



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PROPUESTA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN – CAJAMARCA,
2016.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

AUTORA

Mg. María Carolina Mego Coronel

ASESORA

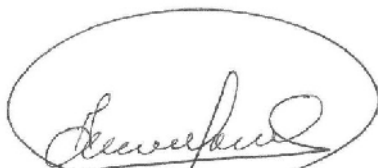
Dra. Ruth Esther Carrasco Ruiz

LINEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**CHICLAYO – PERÚ
2018**

PAGINA DE JURADO



Dra. Mercedes Alejandria Collazos Alarcón

Presidente



Dra. Jackeline Margot Saldaña Millan

Secretario



Dra. Ruth Esther Carrasco Ruiz

Vocal

ELMER BUSTAMANTE DAZA
Notario Público de Jaén
Calle Mariscal Ureta N° 1120 Jaén,
Teléfono: 076-431572
ebustamc@hotmail.com
notariangt@hotmail.com

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Mego Coronel María Carolina, egresado (a) del Programa de Doctorado (x) Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo, identificado con DNI N° 27712287.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PROPUESTA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN -CAJAMARCA, 2016.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.
3. La tesis presentada es auténtica siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo, por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 02 de Mayo 2018

Firma
Nombres y apellidos: María Carolina Mego Coronel
DNI: 27712287

CERTIFICO: Que la firma que antecede y autoriza el presente documento pertenece a don / doña María Carolina Mego Coronel

Identificado (a) con DNI N°: 27712287

Art. 108 del D. Leg. 1049. El notario no asume responsabilidad por el contenido del documento. Jaén

17 MAYO 2018



ELMER BUSTAMANTE DAZA
NOTARIO PÚBLICO DE JAÉN



EL PRESENTE DOCUMENTO NO HA SIDO REDACTADO EN ESTA NOTARÍA

Dedicatoria

Primeramente, a DIOS, por haberme dado la vida y permitir durante estos dos años de estudios alcanzar un nivel más de mi formación profesional. A mi querida y adorable Madre que Dios la tenga en su gloria, por ser el pilar más importante de mi vida, a pesar que ya no está en este mundo, pero su presencia siempre está junto a mí, quien con mucho amor y ejemplo ha hecho de mí una persona con valores para poder alcanzar mi meta propuesta y desenvolverme como Esposa, Madre y Profesional.

A mi Esposo, Carlos Guzmán Bonifacio, que siempre me apoyó incondicionalmente.

A mis hijas, PATRICIA y MONICA que son el motivo y la razón de mi vida, que me han llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis ideales de superación; quiero dejarles una enseñanza que cuando se propongan alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida.

A mi Asesor, por su tiempo invertido en el proceso del desarrollo de esta tesis.

María Carolina

Agradecimiento

Quiero agradecer a las personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis.

Especialmente le agradezco a mi Asesora la Dra. Ruth Esther Carrasco Ruiz y al Dr. Carlos Cherre, por su asesoría siempre dispuesto a brindar su apoyo aún en la distancia. Gracias a mí amigo y compañero de clases al cual estimo mucho el Mg. Wilfredo, Zarate Avellaneda, por su gran ayuda.

A los docentes del Doctorado en “Gestión Pública y Gobernabilidad”, quienes con su experiencia y profesionalismo nos han brindado los conocimientos esenciales para aplicarlos en nuestro centro de trabajo y ser cada día mejores personas con calidad humana.

A la Municipalidad Provincial de Jaén, mi lugar de trabajo y de la cual me siento muy orgullosa de aportar con mis conocimientos y de alguna manera contribuir a brindar un mejor servicio a la ciudadana. Asimismo, por facilitarme el acceso a la información requerida para alcanzar los objetivos trazados en esta tesis.

También agradecer a mi querido esposo e hijas, por la paciencia que tuvieron en mi ausencia y recibiendo su apoyo. Los amo mucho.

Finalmente, a todos mis compañeros de trabajo, familiares y amigos que me brindaron apoyo con su tiempo e información.

María Carolina

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, entrego a vuestra consideración la evaluación de la tesis titulada “Propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016” elaborada con el propósito de obtener el Grado Académico de Doctor en Gestión Pública y gobernabilidad.

El presente estudio es de tipo descriptivo - propositivo y se focalizó en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. Por otro lado, se utilizó una metodología deductiva, la misma que está estructurada en cuatro capítulos, que son trabajados de manera sucinta en cada uno de los apartados.

Esperamos que el presente estudio sea evaluado valorando el esfuerzo realizado para desarrollar dicha investigación. Es más, estoy dispuesto a aceptar su veredicto al presente Informe de Investigación, así como comprometerme a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su mejoramiento. Es propicia la oportunidad para expresar mi más sincero agradecimiento a ustedes señores miembros del Jurado, al igual que a todos los docentes de la Escuela de Postgrado de esta prestigiosa Universidad César vallejo, por todas las orientaciones y conocimientos compartidos en el proceso de nuestra formación profesional.

Chiclayo, abril del 2018.

Mg. Mego Coronel María Carolina

ÍNDICE

Página del Jurado.....	ii
Declaración Jurada.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	11
I. INTRODUCCIÓN.	
1.1. Realidad Problemática.....	13
1.2. Trabajos previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	23
1.3.1. Conceptualización del liderazgo.....	23
1.3.2. Tipos de liderazgo.....	26
1.3.3. Liderazgo transformacional.....	32
1.4. Desempeño laboral.....	36
1.5. Formulación del problema.....	45
1.6. Justificación.....	45
1.7. Hipótesis.....	46
1.8. Objetivos.....	46
II. MÉTODO.	
2.1. Diseño de investigación.....	48
2.2. Variables, operacionalización.....	48
2.2.1. Definición Conceptual.....	49
2.2.2. Definición Operacional.....	49
2.3. Población y muestra.....	51
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad...	54
2.5 Métodos de análisis de datos.....	58
2.6. Aspectos éticos.....	58
III. RESULTADOS.....	
	59

IV. DISCUSIÓN.....	72
V. CONCLUSIONES.....	75
VI. SUGERENCIAS.....	77
VII. PROPUESTA.....	79
REFERENCIAS.....	90
ANEXOS.....	94

RESUMEN

La presente investigación titulada “Propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016” Tuvo como objetivo general Diseñar propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016.

La investigación se realizó con una población de 198 trabajadores de la Municipalidad provincial de Jaén, y la muestra conformada por 79 trabajadores, con un tipo de investigación descriptivo – propositivo y diseño no experimental, descriptivo de corte transversal los cuales fueron elegidos en forma no probabilística por conveniencia del investigador, obteniendo resultados en donde el 75.9% considera que el desempeño laboral es regular; un 1.3% que indica que es malo y un 22.8 sostiene que es bueno.

De acuerdo a lo anterior se plantea la propuesta de liderazgo transformacional con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.

Palabras clave: Desempeño Laboral, propuesta, liderazgo transformacional, municipalidad, trabajador.

ABSTRACT

The present investigation entitled " Transformational leadership proposal to improve the labor performance of the workers of the provincial municipality of Jaen - Cajamarca, 2016 "The general objective was to design a transformational leadership proposal to improve the labor performance of the provincial municipality workers of Jaen - Cajamarca, 2016.

The research was conducted with a population of 198 workers of the provincial Municipality of Jaen, and the sample consists of 79 workers, with a type of descriptive - propositive research and non-experimental design, descriptive cross-section which were chosen in a non-probabilistic manner for convenience of the researcher, obtaining results where 75.9% consider that the work performance is regular; a 1.3% that indicates that it is bad and a 22.8 maintains that it is good.

According to the above, the transformational leadership proposal is proposed in order to improve the work performance of the workers of the provincial municipality of Jaen.

Key words: Labor Performance, proposal, transformational leadership, municipality, worker.

INTRODUCCIÓN

Las diferentes entidades públicas que conforman el aparato de estado en nuestro país, actualmente se encuentran en un proceso de adaptación a la nueva gestión pública para constituir un estado moderno, que busque satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz, para lo cual es necesario brindar servicios de mayor calidad. Constituyendo un reto prioritario para nuestra municipalidad, la cual tiene que brindar un mejor servicio a través de sus funcionarios los mismos que deben mejorar el desempeño laboral ya que se traduce como la eficacia del personal que trabaja dentro de la organización municipal, debiendo el personal funcionar con una gran labor para que haya satisfacción laboral. En ese sentido debe haber una combinación del comportamiento de los empleados con sus resultados que ellos esperen alcanzar. De tal manera que logren cumplir los objetivos con menor esfuerzo y mejor calidad, dirigiéndose a la evolución la que redundará en un mejor resultado en su desenvolvimiento personal.

Para lograr este cambio en la administración municipal es necesario que se inicie un proceso de cambio en la institución a través de la transformación organizacional en donde se note la presencia de liderazgo institucional, por parte de los directivos de mayor jerarquía, de lo contrario seguiremos caminando por el sendero sin una brújula que nos oriente en donde está el norte magnético a donde queremos llegar.

En ese sentido el presente trabajo de investigación está estructurado por cuatro capítulos los que se detallan a continuación.

En el capítulo I: Está referido al problema de investigación, el mismo que surge para conocer a través del diagnóstico como está el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, para luego plantear la propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016.

En el capítulo II: Se presentan los Trabajos previos o antecedentes, las teorías, conceptos y dimensiones de las variables de investigación, la justificación, así como

la hipótesis, y los objetivos general y específicos que orientaron el proceso investigativo.

En el capítulo III. Está referido al marco metodológico de la investigación; que a su vez comprende; el tipo de estudio, el diseño de la investigación, las variables en estudio y su operacionalización, la población y la muestra la que se ha determinado mediante la fórmula respectiva. Así mismo se han determinado las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento aplicado, el mismo que tiene un coeficiente de valides de 95% y una confiabilidad alfa de Cronbach de 0.74

El capítulo IV: Este apartado refiere la presentación de los resultados los que se complementan con su interpretación, la discusión de los mismos está en relación a las teorías y los objetivos específicos, los que nos permiten arribar a las conclusiones y sugerencias, de suma importancia para plantear la propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016.

Finalmente registramos las referencias bibliográficas que son el soporte de la investigación teniendo en cuenta el modelo APA y los anexos.

Espero que este trabajo de investigación contribuya a mejorar la calidad de servicio que brinda la institución a través de los servidores municipales y sirva como fuente de información para futuras generaciones.

1.1. Realidad Problemática.

El capital humano es uno de los primordiales elementos de las compañías y por lo tanto se debe cuidar y mantener, en la medida de las posibilidades de sus gerentes y/o encargados para tener un buen bienestar dentro del trabajo o acciones que se pretendan desarrollar.

