79	20	20	25	14
18	48	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
19	29	1	1	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	83	22	20	24	17
20	28	0	1	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	3	75	19	19	21	16
21	34	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
22	37	0	2	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	64	16	17	19	12
23	45	0	2	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	90	23	23	26	18
24	60	1	3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	90	23	23	27	17
25	32	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	79	20	20	25	14

26	27	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
27	39	1	3	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	83	22	20	24	17
28	33	1	1	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	3	75	19	19	21	16	
29	47	0	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
30	42	0	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
31	41	1	2	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	90	23	23	26	18	
32	50	0	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	90	23	23	27	17	
33	42	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
34	43	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
35	29	0	1	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	90	23	23	26	18	
36	31	1	1	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	90	23	23	27	17	
37	38	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
38	39	1	3	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	83	22	20	24	17	
39	35	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
40	31	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
41	36	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
42	29	1	1	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	90	23	23	26	18	
43	41	0	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	90	23	23	27	17	
44	41	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	79	20	20	25	14	
45	35	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
46	38	1	3	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	83	22	20	24	17	
47	31	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
48	52	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
49	50	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
50	52	0	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	90	23	23	26	18	
51	53	0	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	90	23	23	27	17	
52	56	0	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	79	19	19	25	16	
53	50	0	3	4	3	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	77	19	17	26	15	

54	48	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	79	20	20	25	14
55	49	0	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
56	51	0	3	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	83	22	20	24	17	
57	35	0	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	3	75	19	19	21	16
58	48	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
59	43	0	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
60	50	0	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	90	23	23	26	18
61	56	0	3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	90	23	23	27	17
62	43	0	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
63	40	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
64	43	0	2	4	3	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	77	19	17	26	15
65	40	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	79	20	20	25	14	
66	40	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
67	41	1	2	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	83	22	20	24	17	
68	43	0	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
69	40	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
70	31	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
71	35	1	2	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	90	23	23	26	18
72	43	1	2	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	90	23	23	27	17
73	40	0	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
74	30	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
75	31	1	2	4	3	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	77	19	17	26	15
76	35	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	79	20	20	25	14
77	28	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
78	35	0	3	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	83	22	20	24	17	
79	38	0	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14
80	41	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	81	20	21	26	14

## **Apéndice G: Artículo Científico**

### **1. TÍTULO**

“Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”.

### **2. AUTOR**

Jessica Irene Alvarado Guerrero jalvaradoguerrero@yahoo.es

### **3. RESUMEN**

La actividad laboral viene sufriendo cambios caracterizados básicamente por la inclusión de trabajar con un “líder” y no con un jefe, lo cual se convierte en un nuevo reto para los nuevos gestores públicos. Además, el no contar en la actualidad con un instrumento que permita dimensionar la relación existente entre el liderazgo y desempeño laboral en el área específica de salud del sector público peruano, tal y como si se cuentan en otros sectores como por ejemplo “Educación”, el cual ha demostrado una mejora sustancial en la gestión después de su aplicación. Es por esto se surge la motivación de desarrollar un instrumento el cual permitirá cuantificar y “Determinar la relación existente entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”.

Para lo cual, se realizó la revisión de conceptos y teorías propuestas por diversos autores nacionales y extranjeros referentes a las 2 variables analizadas y sus respectivas dimensiones. La metodología fue de tipo básica, el tipo de estudio fue descriptivo correlacional y su diseño no experimental de corte transversal. La población objeto estuvo constituida por un total de 80 trabajadores y el instrumento utilizado para la obtención de datos fue el cuestionario, el cual incluyó 37 preguntas en la escala de Likert del 1 al 5. El criterio de confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual dio 0.848 para la

variable liderazgo gerencial y 0.890 para la variable desempeño laboral, considerándose a dichos instrumentos de Fuerte confiabilidad. Se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman el cual fue de 0,789 positivo.

Con lo cual, el presente trabajo demuestra que existe un nivel alto de correlación entre las variables liderazgo gerencial y Desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

Palabras clave: Liderazgo gerencial, desempeño laboral, ministerio de salud.

#### **4. ABSTRACT**

The work activity has undergone changes characterized basically by the inclusion of working with a "leader" and not with a boss, which becomes a new challenge for the new public managers. In addition, it does not currently have an instrument that allows the dimensioning of the relationship between leadership and work performance in the specific health area of the Peruvian public sector, as it is in other sectors such as "Education" Which has shown a substantial improvement in its management after its implementation. This is why the motivation to develop an instrument that will "Determine the relationship between managerial leadership and the work performance of the workers of a public entity of the Ministry of Health of Peru, 2016" arises.

For that, a review of concepts and theories proposed by various national and foreign authors concerning the two analyzed variables and their respective dimensions was carried out. The methodology was of basic type, the type of study was observational - descriptive - transversal and its correlational (non - experimental) design. The target population consisted of a total of 80 workers and the instrument used to obtain data was the questionnaire, which included 37 questions on the Likert scale from 1 to 5. The reliability criterion of the instrument

was determined by the coefficient Of Alpha of Cronbach, which gave 0.848 for the managerial leadership variable and 0.890 for the variable Labor performance, considering these instruments of strong reliability. The Spearman correlation coefficient was applied, which was 0.789 positive.

With this results, the present study demonstrates that there is a high level of correlation between the variables Managerial Leadership and Work Performance of the workers of the Ministry of Health of Peru, 2016.

Key words: Management leadership, work performance, health ministry.