En este sentido Delgado, M. & Di Antonio (2010) considera que la “preocupación por la falta de personal capacitado es un tema recurrente, además, paralelamente se observa que la rotación de personal en las empresas ha aumentado de manera alarmante”.

Por otro lado, esto también se manifiesta debido a que las personas muchas veces son seducidas por otras propuestas y muchas veces se evidencia como las empresas cada vez más necesitadas necesitan de personal especializado para un mejor desenvolvimiento y sobre todo productiva dentro de las mismas.

De acuerdo al acápite anterior, Drucker (2002), citado por Delgado, M. & Di Antonio (2010) comento sobre la función de los trabajadores y/o empleados que deben cumplir dentro de la empresa. En este sentido se hablaba “de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa”. “En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad”. (Delgado, Di Antonio, 2010, p. 21).

De acuerdo con lo planteado en el acápite anterior tenemos que de acuerdo con Delgado y Di Antonio que las organizaciones han evolucionado de acuerdo a las exigencias del que se presentan en el mundo altamente competitivo.

Esto quiere decir, que en las organizaciones ha habido un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyan a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad. Es por ello, que la retención y la captación del talento humano son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la organización. En la actualidad, las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la

formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral y el buen ambiente organizacional. A partir de estas afirmaciones, se pronuncia Drucker, P. (2002) comentando lo siguiente: En los últimos años, la función de Recursos Humanos (RRHH) está siendo testigo de excepción de la creciente importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental insistir en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa. (p. 23). En este contexto, retener y evitar que se marche el personal implica muchas veces activar medidas de emergencia que son reactivas y de efecto inmediato, aunque no siempre con efectos duraderos como, por ejemplo, incrementos salariales, promesas de futuro, entre otras. (Delgado, Di Antonio, 2010, p. 76).

De acuerdo a esta versión hoy en día existen organizaciones donde lo más transcendental es agrandar la productividad y los ingresos sin tener en cuenta que el clima laboral se genera de manera personal de acuerdo a las motivaciones de cada uno de los individuos. Por otro lado, se debe considerar las evaluaciones las mismas que se deben de forma objetiva sin direccionar ningún tipo de beneficio al momento de elegir nuestro personal de trabajo, para después no tener en cuenta los despidos arbitrarios en algunos casos.

Por otro lado, se hace necesario lo planteado por Delgado, M. Di Antonio, (2010), en donde considera:

Es importante la preparación profesional para la inserción al campo laboral ya que día a día las exigencias son mayores en este mundo globalizado, pues la humanidad entera enfrenta mayores desafíos comparados con generaciones en décadas pasadas. Las instituciones de educación superior juegan un papel muy importante en este ciclo de formación de profesionales capaces de enfrentarse a esta realidad a la hora de insertarse en el ámbito laboral, la diversidad de factores que son evaluados por las empresas cada vez son más amplios debido a la demanda y a la competencia, es por esto que día con día las Universidades a nivel mundial implementan programas de estudio que incluyan áreas y objetivos actualizados, novedosos y prácticos que contribuyan al desarrollo de recurso humano que les permita ir siempre a la vanguardia de las exigencias tecnológicas de este nuevo milenio.

De acuerdo al acápite anterior “el estado de ánimo de todos cambia día a día. Somos personas, no máquinas, por lo tanto, como seres humanos tenemos altibajos, problemas, momentos de felicidad o tristeza”. “Esta circunstancia es inherente a nuestra condición humana, y aunque en teoría, la separación laboral y circunstancias personales deberían permanecer separados, se reflejan en la otra”.

Por lo antes descrito la Municipalidad Provincial de Jaén es una institución que goza de autonomía económica, política y administrativa, se encarga de la administración de todos los servicios públicos de la comunidad, y orgánicamente está conformada por los órganos de gobierno, constituido por el consejo municipal, el alcalde y consejo de coordinación local, órganos de control, asesoramiento, órganos administrativos, órganos de línea, cuenta con una estructura orgánica amplia la misma que se encuentra implementada con personal nombrado, contratado, CAS y de confianza del alcalde como son los funcionarios, además del cuerpo de regidores quienes cumplen funciones legislativas y de fiscalización.

Sin embargo no siempre se dan estas situaciones de conciliación favorable, entre las gerencias y los sindicatos de empleados y obreros quienes representan a sus agremiados, por cuanto las gestiones de los gobiernos municipales no son permanentes (4 años), estos cambios de gestión, dan lugar a cambios en la forma de gobernar, al tener que implantar sus planes y políticas de gobierno, las mismas que en muchos de los casos como la actual gestión se olvidan de la hoja de ruta, se contratan a gerentes inexpertos debido al desconocimiento de la gestión pública, ello genera una administración que se desarrolla sin planificación, dirección y control, permitiendo establecer conductas inadecuadas dentro de la organización municipal, principalmente del alcalde y funcionarios, quienes muestran conductas arrogantes, ataques a los empleados, producto de su inexperiencia en estos campos.

1.2. Trabajos previos.

A nivel internacional. -

Latorre (2011). La autora en mención investigo sobre “la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral”, cuyo propósito fue “analizar la relación entre las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo en las organizaciones, y el desempeño de los trabajadores, a través de la mediación de las percepciones y expectativas de los empleados sobre su entorno laboral y de su satisfacción laboral” Latorre (2011). Por otro lado, se llegó a la siguiente conclusión general:

- ❖ “Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los

empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados” (Latorre, 2011).

- ❖ “Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización” (Latorre, 2011).

Por otro lado, el mismo autor hace referencia a que prácticas de los recursos funcionan en:

Además de que las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño. (Latorre, 2011)

- ❖ “El apoyo organizacional muestra su potencial para aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento” (Latorre, 2011).

Apreciación crítica.

Importante investigación desde su estructura en la medida que “las perspectivas de empleo futuro se han analizado como indicador de una política de recursos humanos en base a un plan estratégico de la organización”; asimismo la “tesis aporta evidencia empírica a algunas de las relaciones propuestas por el modelo integrador del funcionamiento de la organización”. (Ostroff y Bowen, 2000).

Mendoza (2005), el autor en mención investigó sobre: “estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional”. Por otro lado, la presente investigación está bajo un diseño no experimental, transversal, con características exploratorio y descriptivo, además de buscar una correlación entre las variables. Por otro lado, el autor en mención llegó a las siguientes conclusiones:

En cuanto al perfil de liderazgo transaccional y transformacional se observa que en tres factores de liderazgo existen coincidencias en cuanto al perfil del Gerente de Ventas visto por el autorreporte y la percepción de los

Seguidores, los tres estilos de liderazgo son: E1 Influencia idealizada (Atributo), E2 Influencia idealizada (Conducta) y E3 Inspiración motivacional. El E7 AXE Activo se observa en los seguidores en los primeros 4 factores del perfil, en contraste con los Gerentes que lo incluyen dentro de los segundos (5-9). (Mendoza, 2005)

Los “estilos de liderazgo transformacional y transaccional influyen de manera directa significativa con cada una de las variables de resultado: E10 Satisfacción, E11 Esfuerzo extra y E12 Efectividad. Lo anterior implica tanto a la percepción de los propios Gerentes como la de los Seguidores”.

La presente investigación es muy importante toda vez que desarrolla las variables a través de diagnósticos, en el cual se puede ver las características de cada una de ellas, además de indicar las correlaciones que existen, ello nos permite identificar el grado de dependencia como factor determinante en el funcionamiento dentro de la institución.

Villalón (2014), la investigadora desarrollo su trabajo basado en: “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal”. El presente trabajo se ha desarrollado bajo un “tipo cualitativo y exploratorio sobre los tipos de liderazgo y sus cualidades presentes en directivos de un colegio municipal de la comuna de Las Condes” Villalón (2014). Además, se ha “desarrollado a través del análisis de discursos obtenidos en focus group, entrevistas semiestructuradas y una entrevista en profundidad utilizando como criterio de análisis la convergencia de discursos de los diferentes actores del cuerpo docente y directivo”. Por otro lado, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ❖ “Fue posible establecer que una comunicación transparente y permanente es uno de los elementos basales y centrales de la interrelación docentes-directivos para gestionar y movilizar transformaciones en el proyecto educativo” (Villalón, 2014).

La infraestructura, los continuos y recientes cambios han atentado a una cultura organizacional estable como parte de un liderazgo transformacional. La infraestructura impide que cotidianamente directivos y profesores puedan interactuar, se encuentran separadas y vinculadas solo por pasillos y escaleras, no habiendo un punto de encuentro común cotidiano. (Villalón, 2014).

La investigación es importante porque da a conocer las limitaciones que se presentan en la institución de acuerdo a los funcionarios que laboran en la misma,

es por ello que la autora establece un plan motivador en este establecimiento municipal toda vez que se preocupa por el funcionamiento de la institución.

A nivel nacional

Toala (2014), la investigadora en mención desarrollo la tesis titulada: “Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa-2013”. Tuvo como objetivo “Analizar la incidencia del modelo de diseño de clima organizacional para un mejor desempeño profesional de los servidores públicos de los servidores públicos del Ilustre Municipio de la Jipijapa”.

Por otro lado, la autora llegó a las siguientes conclusiones:

- a) “El Ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos” (Toala, 2014).
- b) “El Ilustre Municipio de Jipijapa no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para se fortalezca el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos” (Toala, 2014).
- c) “Los servidores públicos necesitan de un programa de apoyo integral que mejore las actividades y funciones, esto representaría una ventaja importante para el desarrollo de la Institución” (Toala, 2014).
- d) “El Municipio de Jipijapa cuenta con profesionales universitarios, como fortalezas que contribuyen con su desempeño profesional a mejorar la calidad de atención a la ciudadanía” Toala (2014).
- e) “El presente trabajo sirve como información de investigación para futuras investigaciones que tengan temas relacionados a mejorar el desempeño de los servidores públicos municipales” (Toala, 2014).

Dentro del contexto de la realidad nacional la presente investigación es importante porque da a conocer al detalle las limitaciones y fortalezas que se presentan en la realidad estudiada. Por otro lado, la autora hace mención que

estrategias se deben considerar para mejorar el liderazgo dentro de la institución, allí la importancia.

Sánchez (2013), el autor en mención en su tesis titulada “desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I”, asimismo tuvo como objetivo general “evaluar el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, durante el semestre 2013-I”

Por otro lado, el autor llegó a las siguientes conclusiones:

- a) “El 97% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones en su práctica pedagógica y sólo el 3% refiere que los docentes nunca muestran tener responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones en su desempeño”.
- b) “El 95% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes desarrollan buenas relaciones interpersonales durante su práctica pedagógica y sólo el 5% refiere que los docentes nunca desarrollan buenas relaciones interpersonales durante su práctica pedagógica”.
- c) “El 90% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes presentan buena formación en valores éticos durante su práctica pedagógica y sólo el 10% refiere que los docentes nunca presentan buena formación en valores éticos durante su práctica pedagógica”.
- d) “Los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral”.