## **5. INTRODUCCIÓN**

Desde tiempo muy remotos el ser humano ha demostrado que su nivel de organización incluyó la conformación de sociedades con niveles jerarquizados, es decir, que de esta manera va surgiendo la necesidad de contar con aquel miembro que influye sobre los otros, con el fin de desarrollar acciones para el logro de metas comunes y personales.

De esta manera es como surge el personaje denominado “Lider”, quien tiene la habilidad de hacer que sus “seguidores” lo consideren como aquella persona que les permitirá potenciar sus habilidades, con el fin de lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades.

Es por esto, que el líder de una entidad ya sea pública o privada debe estar capacitado para tomar las decisiones más pertinentes, ser apto y capaz de motivar, accionar, gerenciar, asignar responsabilidades e inspirar respeto, confianza, cooperación, elementos claves para influir en el comportamiento de los trabajadores mejorando de esta manera su desempeño laboral.

Un buen líder que logre identificar el tipo de motivación de sus colaboradores, es posible que pueda evidenciar de la mejor manera qué es lo que las personas desean y por qué actúan en la forma en que lo hacen.

Por lo mencionado, es importante identificar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en instituciones públicas peruanas, así como también contar con un instrumento de medición de dicha relación.

## **6. REVISIÓN LITERARIA**

### **6.1 Liderazgo gerencial**

Páez en su artículo “Competencias para el liderazgo gerencial” realizó el análisis de diversos trabajos de investigación realizados por el Centro de Liderazgo de la facultad de Administración de empresas de la Universidad externado de Colombia, con el objetivo de identificar las competencias relacionadas al liderazgo en el desempeño laboral, con el propósito de una vez identificadas y analizadas dichas competencias, estas sean implementadas en el surgimiento del liderazgo en los nuevos gerentes empresariales.

En base a dichas características, conceptualiza que el término de liderazgo se ha asociado ampliamente con el poder, el dominio y autoridad hacia una o un grupo de personas con el fin de ejercer o influir en sus decisiones. Asimismo, definió al liderazgo gerencial como un fenómeno social el cual se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se sienta comprometido con el logro de la visión de la empresa donde laboran, así, el líder gerencial es aquel que al poseer ciertas cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas, logra inspirar, generar confianza y credibilidad en su equipo, con la finalidad de alinear la visión, metas y objetivos de la empresa, con los intereses individuales de cada uno de los integrantes de la institución, por intermedio de la motivación y sobre todo con el ejemplo como elemento fundamental de inspiración para los trabajadores.

Adicionalmente, Páez dimensionó la variable liderazgo gerencial en 3 dimensiones:

- a) Liderazgo personal.- Forman parte de esta categoría los siguientes componentes: la integridad y confianza, la perseverancia, la importancia en la acción, y la administración del tiempo.
- b) Liderazgo social.- Se han considerado dentro de esta categoría los siguientes componentes: la capacidad para escuchar, y la facilidad para conformar equipos.
- c) Liderazgo directivo.- Esta categoría incluye los componentes: ser hábil estratega, estar orientado a resultados, tener la capacidad para tomar decisiones con calidad y oportunidad, y ser un buen negociador.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista, definieron al liderazgo como un la interacción entre un grupo de personas, de las cuales una de ellas ejerce influencia sobre el resto con el fin de alcanzar una meta común a fin transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. Asimismo, explica la importancia del liderazgo en las especies animales, ya que esto garantiza la supervivencia de la especie, ya que unidos superaran la búsqueda de alimento, protección y su reproducción.

Asimismo, Aubert, afirmó en su artículo “El liderazgo gerencial” que liderazgo es el proceso que permite a un individuo influir en otras personas con el fin de direccionar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas específicas. Así, el liderazgo gerencial se encuentra conformado por cuatro dimensiones:

- a) Liderazgo Personal.- Se refiere cuando el líder es consciente de su manera de pensar y actuar al liderarse a sí mismo, lo cual le permite tener la seguridad y la autoestima necesaria para vencer cualquier barrera y aprovechar al máximo sus cualidades de líder.
- b) Liderazgo de Influencia.- Es el liderazgo que el líder ejerce en otras personas para que realicen cosas que normalmente no harían, lo cual incluye el saber manejar una adecuada comunicación para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable, logrando así, que los colaboradores tengan confianza en sí mismos y acepten retos.

- c) Liderazgo Estratégico.- Este liderazgo permite que el líder establezca el rumbo, oriente sus acciones y alinee los esfuerzos del equipo de trabajo, con el objetivo de identificar la visión, la misión y los valores compartidos de la institución a fin de diseñar el mapa estratégico. Este liderazgo permite que la organización se adapte hacia las nuevas exigencias del mercado competitivo.
- d) Liderazgo de Resultados.- El liderazgo de resultados es la consecuencia del desarrollo positivo de las 3 anteriores dimensiones., ya que el líder optimiza y operativiza la estrategia, para lograr resultados y crear una mayor capacidad organizacional.

## **6.2 Teorías del liderazgo**

El presente trabajo de investigación se basa tanto en la teoría basada en las características como también en la del comportamiento, ya que definen y explican de una manera clara y concisa los aspectos a considerar en el análisis tanto de la variable como de las dimensiones incluidas. Dichos conceptos descritos por Robbins & Judge.

### **Teorías basadas en las características**

Esta teoría se basa en diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son basándose en sus cualidades, características personales, atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales, como por ejemplo: carismático, paciente, entusiasta, eficaz, valiente, etc.

En un inicio, se realizó la revisión de diversos estudios a fin de definir las principales características de un líder, lográndose identificar cerca de 80 rasgos del liderazgo, pero sólo cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones. Así, estas principales características son: Extroversión (ambición y energía), la responsabilidad y apertura, amabilidad y estabilidad emocional, inteligencia emocional y empatía (p. 382).