La investigación es importante porque nos indica el grado de responsabilidad en el desempeño de funciones de los docentes, así como presentan una buena formación en valores éticos y muestran una tendencia positiva en su desempeño laboral, esta investigación si bien es cierto tiene relación con la docencia universitaria, ello nos permite aplicarla en la municipalidad provincial de Jaén ya

que un líder debe mostrar valores y ser ejemplo de un buen desempeño para con sus colaboradores.

Centurión, Zavaleta, (2014) los investigadores en mención, en la investigación planteada sobre “prácticas pre profesionales en formación profesional para desempeño laboral de los estudiantes - administración, Uladech- católica”. Por otro lado, tuvo como objetivo “determinar la influencia de las prácticas pre profesionales dentro del proceso de formación profesional en el desempeño laboral de los estudiantes de la Escuela Administración de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote”

Los investigadores en mención llegaron a las siguientes conclusiones

- a) “Las prácticas pre profesionales dentro del proceso de formación profesional influyen directa y favorablemente en el desempeño laboral de los estudiantes de la Escuela Administración. ULADECH Católica Chimbote”.
- b) “Los estudiantes de prácticas pre profesionales muestran un nivel de conocimiento y habilidades alto y una actitud buena durante su estancia en las prácticas pre profesional”.
- c) “El desempeño laboral de los estudiantes egresados de la carrera de Administración, es entre regular y bueno, indicando que falta reforzar los contenidos teóricos y supervisar la estancia de los estudiantes durante las prácticas pre profesionales en las empresas”.

Si bien es cierto que se ha tomado como antecedente este trabajo de investigación por su importancia la cual es relevante en el estudio del desempeño laboral determinado en el los estudiantes que realizan prácticas profesionales en la instituciones públicas y privadas, y que permiten un alto nivel de conocimiento y desempeño en sus labores. Lo cual debemos tomarlo como ejemplo para ser aplicada en las municipalidades del Perú, I previa capacitación y evaluación al personal.

A nivel Regional

Ruiz (2014), la autora en mención investigo sobre “la satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Sánchez Carrión”, cuyo objetivo fue “sustentar de qué manera el desarrollo del personal influye en la satisfacción laboral de los trabajadores: en la municipalidad provincial de Sánchez Carrión”.

Por otro lado, la autora llego a las siguientes conclusiones:

La institución presenta serias debilidades respecto al desarrollo del personal en cargos de confianza: El nivel académico alcanzado no ha mejorado; no se promueve la asistencia a cursos técnicos y/o diplomaos, tampoco a eventos menores de capacitación (cursos, seminarios, talleres, eventos cortos), la institución no aporta al financiamiento de cursos de actualización, no promueve la realización de estudios durante la etapa laboral (conducentes a grado académico). (Ruiz, 2014)

“También se presenta una debilidad con los trabajadores con cargo de confianza en cuanto al desarrollo del personal; el nivel de instrucción alcanzado actualmente no se mejoró respecto del que se tenía al ingresar a laborar a la institución”.

La institución presenta debilidades referentes a la satisfacción laboral en los trabajadores sin cargo de confianza, estas son: el nivel de satisfacción con variedad de tareas del puesto de trabajo es bajo, Falta de reconocimiento de sus superiores, no tiene libertad suficiente para elegir sus propios métodos de trabajo, no se les brinda oportunidad para desarrollar sus capacidades, no se tiene muchas posibilidades de ser ascendido, falta de atención por parte de sus superiores a sus subgerencias. (Ruiz, 2014)

“Cerca de la mitad de los trabajadores con cargo de confianza (46%) en promedio califica al desarrollo personal como bueno, el 32% lo califica como regular y 22% como deficiente”.

“De los trabajadores sin cargo de confianza el 50% de los encuestados califica en promedio al desarrollo del personal como deficiente, el 34% califica como regular y solo el 16% lo califica como bueno”.

“En promedio los trabajadores sin cargo de confianza el 39% se encuentra muy satisfecho y satisfecho, el 39% está en termino promedio y el 22% está insatisfecho”.

“De los trabajadores in cargo de confianza el 51% muy insatisfecho, el 39% está en término medio y solo el 16% está muy satisfecho y satisfecho”.

Dentro del contexto de la realidad de las municipalidades a nivel de regiones, la presente investigación es de suma importancia por cuanto el diagnóstico realizado nos permite visualizar la coincidencia del desinterés que toman los alcaldes y funcionarios de confianza en desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores. Por otro lado, la autora en mención recomienda que “se debe impulsar el desarrollo del personal en la institución a través de eventos de capacitación que permitan mejorar su desempeño en el cargo actual y futuro” (Pingo, 2015).

Paredes (2015), la autora en mención desarrolla la tesis titulada: “El liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Ofusco” y tuvo como objetivo primordial, “medir la influencia del liderazgo gerencial en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco-2015”, la autora en mención después de realizar el análisis estadístico, obtener los resultados e interpretarlos, para una mayor comprensión de dichos resultados, llega a concluir:

Que el liderazgo gerencial influye en la Satisfacción Laboral de los Servidores Públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco y a la vez recomienda a los gerentes emplear el estilo de Liderazgo de Administración de equipos y así tratar de influenciar en el comportamiento del servidor para lograr aminorar las actitudes negativas que muestran actualmente, logrando mejoras en la Satisfacción Laboral. (Paredes, 2015)

Esta investigación es importante por cuanto ha determinado como “El liderazgo gerencial influye en la satisfacción laboral de los servidores” municipales, y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la institución, además permitirá trabajar en equipo para cumplir los objetivos institucionales, y de otro lado mejorar la conducta negativa de los servidores y conseguir un buen trato y atención al ciudadano.

Vergara (2015), la autora en mención desarrollo la tesis “La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de servicio electrodomésticos Pacasmayo “SEMEPA S. R. L””, cuyo objetivo fue “Determinar como la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los colaboradores de servicios electrodomésticos Pacasmayo”

Por otro lado, la autora llegó a las siguientes conclusiones:

- a) Que los trabajadores de la empresa de servicios electrodomésticos Pacasmayo SEMEPA S.R.L. de la Provincia de Pacasmayo, perciben a la gestión del talento humano como regular, Los trabajadores se sienten satisfechos respecto a la selección, compensación, desarrollo, capacitación, mantenimiento, evaluación de las personas. Sin embargo, en los aspectos de selección y evaluación de personas los trabajadores presentan un índice deficiente lo cual debe solucionar para mejorar y fortalecer sus resultados.
- b) En cuanto al estudio de los factores del desempeño laboral de la empresa servicios electromecánicos Pacasmayo SRL nos permitió determinar que los trabajadores poseen un desempeño laboral de grado regular, donde el trabajador percibe alguna relación con la entidad.

Si bien es cierto que este trabajo de investigación se ha realizado en una empresa de servicios electromecánicos, en la que se ha hecho la evaluación de la gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral, la misma que tiene importancia y nos sirve de base para nuestra investigación, y ella nos da a entender que todas las instituciones públicas y privadas ya sean estas a nivel de empresas muestran los problemas en la organización como clima, desempeño, liderazgo y factores como puntualidad, valores, capacidad profesional y otros.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1. Conceptualización del liderazgo.

De acuerdo con Flores (2014) considera como “unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo”. “Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad”.

“Desde otro punto de vista, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización” (Flores, 2014).

Por otro lado, la UNESCO. 2000, (p. 9) señala que “El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”. “Y se refiere a la capacidad de influir en los demás para incentivarlos a trabajar con sus pares”.

El liderazgo no debe ser confundido con dirección ni con gerencia y que un buen administrador se obliga a ser inevitablemente un buen líder. Por otra parte, plantea que, no siempre un líder es administrador; porque el liderazgo es calificado como un fenómeno social que ocurre especialmente en los grupos sociales y en las organizaciones; por lo que define al liderazgo “como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. (Pérez, 2010)

Silíceo, Angulo, (2001, pp. 38 - 44), describen al liderazgo como “influencia para el logro de un fin valioso”; fundamentada en que “La inteligencia emocional del líder tiene como razón y objetivo fundamental, generar y mantener un capital emocional en los grupos y organizaciones, como la verdadera causa de la productividad humano-organizacional”. Por otro lado, el liderazgo según refleja Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998) ha sido concebido de la siguiente manera:

“Como núcleo de los procesos grupales: el líder sería la persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio del mismo”. Asimismo, se encontrarían en este apartado al señalar que el líder “en virtud de su especial posición en el grupo sirve como un primer agente para la determinación de la estructura del grupo, atmósfera grupal, metas grupales, ideologías grupales y actividades del grupo”. “Igualmente, se considera al líder como agente creador y modificador de la cultura de un grupo pertenecería a esta categoría” (Peris, 1998).

El líder como un individuo con una "personalidad impactante": el líder tendría un mayor número de rasgos deseables de personalidad que le diferenciaría de los seguidores. Las teorías del Gran Hombre que veremos posteriormente responderían a esta descripción. También la Teoría de los Rasgos el Liderazgo quedaría dentro de este apartado. (Peris, 1998)

“Como el Arte de inducir a la sumisión: El liderazgo se entiende como un modo de moldear al grupo hacia la voluntad del líder”. “Como señalaba la Teoría X de McGregor podría representar un modo coercitivo de lograr la sumisión de los trabajadores, que se mostrarían sumisos públicamente, aunque no mantuviesen dicha aceptación privadamente” (Peris, 1998).

“Como una relación de poder, donde un individuo percibe que otro puede disponer sobre su conducta. French & Raven, grandes investigadores del fenómeno del poder, entienden el liderazgo como una relación diferencial de poder entre miembros del grupo” (Peris, 1998).

“Como un modo particular de "Persuasión". El liderazgo implicaría persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados. Se entiende que “el liderazgo... es el arte de influenciar a una organización de gente por persuasión o ejemplo para seguir una línea de acción” (Peris, 1998).

“Como expresión de determinadas conductas realizadas por el sujeto que dirige a un grupo concreto”. Frente a ello se define el liderazgo “como la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales” (Peris, 1998).

“Como un instrumento para la consecución de metas; el líder dirigirá al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos”. Autores como Bellow (1998) define el liderazgo como “el proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo” (Peris, 1998).

Como un proceso de "influencia". “El liderazgo efectivo sería el resultado de la influencia directa o modélica del líder sobre los seguidores que conllevaría el logro de las metas del grupo”. Esto apunta: "lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismos son influidos" (Peris, 1998).

Como efecto de la interacción grupal: “El liderazgo sería el resultado de la interacción entre los miembros del grupo”. Esto reflejaría esta concepción cuando dice que “como un proceso social, el liderazgo es esa inter-estimulación que hace

que un número de personas se dispongan hacia viejas metas con un nuevo ánimo, o a nuevas metas con un gran optimismo” (Peris, 1998).

“Como una diferenciación de roles: De acuerdo con la teoría del rol, cada miembro de un grupo detenta una posición a la que le corresponde el desempeño de un determinado papel (rol). Así, sugieren que “el liderazgo es un rol dentro de un esquema de relaciones y está definido por las expectativas recíprocas entre el líder y los otros miembros” (Peris, 1998).

1.3.2. Tipos de liderazgo.

“Hay una variedad de tipos de liderazgo, como resultado de los estudios sobre este tema, que ha apasionado a la humanidad, pero para efectos de este estudio se consideran los siguientes tipos de liderazgo: Carismático, Transaccional, Transformacional que según” (Peris, 1998).

Por otro lado, tenemos:

1. Liderazgo carismático

“Este tipo de liderazgo ha sido objeto de diversos estudios, que han determinado, que la forma de influir en los seguidores, no está basada por autoridad formal, sino, en las percepciones de los seguidores de que el líder posee habilidades y competencias que lo hacen merecedor de respeto y admiración” (Rosales, 2011).

Como resultado de los estudios sobre el tema de liderazgo carismático, se han identificado características que distinguen a un líder carismático. Y para ponerlas en perspectiva (Lussier & Archua, 2007, pp. 350-352) citado por (Rosales 2011). Las describen de la siguiente manera:

- a) **Visión.** “Los líderes carismáticos articulan una visión trascendente que se convierte en el grito de guerra de un movimiento o causa. Tiene la habilidad de articular una visión idealizada de un futuro que es mucho mejor que el presente” Lussier & Archua (2007).

“Reconoce con rapidez las discrepancias fundamentales en el status quo y la forma en que las cosas pueden (o deben) hacerse” Lussier &, Archua (2007).

- b) **“Habilidades de comunicación excepcionales”**. “Además de visión los líderes con carisma poseen la capacidad de comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y conveniente, de modo que todos, desde la alta dirección hasta las bases de la organización, entiendan y se identifiquen con su mensaje” Lussier & Archua (2007).

- c) **“Confianza en sí mismo y convicción moral”**. “Los líderes carismáticos generan confianza en su liderazgo, merced a su inquebrantable confianza en sí mismos, perdurable fe, sólida convicción moral y capacidad de sacrificio” Lussier & Archua (2007).

- d) **“Capacidad para inspirar confianza”**. “Sus partidarios creen con tal fuerza en la integridad de los líderes carismáticos, que arriesgan su carrera para seguir la visión de sus líderes”. “Éstos se ganan el respaldo y confianza mostrando su compromiso con las necesidades de los seguidores y generan confianza mutua entre ellos y el líder” Lussier & Archua (2007).

- e) **“Fuerte orientación al riesgo”**. “Los líderes carismáticos se ganan la confianza de sus seguidores por su disposición de asumir grandes riesgos personales. La gente admira el valor de quienes “se la juegan””. “El que estos líderes se pongan en peligro es una forma de defender personalmente su visión, y al hacerlo obtienen la admiración y el respeto de sus seguidores” Lussier & Archua (2007).

- f) **Gran energía y orientación a la acción**. “Los líderes con carisma están llenos de energía y sirven como modelo para hacer que las cosas se realicen a tiempo”. “Logran que sus emociones se involucren en su vida laboral cotidiana, lo que inyecta energía, entusiasmo y atrae a los demás” Lussier & Archua (2007).

- g) Base de poder fundamentada en las relaciones.** “una dimensión medular del liderazgo carismático es que éste conlleva una relación o intención entre líderes y seguidores”. “No obstante, a diferencia de otras formas de liderazgo, el carismático se basa profundamente en la relación y casi por completo en el poder experto, incluso cuando ocupa una posición formal en la organización” Lussier & Archua (2007).
- h) Conflicto interno mínimo.** “Por lo común los líderes con carisma están convencidos de que su visión y estrategias son las correctas, lo que explica por qué persisten y aguantan los reveses hasta el final, debido a su convicción, hasta cierto punto no les incomoda ni les produce culpa presionar a los seguidores para que resistan, aunque enfrenten amenazas” Lussier, Archua (2007).
- i) Habilidades para delegar autoridad en los demás.** “Los líderes carismáticos reconocen que solos no pueden concretar la visión, que necesitan ayuda y respaldo de sus seguidores”. Por lo tanto, “delegan autoridad en los demás y con ello fortalecen la efectividad personal de los seguidores”. “Hacen esto asignándoles tareas que los lleven acertadamente a experiencias cada vez más positivas y acentúan su confianza en sí mismos, con lo que los convencen de sus capacidades y crean un entorno de emociones positivas y entusiasmo” Lussier & Archua (2007).
- j) Personalidad autopromotora.** Aun cuando nadie haga suya la causa de los carismáticos, con frecuencia éstos promueven su persona y su visión.

“Estas características o cualidades de los líderes carismáticos, pueden ser adquiridas, afianzadas o mejoradas, a través de procesos de adquisición de conocimiento formal o no formal” Lussier & Archua (2007).

Lussier & Archua, (2007), “plantean que las personas pueden mejorar sus habilidades para comunicarse por cualquier medio, fortalecer la confianza en sí mismos, como elevar su autoestima a aprender destrezas para inspirar y delegar autoridad en sus seguidores”.

Según (Robbins, 1999), “esta influencia de los líderes carismáticos en sus seguidores la logran mediante la implementación del siguiente proceso”:

- “Empieza con la articulación de una visión de una visión interesante por el líder”.
- “Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización”.
- “El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas”.
- “Esto incrementa la autoestima y la seguridad de los seguidores”.
- “El líder transmite mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores”.
- “Mediante su comportamiento, modela a sus seguidores para que lo imiten”.
- “Finalmente, el líder carismático hace autosacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicción acerca de su visión”.

Así mismo, (Robbins, 1999, p. 390) “plantea un listado de comportamientos que adoptan las personas que son carismáticas y que practicándolos se puede llegar a ser un líder carismático”:

- “Proyecta una presencia poderosa, segura, y dinámica... Utilizan un tono de voz cautivador y atrayente”. “Transmiten seguridad. también hablan directamente a sus interlocutores, mantienen un contacto visual y mantienen una postura corporal que dicen que están seguros de ellos mismos” Robbins (1999).
- “Articulan una meta alcanzable. Tienen una visión de futuro, formas no convencionales de lograr esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás” Robbins (1999).
- “Comunicar expectativas de alto desempeño y seguridad, con base en la capacidad de los demás para cumplir con estas expectativas. Demuestran su confianza en la gente al establecer metas ambiciosas, para ellos tanto individualmente como en grupo” Robbins (1999).
- “Son sensibles a las necesidades de sus seguidores. Los líderes carismáticos consiguen conocer a cada uno de sus seguidores. entienden sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno” Robbins (1999).

2. Liderazgo transaccional

De acuerdo a la revisión bibliográfica y de acuerdo a Flores (2014) se tiene que el liderazgo transaccional se determina:

Por una dependencia económica, porque el líder transaccional utiliza los premios y castigos para hacer que se cumpla responsablemente con las funciones asignadas; por lo que la motivación de sus seguidores no es inspirada, espontánea ni voluntaria, sino, influenciada por su poder que le faculta dar o quitar incentivos o estímulos, fundamentándose en reglamentos, contratos y objetivos cuidadosamente elaborados, siendo así un líder que solo manda y ordena. (p. 23)

“Estos líderes resultan ser detallistas y centrados en el corto plazo, manejan eficientemente los procesos y recursos; resultan ser buenos negociadores, autoritarios y a veces agresivos logrando el máximo provecho de en sus ejecutorias en función del poder formal que les da su influencia económica”.

Para mejorar la comprensión de este tipo de liderazgo se consideró lo establecido por Vega y Zavala (2004. pp. 106 - 107), citado por (Flores, 2014).

“El liderazgo transaccional es reforzamiento contingente” esto implica que el líder de cualquier institución sea una persona comprometida, responsable y sobre todo que las decisiones de tomen en acuerdo con todos los miembros de la organización. Tal como lo manifiesta el autor en mención “Aquí líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectadas para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato” (p. 67)

Bass (1990), citado por Flores (2014), plantea (las siguientes fases en el ciclo de intercambio o transacción entre líder y subordinado:

a. Como primer aspecto considera:

Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o la complementación de una tarea. [Porque el líder dedica tiempo a enseñar y orientar individualmente a sus seguidores sobre los procedimientos a poner en práctica en la realización de las tareas, desarrollándoles sus fortalezas bajo el entendido que el líder considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas. Fundamentadas en los anterior]. (Bass, 1990)

- b. “El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades”. “Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva”. (Bass, 1990)
- c. El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado. (Blanchard y Johnson,1982), citado por Bass, 1990), mencionan algunas reglas para la aplicación del Reforzamiento Contingente, a saber:
- ❖ “Acordar la meta junto con el subordinado, incluyendo la conducta apropiada para lograrla. Además, chequear su conducta, para ver si marcha de acuerdo con la meta” Blanchard y Johnson, 1982).
 - ❖ “Si la meta es alcanzada, alabar el desempeño del subordinado tan pronto como sea posible, acotándose a lo que específicamente hizo bien (Recompensa Contingente), indicándole cómo su accionar es útil para los demás y para la organización” Blanchard y Johnson, 1982).
 - ❖ Si el desempeño del subordinado cae bajo lo esperado, reprenderlo (Castigo Contingente) tan pronto como sea posible después de la falla. Aclarando que el líder sigue pensando bien del empleado, aunque no así de su desempeño específico. Blanchard y Johnson, 1982).
 - ❖ “El éxito del seguidor puede llamar a la colocación de una nueva meta. El fracaso de éste, puede requerir de una revisión y aclaración de las metas planteadas” Blanchard y Johnson, 1982).

En el Liderazgo Transaccional se utilizan dos formas de reforzamiento para motivar a los empleados, de acuerdo a lo planteado por (Bass, 1985, 1990), citado por Flores (2014), sobre las formas de reforzamiento para motivar empleados en el liderazgo transaccional tenemos:

Reforzamiento Contingente Positivo (Recompensa Contingente);

“Donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. La recompensa contingente puede aparecer en forma de felicitaciones

por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente”.