## Teoría basada en el comportamiento

La diferencia entre la teoría basadas en las características y la teoría basada en el comportamiento radica principalmente en que la primera se basa en “seleccionar o elegir a las personas correctas” de acuerdo a sus características personales de liderazgo, mientras que la segunda teoría se basa en que “un líder no nace sino se hace”, es decir, si se lograran identificar comportamientos específicos de los líderes, entonces se podría implementar y enseñar patrones de liderazgo a individuos que desean ser líderes eficaces, lo cual garantizaría contar con líderes eficaces en toda organización.

Dentro de las teorías conductistas se encuentran las desarrolladas por 2 grupos de investigadores que pertenecen a la (i) Ohio State University y, (ii) University of Michigan’s Survey Research Center.

Los investigadores de la Ohio State University buscaron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Durante su investigación, el grupo fue ir restringiendo la inclusión de comportamientos, quedando finalmente la lista a dos categorías que agrupaban sustancialmente la mayor parte de los comportamientos de liderazgo descritos por los empleados. A estas dos dimensiones las llamaron:

- a) Estructura de iniciación.- Se refiere al grado que el líder define y estructura su rol y el de sus colaboradores a fin de conseguir el logro de las metas. Este líder se caracteriza por “asignar miembros del grupo a tareas particulares”, “esperar que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño” y “hace énfasis en el cumplimiento de los plazos finales”.
- b) Estructura de consideración.- Describe al líder que se caracteriza por la confianza y respeto que brinda a sus colaboradores en el desarrollo de sus actividades. Este líder se caracteriza “como aquel que ayuda a los empleados con sus problemas personales, es amistoso y permite que se le acerquen” y “trata a todos los trabajadores como iguales”.

Por otro lado, los estudios realizados por el grupo de investigación de la University of Michigan's Survey Research Center, tuvieron objetivos similares al grupo de Ohio, el cual se basó en identificar las características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de la eficacia de su desempeño. Así, dicho grupo llegó a dos dimensiones del comportamiento del liderazgo que los denominaron:

- a) Orientado al empleado.- Los líderes han desarrollado positivamente las relaciones interpersonales, brindan gran interés a las necesidades de sus colaboradores y aceptan diferencias de los miembros.
- b) Orientado a la tarea.- Estos líderes suelen dar importancia a los aspectos técnicos del puesto (p. 389).

### **6.3 Desempeño laboral**

Quintero et, al. definió al desempeño laboral como aquellas capacidades, habilidades y cualidades que posee un trabajador, las cuales al interactuar con sus labores de trabajo y con las de organización, van a producir comportamientos que pueden influir en sus resultados y en las metas de la institución.

Además, mencionó que las empresas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran relacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

- a) Satisfacción del trabajador.- Se refiere al conjunto de sentimientos de placer o dolor con los que el empleado percibe su trabajo, los cuales se van a manifestar en el desarrollo de determinadas actitudes laborales e influirán en su calidad de trabajo. Asimismo, señalan que estas actitudes ayudan a los

gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- b) Autoestima.- Es un estado de ánimo, el cual al exteriorizarse le permiten al individuo manifestar la necesidad por lograr una nueva situación y el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.
- c) Trabajo en Equipo.- El desarrollar trabajo en equipo por los trabajadores puede mejorar su desempeño laboral, ya que cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades laborales, se produce una interacción entre ellos, produciéndose ciertos procesos, como la cohesión del grupo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, comunicación acertiva, entre otros.
- d) Capacitación del Trabajador.- Es un proceso de formación con el objetivo de que el personal pueda desempeñar su papel lo más eficientemente posible. El objetivo de un programa de capacitación debe ser de proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos.

Asimismo, Pedraza y Conde (2010) señalaron, que al desempeño laboral como aquel comportamiento observado en los trabajadores que la institución considera como relevantes para el logro de sus metas u objetivos y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Vargas (2011), en su trabajo de investigación titulado “El desempeño laboral y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa “SAFE DRIVE” de la ciudad de Ambato” señaló 3 dimensiones:

- a) Motivación.- Se refiere a todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia el logro de un objetivo. La motivación

también es considerada como el empuje que conduce a un individuo elegir a realizar o no una acción para dar solución a una determinada situación.

- b) Clima organizacional.- Se define como el comportamiento temporal de los trabajadores frente a diversos acontecimientos o razones, como: reducción de personal, incremento de los salarios.
- c) Capacitación.- Es un proceso de formación intelectual o práctica, con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible.

#### **6.4 Teorías del desempeño laboral**

Debido a que el desempeño laboral se encuentra directamente influenciado por la motivación que le empleado pueda recibir, se define a continuación las teorías de la motivación que han sido consideradas en el diseño del modelo del presente estudio.

##### **Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow).-**

En esta teoría, Maslow (1954) se basa en que existe un nivel de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento de toda persona. El autor identificó que existen cinco niveles de necesidades, las cuales se encuentran jerarquizadas de forma piramidal, colocando a las necesidades básicas en la base de la pirámide y las superiores o racionales en la parte de arriba. Así, a medida que el individuo satisface sus necesidades de los niveles inferiores, las necesidades de los niveles superiores van predominando. La clasificación de las necesidades se da de la siguiente manera:

- a) Necesidades fisiológicas.- Denominadas también biológicas o básicas: alimentación, salud, descanso, reposo, abrigo. Su principal característica es la prisa de satisfacción, del cual, si una de ellas no puede satisfacerse, se evidencia dicha carencia en el comportamiento de la persona.