Reforzamiento Contingente Aversivo (Castigo Contingente)

“En el cual el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos”. “Este tipo de apuntar a la aclaración de qué debe hacerse e cómo, el Reforzamiento Contingente Aversivo puede tomar varias formas. Por ejemplo, el líder puede llamar la atención del subordinado sobre la desviación, lo que es particularmente útil para los subordinados sin experiencia, especialmente si el feedback negativo se acompaña con aclaración adicional de que se desea”. “El castigo contingente también puede verse en forma de multas, suspensión sin pago, pérdida de apoyo del líder; las que son menos frecuentes y tienen menos probabilidad de promover efectividad”.

1.3.3. Liderazgo transformacional

1.3.3.1. Concepto sobre liderazgo transformacional.

De acuerdo con Hellriegel, Slocum (2004), considera que el liderazgo transformacional se refiere:

A anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores a entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo de una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada.

Asimismo, el autor en mención indica que “El liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, divisiones y la organización como un todo”.

Asimismo, de acuerdo al acápite anterior tenemos que el “liderazgo transformacional construye y extiende las características de los liderazgos transaccional y carismático” Hellriegel, Slocum (2004).

Para un líder, es evidente que es el más amplio y difícil de llevar a efecto. Los componentes del liderazgo transformacional que se relacionan principalmente con los seguidores son: la motivación inspiradora, el estímulo intelectual, la influencia idealizada y la consideración individualizada. (Hellriegel, Slocum, 2004, p. 207)

“Los líderes transformacionales, son personas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y depositan en él confianza, de que puedan dirigir la organización hacia el logro de metas”. (Flores, 2014)

“Los líderes transformacionales están conscientes que para conseguir que sus discípulos se comprometan y colabores a plenitud en el proceso de transformación, de la organización, es necesario confiarles autoridad, brindarle apoyo y reconocimiento a su labor”. (Flores, 2014)

Por lo tanto “El liderazgo transformacional sirve cambiar el status que, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización” (Lussier, Achua 2007, p. 356).

Por otro lado, entre las principales características del líder transformacional tenemos que para (Bass, 1990, p 22. Citado por Robbins 1999 p. 374), son:

- ❖ “Carisma. proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza”.
- ❖ “Inspiración. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresar propósitos importantes de manera simple”.
- ❖ “Estimulación intelectual. Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas”.
- ❖ “Consideración individualizada. Proporciona atención individualizada, trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja”.

1.3.3.2. Dimensiones del liderazgo transformacional.

Asimismo, en el “liderazgo transformacional se identifican 4 dimensiones: Influencia Individualizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada, que caracterizan la conducta de un líder”, tal como lo presenta Cordero (2006) citado por (Flores, 2014).

Influencia Idealizada. “Construye respeto y confianza en los seguidores y provee las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales en las formas. En que

las personas y las organizaciones operan” Cordero (2006). “También el mismo autor les denomina carisma por la insistencia del seguidor de querer emular al líder y desear “ser como él es” Posee dos sub tipos: atributos (percepción dl líder como carismático, confidente, poderos y enfocado en ideas de alto orden y ética) y conducta (acciones carismáticas del líder que se refieren a valores, creencias y un sentido de misión”.

Motivación Inspiracional. “Cambios en las expectativas del grupo en creer que los problemas organizacionales pueden ser resueltos” Cordero (2006). El mismo autor manifiesta que La “conducta del líder provee significado y reta a los seguidores. Hay un alto optimismo en el futuro, comunica una visión ideal del rumbo de la organización con entusiasmo, optimismo, espíritu de equipo, y visión compartida”.

Estimulación Intelectual. “Apunta hacia la creatividad e innovación al cuestionar viejas formas, tradiciones y creencias con nuevas formas de solución, los seguidores son retados constantemente a buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones” Cordero (2006).

Consideración Individualizada. “El líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento”. “Determina las necesidades y fortalezas de otros”. “Su rol es de mentor y ayuda a sus seguidores a desarrollar altos niveles y tomar responsabilidades para su propio desarrollo” Cordero (2006).

1.3.3.3. Teorías sobre liderazgo transformacional.

“El liderazgo es uno de los temas ampliamente tratados en el campo de las organizaciones” García (2014). De esta manera tenemos el estudio de “la identidad del líder, la forma en la que el líder conduce, la respuesta de los subordinados, la relación líder-seguidor, son algunos de los temas que se tratan en varios estudios”.

De acuerdo al acápite anterior tenemos que “las primeras teorías sobre liderazgo enfatizaron en las características del líder y habilidades del líder”. “Posteriormente surgió la teoría de contingencia del liderazgo, en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor” García (2014).

Otras teorías focalizaron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas. Sin embargo, la concepción de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional ha recibido la mayor atención en los últimos años, y está dentro de las teorías emergentes. (García, 2014).

De acuerdo a la búsqueda bibliográfica tenemos las siguientes teorías del liderazgo:

a. Teoría de los rasgos.

“La teoría de los rasgos se centró en identificar las características personales que dan lugar al líder” García (2014). *Bajo el criterio de esta teoría se pensaba que los líderes efectivos deben tener ciertas características o cualidades personales que están por encima de las demás personas.* García (2014). “se ha planteado que solo ciertos rasgos personales suelen estar asociados al liderazgo, sin embargo, este autor no lo expone directamente, sino que destaca sus estudios de rasgos enfocados a la descripción de capacidad técnica y capacidad administrativa”.

Para Fayol (1986) citado por García (2014), los rasgos que deben reunir los grandes jefes son:

Salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales: voluntad reflexiva, firme perseverante y, si hay lugar a ello, audacia; valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones generales referentes a las otras funciones y la más amplia competencia posible en la profesión especial característica de la empresa.

b. Teoría del comportamiento

“Esta teoría fue planteada en la Universidad Estatal de Ohio, donde se estudiaron los diferentes comportamientos que tienen los individuos que son líderes” García (2014).

Lussier & Achua (2002) citado por García (2014), consideran: “que esta teoría propone el reconocimiento de que en las organizaciones no solo se necesitan resultados sino también personas”. “La idea de estos dos autores es que la teoría del comportamiento se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo con su labor”.

c. Teoría de la contingencia

El poseer ciertos rasgos o comportamientos no garantiza la existencia del líder. “En este aspecto, esta teoría rompe con los esquemas y plantea que todas las situaciones requieren de liderazgo” García (2014). Por otro lado, el mismo autor considera que “el líder está expuesto a un contexto en donde se desarrolla con sus seguidores, por lo tanto, esa variedad de situaciones hace que la teoría de contingencia o situacional surja como un liderazgo eficaz dependiendo de la situación” García (2014). “Entre los factores que están relacionados y que influyen desde esta perspectiva de esta teoría”, Guillen (2006) citado por García (2014). Por lo tanto, en “este enfoque se empieza a considerar la relación existente entre el líder y el seguidor, desde la perspectiva en la que ambos influyen en el estilo de liderazgo” (Palomino, 2009) citado por García (2014).

d. Teoría emergente

Esta teoría se orienta principalmente al liderazgo transformacional. “Este estilo de liderazgo se da cuando los líderes transforman a sus seguidores” García (2014). En este sentido, este estilo propone que “se realiza a través del logro de los seguidores en la medida que estos están plenamente conscientes de la importancia que sus puestos tienen para la organización”. “Asimismo, los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización”. “Estos líderes motivan a los seguidores a que trabajen bien, no solo para el beneficio de la organización sino también para el beneficio individual” (Jones & George, 2010) citado por García (2014).

1.4. Desempeño laboral

1.4.1. Conceptualización de desempeño laboral.

“Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados” (Pingo, 2015).

D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define “el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. “En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir”.

Stoner (1994, p. 510), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. “Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. Pingo (2015).

Chiavenato (2002, p. 236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. (Pingo, 2015).

Druker (2002, p. 75), “plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros”.

Robbins (2004, p. 564), “plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño”.

Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos. Robbins (2004, p. 564), citado por (Pingo, 2015).

1.4.2. Elementos del desempeño laboral

Entre los principales elementos del desempeño laboral y de acuerdo a la búsqueda bibliográfica Pingo (2015) realiza una compilación de varios autores los mismos que se detallan a continuación:

Davis y Newtrons (2000), “conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño”. (Pingo, 2015).

Al respecto, Chiavenato (2000, p. 367), “expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados”, los cuales se presentan a continuación: “Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo” (Pingo, 2015).

Benavides (2002, p. 72), “al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño” citado por (Pingo, 2015).

Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas (Pingo, 2015).

Robbins (2004), afirma: “evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales” (Pingo, 2015).

1.4.3. Dimensiones desempeño laboral.

“Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores”. De acuerdo con Quintero, Africano, Faria, (2008) consideran las siguientes dimensiones:

a. Satisfacción del trabajo

Davis y Newstrom, (1991, p. 203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.”

La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores 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, Africano, Faria, 2008)

b. Autoestima.

“La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que 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, Africano, Faria, 2008).

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso. (Quintero, Africano, Faria, 2008)

c. Trabajo en equipo

“Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad”.

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, Africano, Faria, 2008)

1.4.4. Teorías sobre desempeño laboral.

a. Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

De acuerdo con A. H. Maslow, citado por García (2012) las necesidades humanas no son de igual fuerza, y surgen en una secuencia definida; Maslow describe las necesidades humanas a través de una pirámide, en la cual están distribuidas de acuerdo a la importancia e influencia que estas tienen en el comportamiento humano.

El autor Maslow presenta de manera breve y después interpreta estas necesidades.

Maslow deja las necesidades fisiológicas en la base de la pirámide; en este grupo de necesidades se incluye como de alimento, descanso, abrigo o el deseo sexual. Constituye el nivel más bajo de las necesidades humanas, están relacionadas con la subsistencia de los empleados y se requiere la satisfacción de dicha necesidad. Su principal objetivo es la urgencia ya que cuando una de ellas no es satisfecha domina los impulsos de la persona y la hace reactiva hacia cualquier circunstancia del ambiente laboral. Por ende, las necesidades de seguridad son las necesidades para evitar riesgos o daños físicos en el trabajo; también sirven para sentirse seguros y protegidos dentro de la empresa. (García, 2012)

b. Teoría Z.

William Ouchi (1981), citado por García, M. posada, N. Hernández, C. (2012), “publicó su teoría en 1981, justamente cuando proliferaban las comparaciones poco favorables para E.U. entre las organizaciones y la gerencia de esa nación y sus equivalentes japoneses; como estudiante de ambos tipos de gerencia, Ouchi aisló las diferencias fundamentales entre ellas y trato de combinar con éxito con éxito ambas”. “Se puede establecer una serie de diferencias fundamentales entre las empresas de E.U. y Japón”.