- b) Necesidades de seguridad.- Se encuentran en el segundo nivel e incluyen la necesidad de protección de cualquier peligro sea este real o imaginario, físico o abstracto.
- c) Necesidades sociales.- Relacionadas con la vida social del individuo y surgen cuando las necesidades de 1er y 2do nivel se encuentran relativamente satisfechas. Incluye necesidades de desarrollo afectivo, de asociación, aceptación (colegas, amistad, afecto y amor), trabajo en equipo.
- d) Necesidades de autoestima.- Relacionadas con la manera que el individuo se ve, se siente y se cuestiona. Incluye el reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación, consideración y confianza en sí mismo.
- e) Necesidades de autorrealización.- Son las necesidades que se encuentran en el nivel más superior e incluyen el deseo de superación cada vez más desarrollando todas sus potenciales humanas. Estas necesidades solo pueden satisfacerse mediante recompensas propias, desarrollo y realización del potencial propio, utilización plena de sus talentos.

Aquellas necesidades no satisfechas influirán en el comportamiento del individuo y lo encaminan o no en el logro de sus objetivos. Las necesidades que se encuentran en el 1er y 2do nivel (fisiológicas y de seguridad) son las denominadas “necesidades primarias” y tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más superiores sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados, sin embargo, las necesidades más bajas requieren de una motivación relativamente rápida, en tanto que las más elevadas necesitan una motivación mucha más prolongada. Si alguna de las necesidades más bajas no logra ser satisfecha por un largo período, esta se hace obligatoria y por lo tanto neutralizará el efecto de las más elevadas.

### **Teoría de los dos factores (Herzberg).**

Esta teoría se centra en el ambiente externo y en el trabajo de la persona. A través de encuestas, los autores identificaron que cuando las personas encuestadas se sentían bien en su trabajo, asumían esto a características o

factores intrínsecos de ellos mismos (logros, reconocimiento, responsabilidad, ascensos, etc), sin embargo, cuando se encontraban insatisfechos asumían esto a factores externos (condiciones laborales, política de organización laboral, relaciones personales, etc). Así, se concluyó, que los factores que pueden motivar a un individuo no son los mismos que los desmotiven. La motivación de las personas depende de dos factores:

- a) Factores higiénicos.- Son las condiciones que rodean a la persona en su entorno laboral. Incluyen: condiciones laborales; políticas organizacionales, relación con el supervisor; salarios; estabilidad laboral; trabajo en equipo. Estos factores constituyen el contexto del cargo.
- b) Factores motivacionales.- Tienen que ver con las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Incluyen: delegación de responsabilidades; libertad de decisión; ascensos; formulación de objetivos y evaluación.

## **7. METODOLOGÍA**

La presente investigación tiene un diseño de tipo no experimental, el estudio es cualitativo, con un enfoque cuantitativo y el estudio es de tipo observacional, descriptivo y transversal. Se utilizaron 02 variables: el liderazgo gerencial, siendo sus dimensiones: liderazgo personal, liderazgo social y liderazgo directivo, y la variable b) desempeño laboral, siendo sus dimensiones: satisfacción en el trabajo, autoestima, trabajo en equipo y capacitación del trabajador.

La población objeto estuvo constituida por un total de 80 trabajadores y el instrumento utilizado para la obtención de datos fue el cuestionario, el cual incluyó 37 preguntas en la escala de Likert del 1 al 5. El criterio de confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual dio  $\alpha=0.848$  para la variable liderazgo gerencial y  $\alpha=0.890$  para la variable desempeño laboral, considerándose a dichos instrumentos de Fuerte confiabilidad. Se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman el cual fue de 0,789 positivo.

## 8. RESULTADOS

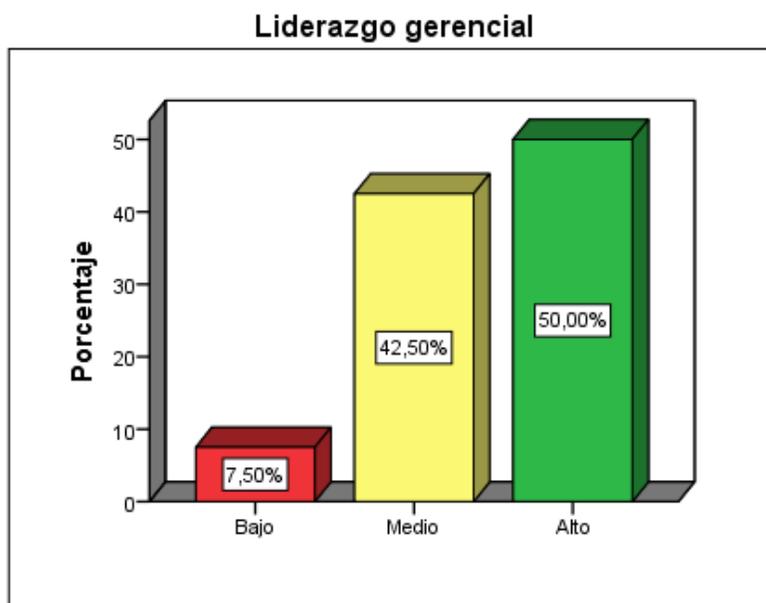
Como se puede observar en la Tabla 1, en el análisis de la correlación de Spearman se encontró como resultado de significancia (bilateral) de 0,000, lo cual demuestra que existe una relación significativa entre la variable liderazgo gerencial y desempeño laboral. Además, siendo el coeficiente de correlación de 0,789 positivo, se demuestra que este nivel de correlación es alto.