“Esta teoría supone que la vida de un trabajador debe ser vista como un todo y no como una personalidad dividida, maquina entre las 9 y las 18 horas y humana antes y después del trabajo” (García, 2012).

El autor Ouchi “sugiere que las condiciones de trabajo humanízate no solo aumenta los beneficios y la productividad de las empresas, sino que también contribuyen a aumentar la autoestima de los trabajadores”. “Esta teoría propone reorientar la mirada hacia las relaciones humanas en el mundo empresarial”.

Aunque Ouchi no la ha caracterizado claramente, podemos hacernos una idea general de su teoría mediante el siguiente retrato; Un gerente seguidor de la teoría Z cree que a la gente le gusta ser aceptada, trabajar en un grupo y se encuentra más cómoda con las soluciones que el grupo ha discutido, analizado y decidió implantar. El papel del gerente es el de participar democráticamente en las actividades de los trabajadores, dirigir mediante el ejemplo de un lugar de usar directrices y proveer el apoyo necesario para facilitar los trabajos que se están llevando a cabo. El ser humano promedio desea ser informado y consultado, compartiendo igualmente la responsabilidad, la autoridad y las recompensas, y tiene la voluntad de sacrificar sus deseos individuales por el bien común del grupo. (García, 2012)

La teoría "Z" (Ouchi, W., 1979), citado por Zayas, P. Grave, R. (2011), “idealizada por los japoneses compagina los intereses por la producción como en la teoría "X" y el interés por el hombre como en la Teoría "Y", pero además logra un interés hacia la propia empresa por medio de la motivación de los trabajadores y su trabajo en grupo; así, existe una tendencia actual a mostrar enfoques y puede citarse la denominada teoría "Y" de Douglas McGregor en contraposición de la "X", ya que

en la nueva teoría se plantea que el ser humano no sólo acepta responsabilidad sino que también la busca, así como que no sólo la amenaza y el castigo son los únicos medios de generar un esfuerzo hacia los objetivos organizativos” (García, 2012)

“Muchas han sido las teorías desarrolladas en cuanto al crecimiento organizacional, las cuales fueron puestas en prácticas en su oportunidad, unas sobrevivieron y se mantienen, otras fueron decayendo hasta convertirse en meras tesis que una vez funcionaron pero que no soportaron los embates del crecimiento globalizado” (García, 2012).

Según el autor en referencia considera que se tiene que:

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas; esta teoría es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente. (García, 2012)

“La teoría Z sostiene que las condiciones precedentes (incentivos, cooperación, proximidad, confianza, etc.) favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y esto a su vez fomenta la confianza entre los empleados” (García, 2012).

“Por ende los empleos entran a un círculo de calidad; un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados del mismo lugar de trabajo que han sido adiestrados para identificar y analizar problemas vinculados a sus propias tareas y una vez completado el análisis y formulada una solución, se presenta a la administración de la empresa las recomendaciones pertinentes” (García, 2012)

“La idea de los círculos de calidad motiva mediante la participación, tratando de satisfacer las necesidades superiores y utilizando los factores motivadores; los empleados obtienen el reconocimiento, asumen responsabilidades, cumplen una labor útil y llegan a comprender mejor a su empresa” (García, 2012).

c. Sistema de Recompensas laborales.

“La remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo” (García, 2012). “Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización”. “Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización” (García, 2012).

En este sentido las empresas deben establecer un plan de incentivos, para que los trabajadores se comprometan y rindan de acuerdo a las exigencias de la institución. Es por ello la importancia de planes de incentivos que “consiguen fomentar la toma de decisiones a corto o largo plazo, asumir mayores o menores riesgos, mayor o menor cooperación con otros gerentes y otros aspectos semejantes” (García, 2012). “Hay que reconsiderar las recompensas ya que, en la actualidad, muchas empresas dependen de sus sistemas de recompensas para que les ayuden a implementar sus estrategias” (García, 2012). “Las recompensas y los incentivos son una parte dominante de la vida de las organizaciones al igual que desempeñan un papel importante en la sociedad en general” (García, 2012)

Recompensas informales.

“Son aquellas que se otorgan por iniciativa del directivo sobre la base del desempeño” (García, 2012). “Las pautas para recompensar y reconocer eficazmente la labor de los empleados son: Adecuar la recompensa a la persona. Comience con las preferencias personales del individuo; recompénselo en una forma que para él sea verdaderamente satisfactoria”. “Así como adecuar el premio a lo logrado. Para que el refuerzo sea eficaz ante un buen desempeño se debe tener presente cuánto significa el logro del empleado”. “Un empleado que concluye un proyecto en el cual invirtió tiempo, debe ser mejor recompensado que otro al cual sólo le demando un momento terminal cierta tarea”. “La recompensa debe

estar en función a la calidad de tiempo que se empleó en determinada labor” (García, 2012).

Recompensas por acciones y logros específicos.

“Muchas empresas recompensas especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las ideas para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el logro de un objetivo determinado de ventas” (García, 2012).

Muchas veces se involucra al “empleado del mes”, el mismo que implica un reconocimiento que puede basarse en “diversos criterios, formales o informales, y puede otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio” (García, 2012).

“El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos”. “Para que el personal sea productivo y se sienta satisfecho y motivado el desempeño eficiente debe ser altamente valorado y recompensado” (García, 2012)”.

Recompensas Formales.

Hace referencia a los planes de recompensas que diseña y ejecuta la empresa por iniciativa propia para mantener motivado al trabajador. Por otro lado también se puede generar a través de carta de agradecimiento o un elogio en público que para muchas personas significativa el reconocimiento de sus esfuerzos y logros a nivel personal e institucional.

Compensación Indirecta.

Hace referencia a “La existencia de presentaciones y servicios al personal corresponden a objetivos de carácter social, organizativo y de desarrollo personal de los empleados” (García, 2012).

“Para muchas personas la palabra “compensación” es sinónimo de “salario”, cualquier otro ingreso que proporcione la organización se considera con frecuencia

como algo de menor importancia, haciendo que el término “prestación” se relegue a los aspectos suplementarios” (García, 2012).

Es muy importante que se tome en cuenta que las “recompensas deben satisfacer las necesidades humanas básicas. “Así como considerar que los individuos tienden a comparar sus recompensas con las de otros” finalmente se deben reconocer las diferencias individuales ya que los principales objetivos de los programas de recompensas son: atraer, mantener, motivar” (García, 2012).

1.5. Formulación del problema.

¿Será posible que la propuesta de liderazgo transformacional mejoré el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016?

1.6. Justificación.

La presente investigación se justifica en los siguientes aspectos:

Frente a esta problemática el estudio se justifica bajo cuatro perspectivas: la relacionada a la parte científica práctica, metodológica y legal.

La justificación científica, la investigación en estudio pretende consolidar un conjunto de aportes en el campo de la pública la misma que se conseguirá con la elaboración de la propuesta, la misma que implica tener en cuenta criterios de diseño, y validez de la propuesta. En este sentido la investigación busca mediante la elaboración de la misma insertar las diversas teorías y los conceptos básicos de liderazgo, en el caso particular el liderazgo transformacional. Asimismo, se pretende encontrar explicaciones a situaciones ligadas al desempeño laboral, que afectan el contexto municipal, específicamente su rendimiento.

La justificación práctica se pretende conseguir a través de un conjunto de actividades dirigidas a los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, las mismas que pueden ser desarrolladas en diversos contextos de las ciencias sociales. Ello implica diseñar y elaborar un conjunto de procedimientos que

conlleven a lograr mejorar el rendimiento laboral en los trabajadores de contexto en estudio.

La “justificación metodológica, se argumenta con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en el estudio, a través de técnicas de investigación y de la aplicación de un instrumento para medir la variable en estudio”. Además, se pretende consolidar una guía o plan de forma integral y coherente de la propuesta en mención.

1.7. Hipótesis

Teniendo en cuenta lo planteado por Hernández, Zapata, Mendoza (2013) considera:

Que no en todas las investigaciones se formulan hipótesis. El hecho de que plantees o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial de tu estudio. Las investigaciones que establecen hipótesis son únicamente aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra, valor o hecho. (p.84)

De acuerdo al tipo de investigación que se plantea en el presente informe, y en relación a lo planteado en el acápite anterior no se ha considerado hipótesis, toda vez que la investigación es de tipo descriptivo - propositivo.

1.8. Objetivos.

1.8.1. Objetivo General.

Diseñar propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016.

1.8.2. Objetivo Específicos.

1. Diagnosticar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016.
2. Analizar las teorías que sustentan la propuesta de liderazgo transformacional.

3. Crear propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016.
4. Validar propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016.

II. MÉTODO.

2.1. Diseño de investigación.

Dada la naturaleza y el propósito de la presente investigación, se determina que el mismo tiene un alcance descriptivo – proyectiva. “Los primeros consisten en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es detallar cómo se manifiestan Manso (2012).” De acuerdo con Hernández, Fernández, Baptista, (2010, pp. 80-81) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. “Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”.

Según la revisión bibliográfica Hurtado de Barrera (2008) es proyectiva debido a que “consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico”. “Es decir propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta”. (Hurtado de Barrera, 2008).

Teniendo en cuenta que los diseños no experimentales del tipo transversal descriptivo, tienen como propósito describir las variables y analizar su incidencia de manera individual, presentando un panorama del estado de dicha variable o variables e incluso los indicadores en un momento único. Manso (2012)

“Este tipo de investigación es más natural y cercana a la realidad cotidiana. En ella se recolectan datos sobre cada una de las dimensiones, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos y reportan lo que arrojan esos datos”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

De acuerdo al acápite anterior el diseño de investigación que se utilizará es el descriptivo, de corte transversal, “esto quiere decir que no se manipularán las variables, solo se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural”, Sánchez, Reyes (1998, p. 77). “Los datos se realizan en un solo momento, en un

tiempo único, realizando un corte específico en un tiempo determinado; es descriptivo por tanto busca precisar, la incidencia del fenómeno en las variables y las relaciones existentes entre sus componentes”.

El diagrama que le corresponde se resume en el siguiente esquema:

M ----- O -----P

Donde:

M: Representa la muestra de la cual se recogió información para el estudio.

O: Representa la información sobre la investigación.

P: Propuesta a la situación estudiada.

2.2. Variables, Operacionalización.

2.2.1. Definición conceptual.

❖ **Variable independiente: Propuesta de liderazgo transformacional.**

De acuerdo con Marcano (2015) considera que la propuesta de liderazgo transformacional es el conjunto de actividades que se anticipa y permite entender y adoptar una visión de desarrollo y superación en beneficio dentro de la organización.

❖ **Variable dependiente: Desempeño laboral.**

Según (Chiavenato 2000, p. 359), *“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”*

2.2.2 Definición operacional.

❖ **Variable independiente: Propuesta de liderazgo transformacional.**

Son todos aquellos talleres o concentraciones que tienen la finalidad de mejorar las actividades y acciones de los trabajadores a través del respeto, confianza que se presenta bajo la influencia Idealizada de los encargados de dirigir la empresa,

asimismo se pretende desarrollar la motivación Inspiracional de los superiores, poniendo de manifiesto la estimulación Intelectual para poder mejorar en la institución y lograr los objetivos planteados los mismos que nos permitirán lograr la consideración Individualizada dentro de la institución municipal.

❖ **Variable dependiente: Desempeño laboral.**

Es el rendimiento que se hace con responsabilidad en sus actividades diarias, en donde se pone de manifiesto la capacidad profesional de los trabajadores los mismos que demuestran identidad en su institución laboral, tal es el caso de la Municipalidad provincial de Jaén.

Operacionalización.

De acuerdo a Valderrama (2013) considera:

“la operacionalización es el proceso mediante el cual se transforma las variables de conceptos abstractos a unidades de medición, es decir las variables viene a ser la búsqueda de los componentes o elementos que constituyen dichas variables, para precisar las dimensiones, subdimensiones e indicadores, finalmente los ítems” (p.160).

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTO
Variable independiente Propuesta de liderazgo transformacional	Influencia Idealizada	❖ Respeto y confianza	Lista de cotejo
		❖ Atributos y conducta	
	Motivación Inspiracional	❖ Expectativas del grupo.	
		❖ Espíritu de equipo, y visión compartida.	
	Estimulación Intelectual	❖ Creatividad e innovación	
		❖ Solución de problemas.	
	Consideración Individualizada	❖ Necesidades individuales de logro y crecimiento	
❖ Toma de decisiones.			
Variable dependiente Desempeño laboral	Responsabilidad	❖ Puntualidad	2
		❖ Proactividad	2
	Capacidad profesional	❖ Actualización	3
		❖ Vocación	2
	Identidad.	❖ Compromiso	4
		❖ Proyección	3

2.3. Población y muestra.

Población.

Para Pino (2007), población se define como: “el conjunto de elementos cuyas características se tratan de estudiar, y acerca de la cual se desea información” (p. 257). En relación a nuestra investigación la población estuvo conformada por 198 trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, tal como se detalla a continuación:

Tabla 01
Población de estudio

TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN	SUBTOTAL	Porcentaje
Empleados Nombrados	46	23
Empleados Permanentes	52	26
Empleados Repuestos Judicialmente	12	6
Obreros Permanentes	52	26
Obreros Contratados Permanentes	21	11
Obreros Repuestos Judicialmente	15	8
Total	198	100

Fuente: Área de Recursos humanos de la Municipalidad provincial de Jaén, 2016.

Muestra:

Para la selección de la muestra se consideró la muestra no probabilística a criterio del investigador, la misma que de acuerdo con Carrasco, (2009, p. 243) la denomina como muestras intencionadas en el sentido de que “es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística”. Por otro lado, de acuerdo con Gamarra, Berrospi, Pujay, Cuevas (2008) sostiene “un muestreo por cuotas que es aquella muestra de juicio, con la restricción de que la muestra incluye un número mínimo de cada subgrupo específico dentro de la población”; es cuando se desea obtener una muestra de una población organizada.

En lo que corresponde a la presente investigación se eligió una muestra de 130 trabajadores tal como se manifiesta a continuación:

Tabla 02
Muestra del estudio

TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN	SUBTOTAL	PORCENTAJE
Empleados Nombrados	30	23
Empleados Permanentes	34	26
Empleados Repuestos Judicialmente	8	6
Obreros Permanentes	34	26
Obreros Contratados Permanentes	14	11
Obreros Repuestos Judicialmente	10	8
Total	130	100

Fuente: Área de Recursos humanos de la Municipalidad provincial de Jaén, 2016.

Cuando es una población amplia se debe considerar esta fórmula para obtener una muestra exacta.

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

Dónde:

n = Tamaño de muestra

N =Tamaño de la población= 198

Z = Nivel de confianza al 95% establecido por el investigador = 1.96

p = 0.5 Proporción de individuos de la población que tiene las características que se desean estudiar.

q = 0.5 Proporción de individuos de la población que no tienen las características de interés.

e = Margen de error permisible establecido por el investigador = 0.05%

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (198)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05)^2 198-1} \quad n =$$

130.88 Trabajadores = 131 trabajadores

Por ser muy grande la muestra, según Carrasco (2009), considera que se debe reajustar el valor de la muestra anterior mediante la siguiente formula:

$$n^{\circ} = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

n° = Muestra reajustada.

n = Muestra inicial

N = Población

Remplazando.

$$n^{\circ} = \frac{131}{1 + \frac{131-1}{198}}$$

Muestra reajustada = 79

Tabla 03
Muestra del estudio

TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN	SUBTOTAL	PORCENTAJE
Empleados Nombrados	18	23
Empleados Permanentes	21	26
Empleados Repuestos Judicialmente	5	6
Obreros Permanentes	21	26
Obreros Contratados Permanentes	9	11
Obreros Repuestos Judicialmente	6	8
Total	79	100

Fuente: Área de Recursos humanos de la Municipalidad provincial de Jaén, 2016.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Para la presente investigación se utilizará lo siguiente:

Técnicas.

a. La Observación:

En términos generales para Hernández, Fernández, Baptista (2010) la observación consiste: “*en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento y conducta manifestada*”. Esta técnica nos permitirá registrar los acontecimientos de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.

Instrumentos.

Para cumplir con lo establecido en la técnica de recogida de datos se empleará la Escala de Likert: de acuerdo con Pino (2007, pp.450-453) es “una estructura que presenta un conjunto de ítems en forma de proposiciones positivas (favorables), sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, comportamientos individuales y personas sometidas a observación que expresen su opinión o actitud”. No hay respuestas correctas o incorrectas.

“La escala Likert se aplica habitualmente como parte de una encuesta, que puede contener varias escalas y otros instrumentos” Muñoz (2010). “La escala Likert es una escala sumatoria: sus puntajes son la suma de los puntajes de los ítems” (Muñoz, 2010).

De acuerdo a lo suscrito en el acápite anterior la variable; Desempeño laboral, presenta las siguientes dimensiones: Responsabilidad, Capacidad profesional, e identidad, donde cada una de estas dimensiones cuenta con sus respectivos indicadores, y a la vez cada indicador consta de ítems:

Por otro lado, en relación a la variable independiente se ha operacionalizado hasta el nivel de dimensiones e indicadores, los mismos que posteriormente se constituirán en los talleres como parte de la propuesta para cada dimensión, en este sentido se pretende establecer diez talleres con sus respectivos temas que están orientados a las dimensiones de la propuesta del plan motivacional.

Validez del instrumento:

“Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad”. “Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes”. “Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir” (Castañeda, Espinoza, Morales, 2013).

Tejada (1995) citado por Pino (2007) expresa la validez como: “... el grado de precisión con que el test utilizado mide realmente lo que está destinado a medir” (p. 26). “Es decir, la validez se considera como un conjunto específico en el sentido que se refiere a un propósito especial y a un determinado grupo de sujetos”.

Para conseguir la validez tanto de contenido, así como de los instrumentos de recogida de datos se desarrollará mediante el juicio de Jueces o expertos, los mismos que pretenden identificar la coherencia entre indicadores, dimensiones de las respectivas variables.

Por otro lado, “los mismos tendrán la oportunidad de hacer las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que consideraron necesario realizar mejoras” (Castañeda, Espinoza, Morales, 2013). “Al cumplirse este procedimiento, las observaciones y sugerencias de los expertos, permitirán el rediseño del instrumento de medición, para luego someterlo a la confiabilidad” (Castañeda, Espinoza, Morales, 2013).

Por lo antes descrito el juicio de expertos al presente instrumento de recogida de datos es de 95% tal como se muestra en la sección de los anexos.

Confiabilidad del instrumento

“La confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupo de personas en diferentes periodos de tiempo” (Castañeda, Espinoza, Morales, 2013).

Neil Salkind (1997) citado por Carrasco, (2009), nos dice que “algo que es confiable, funciona en el futuro como lo hecho en el pasado. Una prueba o medida

de conducta confiable, puede medir la misma cosa más de una vez y producirá los mismos resultados”.

Para la presente investigación se utilizará el coeficiente Alpha de Cronbach, que describe las estimaciones de confiabilidad basadas en la correlación promedio entre reactivos dentro de una prueba.

Hernández, Fernández, Baptista, (2010), señalan:

Que un coeficiente de confiabilidad será más significativo mientras más se acerque el coeficiente a uno (1), lo cual significará un menor error de medición. La medición va de 0 a 1, tal como se muestra a continuación: De 0, 00 a 0,19 representa un nivel de confiabilidad muy débil; de 0,20 a 0,39 débil; de 0,40 a 0,59 tiene un nivel moderado; por su parte, de 0,60 a 0,79 es fuerte; y, finalmente, de 0,80 a 1,00 significa un grado de confiabilidad muy fuerte. (p. 86)

La ecuación de fórmula que se utilizará para el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach es la siguiente.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K: El número de ítems
- SP²: Sumatoria de Varianzas de los ítems
- Sr²: Varianza de la suma de los ítems
- : Coeficiente de Alfa de Cronbach

SUJETOS	ÍTEMS/PREGUNTAS REACTIVOS																SUMA DE LA VARIANZA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS
5	5	2	4	3	3	4	2	5	5	3	3	4	3	3	3	3	55
8	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	51
13	4	5	2	2	1	5	5	5	4	3	4	2	4	3	2	2	53
17	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	49
20	4	3	3	3	2	2	1	5	2	2	3	2	2	3	3	2	42
24	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	2	60
31	4	4	4	4	3	4	2	5	2	3	2	3	1	2	3	1	47
33	4	5	4	4	3	4	1	5	4	3	4	4	3	3	4	3	58
38	3	1	2	3	3	3	3	5	3	4	5	4	3	3	3	3	51
45	2	5	4	4	4	4	2	5	3	4	4	2	4	3	4	3	57
48	2	2	2	2	2	3	2	5	2	2	2	1	2	2	3	2	36
52	2	3	2	2	4	4	2	4	2	2	2	3	2	2	4	3	48
55	3	4	3	3	2	3	3	5	4	3	4	3	2	2	4	3	51
60	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	59
66	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2	2	3	3	2	55
68	4	1	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	49
68	4	2	2	2	2	5	2	5	3	2	2	4	2	2	4	2	45
73	4	3	3	2	4	5	3	5	4	2	2	2	2	2	3	3	49
77	5	4	5	4	4	5	2	5	2	3	3	2	2	2	3	2	53
79	3	2	2	3	4	4	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3	44
VAR ITENS	0.89	1.61	0.94	0.68	0.87	0.88	0.89	0.22	0.87	0.63	0.93	0.80	0.58	0.51	0.46	0.56	39.19
SUMA VAR ITENS	12.28																

$$= \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{VAR ITENS}{VAR DE LA ITEN} \right]$$

$$= \frac{16}{16-1} \left[1 - \frac{12.28}{39.19} \right]$$

$$= \frac{16}{15} [1 - 0.31]$$

$$= 1.07 [0.69]$$

$$= 0.74$$

SE ENCUENTRA DETRO DE LA ESCALA DE 60 A 79
INDICA UNA CONFIABILIDAD FUERTE DEL INSTRUMENTO

De acuerdo al piloto para determinar el alfa de Cronbach es de 0.74 el mismo que representa un nivel de confiabilidad positiva fuerte.