**Tabla 1**  
**Correlaciones**

			Liderazgo gerencial	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo gerencial	Coeficiente de correlación	1,000	,789**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,789**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

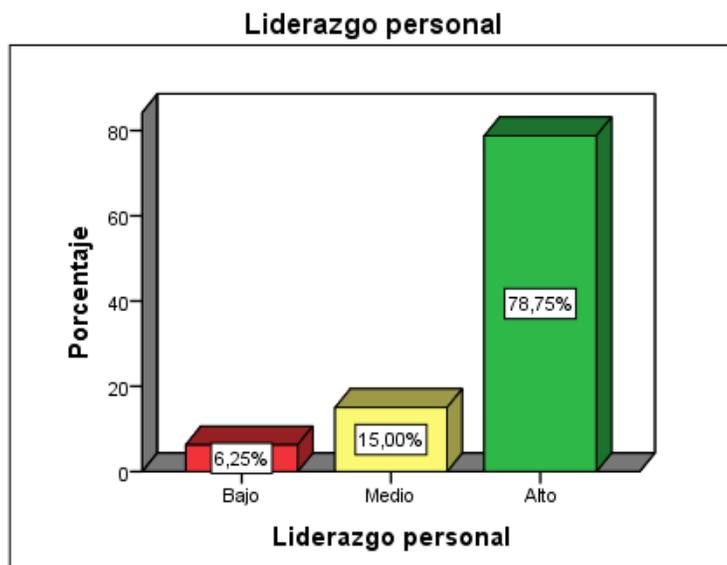
\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Asimismo, del análisis realizado a la Figura 1, de la totalidad de trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 50% de los encuestados manifiesta que la variable liderazgo gerencial se encuentra en un nivel “Alto”, mientras que el 42,5% de los encuestados lo considera en un nivel “Medio” y un 7,50% lo considera en un nivel “Bajo”. Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que el liderazgo gerencial se encuentra en un nivel “Alto”, en esta institución.



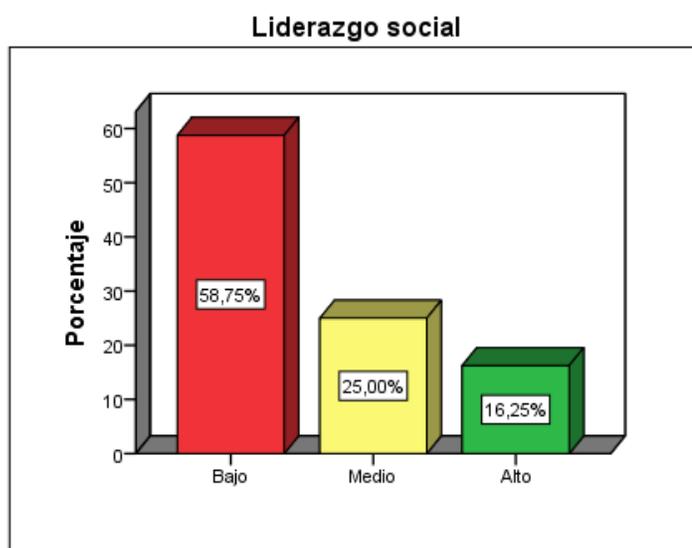
**Figura 1:** Niveles de la variable liderazgo gerencial

Como se puede visualizar en la figura 2, de la totalidad de trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 78,75% de los encuestados manifiesta que la dimensión liderazgo personal se encuentra en un nivel “Alto”, mientras que el 15% considera en un nivel “Medio” y un 6,25% lo considera en un nivel “Bajo”. Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión liderazgo personal se encuentra en un nivel “Alto” en esta institución.



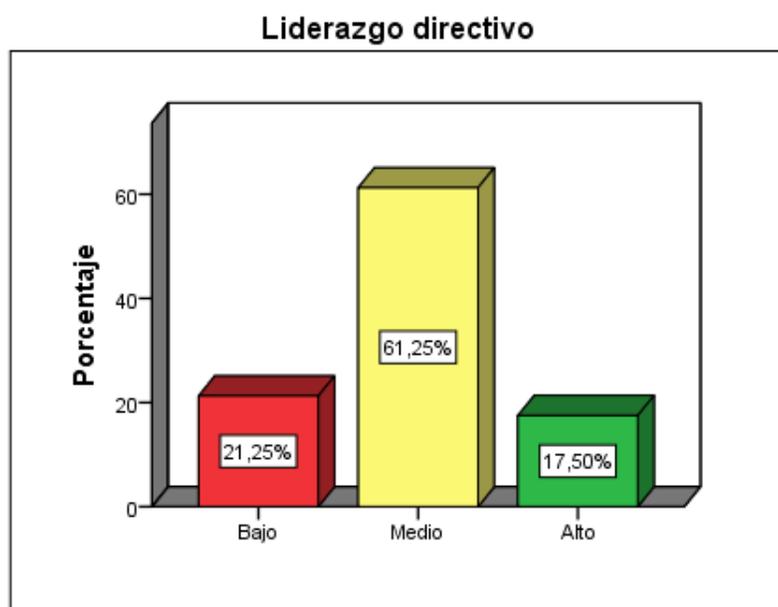
**Figura 2** Niveles de la dimensión liderazgo personal.

Como se puede visualizar en la figura 3, de la totalidad de trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 16,25% de los encuestados manifiesta que la dimensión liderazgo social se encuentra en un nivel “Alto”, mientras que el 25% lo considera en un nivel “Medio” y un 58,75% lo considera en un nivel “Bajo”. Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión Liderazgo social se encuentra en un nivel “Bajo” en esta institución.



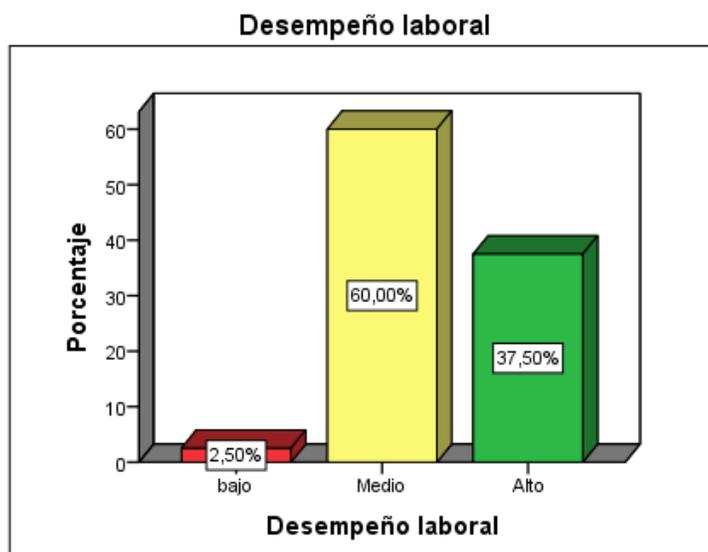
**Figura 3** Niveles de la dimensión liderazgo social

Como se puede visualizar en la figura 4, de la totalidad de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 17,50% de los encuestados manifiesta que la dimensión liderazgo directivo se encuentra en un nivel “Alto”, mientras que el 61,25% lo considera en un nivel “Medio” y un 21,25% lo considera en un nivel “Bajo”. Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión liderazgo directivo se encuentra en un nivel “Medio” en esta institución.



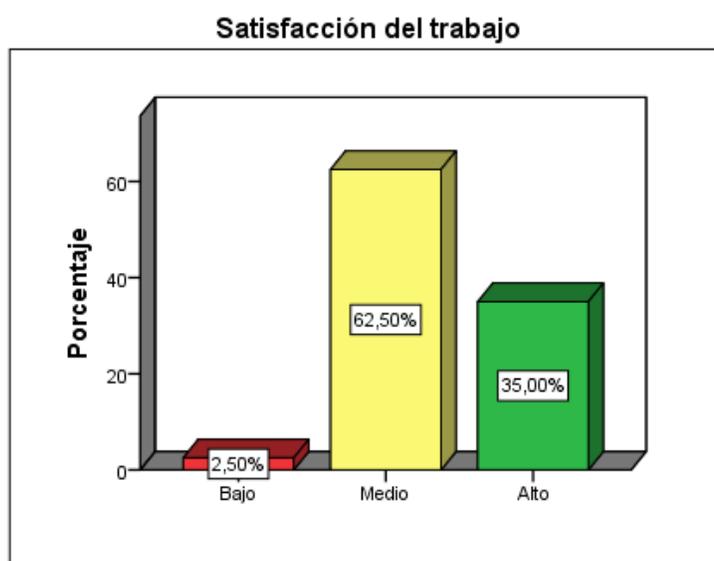
**Figura 4.** Niveles de la dimensión liderazgo directivo.

Como se puede visualizar en la figura 5, de la totalidad de trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 37,50% de los encuestados manifiesta que la variable desempeño laboral se encuentra en un nivel “Alto”, mientras que el 60,5% lo considera en un nivel “Medio” y un 2,50% lo considera en un nivel “Bajo”. Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la variable Desempeño laboral se encuentra en un nivel “Medio” en esta institución.



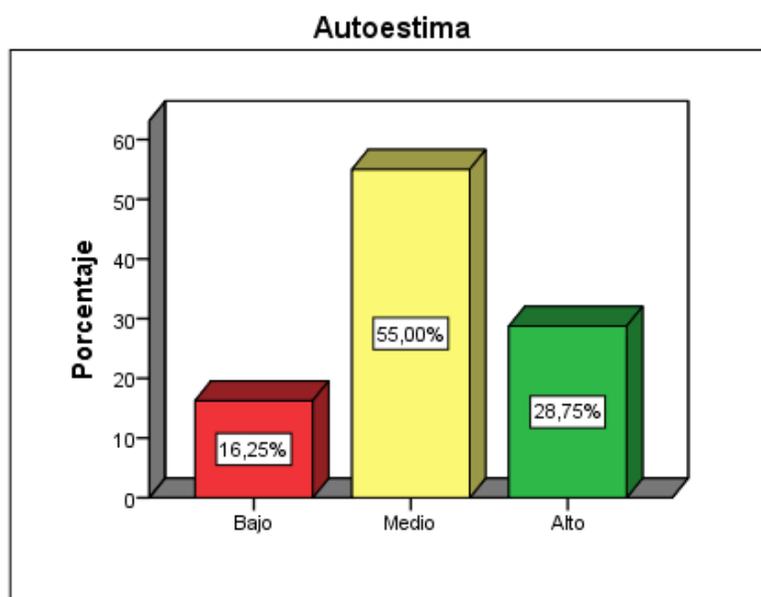
**Figura 5** Niveles de la variable desempeño laboral.

Como se puede visualizar en la figura 6, de la totalidad de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 35% de los encuestados manifiesta que la dimensión satisfacción del trabajo se encuentra en un nivel “Alto”, mientras que el 62,5% lo considera en un nivel “Medio” y un 2,50% lo considera en un nivel “Bajo”. Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión Satisfacción del trabajo se encuentra en un nivel “Medio” en esta institución.



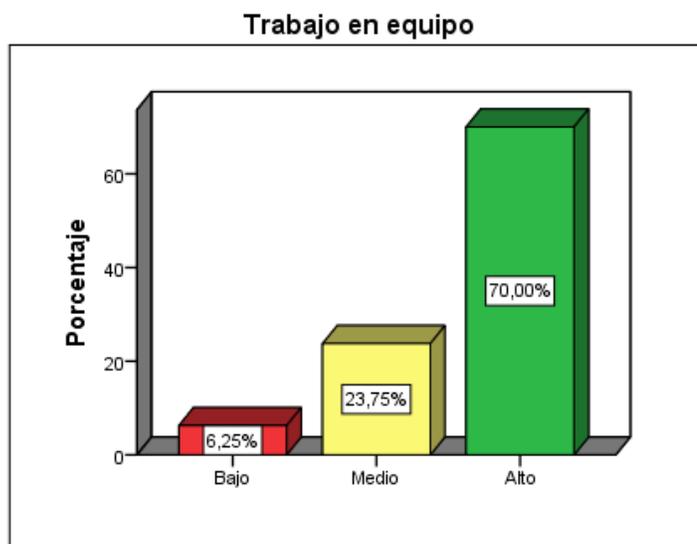
**Figura 6** Niveles de la dimensión satisfacción del trabajo.

Como se puede visualizar en la figura 7, de la totalidad de trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 28,75% de los encuestados manifiesta que la dimensión autoestima se encuentra en un nivel “Alto”, mientras que el 55% lo considera en un nivel “Medio” y un 16,25% lo considera en un nivel “Bajo”. Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión autoestima se encuentra en un nivel “Medio” en esta institución.



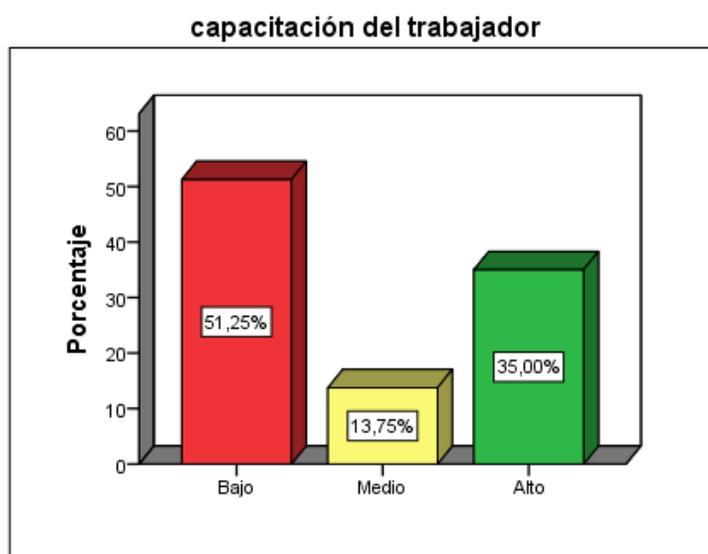
**Figura 7:** Niveles de la dimensión autoestima.

Como se puede visualizar en la figura 8, de la totalidad de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 70% de los encuestados manifiesta que la dimensión trabajo en equipo se encuentra en un nivel “Alto”, mientras que el 23,75% lo considera en un nivel “Medio” y un 6,25% lo considera en un nivel “Bajo”. Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión trabajo en equipo se encuentra en un nivel “Alto” en esta institución.



**Figura 8:** Niveles de la dimensión trabajo en equipo.

Como se puede visualizar en la figura 9, de la totalidad de trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú encuestados, el 35% de los encuestados manifiesta que la dimensión capacitación del trabajador se encuentra en un nivel "Alto", mientras que el 17,25% lo considera en un nivel "Medio" y un 51,25% lo considera en un nivel "Bajo". Por lo tanto se determina que los encuestados consideran que la dimensión capacitación del trabajador se encuentra en un nivel "Bajo" en esta institución.



**Figura 9** Niveles de la dimensión capacitación del trabajador

## 9. DISCUSIÓN

Una vez levantada la información de los trabajadores a través de los cuestionarios referentes a las variables: liderazgo gerencial y desempeño laboral, se procedió a incluirlos en la base de datos para el análisis respectivo.

Los resultados estadísticos obtenidos en el presente estudio para la Hipótesis general halló una correlación significativa entre las variables en estudio a nivel de 0,000 ( $p < 0,05$ ), por lo tanto se afirma que el liderazgo gerencial se relaciona con el desempeño laboral en la población de estudio. De igual manera, en la hipótesis específica 1, se determinó una correlación estadística significativa a nivel de 0,045 ( $p < 0,05$ ), entre la dimensión 1 y la variable 2, por lo cual se afirma que existe la relación entre la dimensión liderazgo personal y la variable desempeño laboral si es significativa. Con respecto a la hipótesis específica 2, se determinó una correlación estadística significativa a nivel de 0,000 ( $p < 0,05$ ), entre la dimensión 2 y la variable 2, así, también se demuestra que la relación entre la dimensión liderazgo social y la variable desempeño laboral es significativa. Finalmente, en cuanto a la hipótesis específica 3, se demostró que también la relación entre la dimensión liderazgo directivo y la variable desempeño laboral es significativa.

A partir de ello, se puede evidenciar que los resultados obtenidos en el presente estudio concuerdan con los resultados obtenidos por Zarate en el 2011 en su trabajo "Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima, en el cual se demostró también la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones.

Asimismo, concuerdan con otro trabajo realizado por Huillca (2015) titulado "Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico", el cual evidencio una alta correlación positiva y significativa entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente.

Los hallazgos obtenidos evidencian la importancia y el valor que los líderes de las instituciones públicas o privadas deben de brindar a la motivación del personal, a fin que vean en su trabajo como un medio de realización de tipo personal y no como una obligación por una contraprestación monetaria. En la medida en que la motivación genere competitividad, esta será un elemento fundamental en el éxito de toda organización.

Con referencia a la variable liderazgo, los resultados obtenidos en el presente estudio no concuerdan con los resultados dados por Parra en el 2011, ya que este último identifico que en opinión de los docentes que participaron en su trabajo titulado “Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes”, los directivos casi nunca desarrollan la función de líder, lo cual evidencia que los gestores públicos de la institución en la cual se ha desarrollado el presente trabajo vienen desarrollando buenas labores de “líder” y estas acciones son percibidas por los empleados, esto se evidencia en el análisis de la distribución de frecuencias de la variable Liderazgo gerencial, la cual presenta evidencia en los resultados obtenidos en la Tabla 08 y Figura 1 que los trabajadores consideran que el Liderazgo gerencial se encuentra en un nivel “Alto”, en esta institución.

Este hallazgo es de suma importancia, ya que quizás pueda demostrar la importancia de seguir realizando el análisis de esta variables en el área de salud del Perú, ya que en la actualidad es uno de los sectores públicos con mayores problemas en la gestión de los recursos humanos debido a diversos aspectos como por ejemplo: el régimen de contratación del personal, el régimen salarial diverso, falta de un sistema de monitoreo y evaluación del desempeño, deficiente sistemas de incentivos, clima laboral, la gestión de recursos humanos, entre algunos otros aspectos.

## 10. CONCLUSIONES

De los análisis realizados en el presente trabajo de investigación se concluye lo siguiente:

Primera conclusión: Se confirma la hipótesis general del presente trabajo, ya que se ha demostrado con un alto nivel de correlación. que el liderazgo gerencial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, con un nivel de significancia (bilateral) de 0,000 lo cual hace que este valor sea  $<0,05$ . Esto indica que la relación entre ambas variables si es significativa por lo tanto se rechaza la  $H_0$ . Esto se evidencia a un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5% en ambas variables.

Segunda conclusión: Se halló una correlación positiva baja en relación entre la dimensión Liderazgo personal y la variable Desempeño laboral con un nivel de significancia (bilateral) de 0,045; lo cual hace que se rechace la  $H_0$ : “El liderazgo personal se relaciona con desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Salud del Perú, 2016”, con un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%.

Tercera conclusión: En cuanto a la hipótesis específica 2 se demostró que existe un nivel de correlación positiva alta entre la dimensión Liderazgo social y la variable Desempeño laboral con una significancia (bilateral) de 0,000 lo cual hace que se rechace la  $H_0$ : : “El liderazgo social se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”, con un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%.

Cuarta conclusión: Con referencia a la hipótesis específica 3 se demostró que existe un nivel de correlación positiva alta entre la dimensión Liderazgo directivo y la variable Desempeño laboral con una significancia (bilateral) de 0,000 lo cual hace que se rechace la  $H_0$ : : “El liderazgo directivo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”, con un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%.

Quinta conclusión: Se demuestra que las 3 dimensiones pertenecientes a la variable Liderazgo gerencial, tienen relación con la variable desempeño laboral.

Además, la dimensión Liderazgo social es la dimensión que más influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

Sexta conclusión: Los trabajadores encuestados consideran que el Liderazgo gerencial se encuentra en un nivel “Alto”, mientras que el desempeño laboral se encuentra en un nivel “Medio” en su institución.

Séptima conclusión: Dentro de las dimensiones de la variable Liderazgo gerencial, se puede concluir que el Liderazgo personal se encuentra en un nivel “Alto”, el liderazgo social se encuentra en un nivel “Bajo” y el liderazgo directivo se encuentra en un nivel “Medio”.

Octava conclusión: Dentro de las dimensiones de la variable Desempeño laboral se puede concluir que la Satisfacción del trabajo y la Autoestima se encuentran en un nivel “Medio”, el Trabajo en equipo se encuentra en un nivel “Alto” mientras que la Capacitación del trabajador se encuentra en un nivel “Bajo”.

## 11. REFERENCIAS

1. Chiavenato, I. (2007). Administración de los nuevos tiempos. Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana-Colombia.
2. David, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial McGraw Hill/Interamericana-México.
3. Fernández, A. (2004). Investigación y técnicas de mercado. Madrid – España: Editorial ESIC.
4. Fischman, D. (2005). El Líder Interior. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/El Comercio.
5. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw-Hill-México.
6. Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R., García, B. (Enero/marzo 2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0138-65572009000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007).

7. Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. (Tesis de maestría). Universidad nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4616>.
8. Páez, I. (2008). Competencias para el liderazgo gerencial. *Revista Sotavento*. (11), p. 78 - 97.
9. Parra, R. (2011). Liderazgo Transformacional del Director y Desempeño Laboral de los Docentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales. Volumen 2 (2)*, p. 54-72.
10. Quintero, N., Africano, N., Faría, E. (Abril/2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Revista Negotium - Ciencias Gerenciales. Vol. 3 (9)*, p. 33-51.
11. Robbins, S. y Judge, T (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pretince Hall.
12. Serrano, K. (2016). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4841>
13. Urbano, A. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral según los trabajadores del diario oficial El Peruano, 2014*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima-Perú.
14. Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. (Tesis de maestría). Universidad nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3176>.

**DECLARACIÓN JURADA****DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN****PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Jessica Irene Alvarado Guerrero, estudiante ( x ), egresado ( ), docente ( ), del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 09914983, con el artículo titulado

“Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”.

declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar, 23 de enero de 2017

Jessica Irene Alvarado Guerrero