2.5. Métodos de análisis de datos.

Para el análisis de los datos se seguirán los siguientes pasos:

Tabulación: Después de la aplicación de los instrumentos se procederá a realizar la tabulación, empleando para ello la escala numeral.

Elaboración de cuadros: Los instrumentos tabulados nos permitirán elaborar cuadros o tablas por cada uno de los instrumentos mediante el programa Excel.

Se aplicaron las técnicas de la estadística descriptiva. “Se empleará los cuadros de distribución de las puntuaciones o frecuencias”. “Las distribuciones de frecuencias, especialmente cuando utilizamos las frecuencias absolutas, pueden presentarse en forma de gráficos de barras, histogramas, gráficas circulares y polígonos de frecuencia”. Hernández, Fernández, Baptista (2010).

2.6. Aspectos éticos

“La realización del análisis crítico del objeto de estudio, estará sujeta a lineamientos éticos básicos de: objetividad, honestidad, respeto de los derechos de terceros, y relaciones de igualdad” (Universidad de Celaya, 2011). Asimismo “se considera la toma de decisiones en cada etapa del proceso de investigación debe estar encaminada a asegurar tanto la calidad de la investigación, como la seguridad y bienestar de las personas/grupos involucrados en la investigación y debe cumplir con los reglamentos, normativas y aspectos legales pertinentes”.

Por otro lado, el “investigador asume estos principios, desde el inicio, durante y después del proceso de investigación; a efectos de cumplir el principio de reserva, el respeto a la dignidad humana y el derecho a la intimidad” (Abad y Morales, 2005) citado por la Universidad de Celaya, (2011).

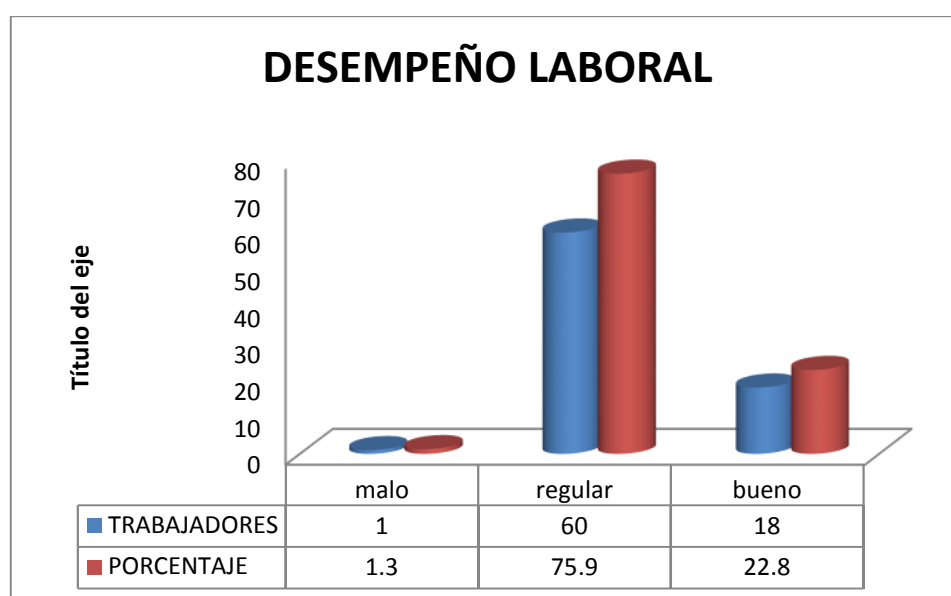
III. RESULTADOS

Tabla 4

Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	1	1.3
Regular	60	75.9
Bueno	18	22.8
TOTALES	79	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.



Fuente: Tabla 04

En la figura 01, los resultados alcanzados con respecto al **Desempeño Laboral** de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016, tenemos que el 75,9% (60) de los trabajadores se ubicaron en el nivel Regular, seguido de un 22,8% (18) que alcanzaron un nivel Bueno y un 1,3%(1) Malo, respectivamente.

Tabla 5

Dimensiones del Desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de Jaén

DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
PUNTUALIDAD										
Todo el personal cumple con el horario institucional.	9	11,39	24	30,38	9	11,39	33	41,77	4	5,06
Las horas extras siempre se utilizan en el desarrollo de actividades dentro de la municipalidad.	6	7,59	27	34,18	18	22,78	22	27,85	6	7,59
PROACTIVIDAD										
La participación es oportuna y pertinente.	4	5,06	35	44,30	17	21,52	20	25,32	3	3,80
Al observarse problemáticas institucionales siempre se da solución oportuna.	8	10,13	33	41,77	20	25,32	17	21,52	1	1,27
DIMENSIÓN CAPACIDAD PROFESIONAL										
ACTUALIZACIÓN										
Se percibe en la personal actualización profesional cuando elabora sus documentos.	6	7,59	18	22,78	18	22,78	35	44,30	2	2,53
La actualización profesional se encuentra documentada con certificados, diplomas postgrados, etc.	8	10,13	6	7,59	13	16,46	40	50,63	12	15,19
Se siente satisfecho con la capacitación que la MP, le brinda para su desarrollo	15	18,99	29	36,71	19	24,05	11	13,92	5	6,33
Considera ud. Que el personal necesita capacitarse para mejorar el ambiente laboral de la organización.	6	7,59	1	1,27	6	7,59	19	24,05	47	59,49
VOCACIÓN										
Se percibe en los trabajadores una vocación intrínseca de servicio.	2	2,53	27	34,18	19	24,05	25	31,65	6	7,59
Los trabajadores realizan innovaciones en sus puestos de trabajo.	5	6,33	24	30,38	29	36,71	21	26,58	0	0,00
DIMENSIÓN IDENTIDAD										
COMPROMISO										
Los trabajadores asumen retos y les dan solución en beneficio institucional.	1	1,27	19	24,05	21	26,58	36	45,57	2	2,53
Se percibe un cumplimiento de funciones en todo el personal.	5	6,33	33	41,77	22	27,85	19	24,05	0	0,00
El esfuerzo que realiza en el cumplimiento de sus tareas en el puesto de trabajo es reconocido por sus superiores.	12	15,19	39	49,37	14	17,72	12	15,19	2	2,53
PROYECCIÓN										
Se evidencia una convivencia armoniosa entre trabajadores y superiores de la municipalidad	12	15,19	26	32,91	26	32,91	15	18,99	0	0,00
Se orienta a la población cuando solicitan apoyo de la municipalidad.	2	2,53	12	15,19	23	29,11	39	49,37	3	3,80
Cree ud. Que el municipio se interesa por sus trabajadores.	17	21,52	29	36,71	23	29,11	9	11,39	1	1,27

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.

Con respecto a la **DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD**, en primer lugar, tenemos: **Puntualidad**, tenemos que el 46,84% (37) trabajadores respondieron que se encuentran De acuerdo y totalmente de acuerdo que todo **el personal cumple con el horario institucional**, seguido de un 41,77% (33) que se encuentran totalmente en desacuerdo y desacuerdo y un 11,39% (11) de trabajadores indecisos. Asimismo, tenemos que el 41,77% (33) de los trabajadores respondieron que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo de que las **horas extras siempre se utilizan en el desarrollo de las actividades dentro de la municipalidad**, seguido de 35,44% (28) que se encuentran De acuerdo y totalmente de acuerdo y un 22,78% (18) de indecisos.

En segundo lugar, **Proactividad**, tenemos que el 49,37% (39) trabajadores respondieron que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo de su **participación, que es oportuna y pertinente**, seguida de un 29,11% (23) que se encuentran De acuerdo y Totalmente de acuerdo y un 21,52% (17) de indecisos. Asimismo, señalan que el 51,90% (41) trabajadores respondieron que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo **al observarse problemáticas institucionales siempre se da solución oportuna**. Seguido de un preocupante 25,32% (20) indecisos y un 22,78% (18) que se encuentran De acuerdo y Totalmente de acuerdo respectivamente.

Con respecto a la **DIMENSIÓN CAPACIDAD PROFESIONAL**, en primer lugar, tenemos a la **actualización** de los trabajadores, en el indicador, **se percibe en la personal actualización profesional cuando elabora sus documentos**, el 46,84% (37) señala estar Totalmente de acuerdo y acuerdo, seguido de un 30,38% (24) Totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo y un 22,78% (18) Indecisos. Asimismo, tenemos que el 65,82% (52) de trabajadores señalan estar totalmente de acuerdo y acuerdo que **la actualización profesional se encuentra documentada con certificados, diplomas, post grados, etc.** Seguido de un 17,72% (14) Totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo y 16,46% (13) Indecisos. De igual manera, el 55,70% (44) de los trabajadores, señalan estar totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo en que **se siente satisfecho con la capacitación**

que la MPJ Le brinda para su desarrollo, seguido de un 24,05% (19) Indecisos y sólo un 20,25% (16) manifiestan estar totalmente de acuerdo y acuerdo. Finalmente, el 83,54% (66) de los trabajadores, señalan estar totalmente de acuerdo y acuerdo **en que el personal necesita capacitarse para mejorar el ambiente laboral de la organización**, seguido de un 8,86% (7) Totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo y un 7,59% (6) Indecisos.

En segundo lugar, la vocación en los trabajadores, el indicador, **se percibe una vocación intrínseca de servicio**, el 39,24% (31) señala estar totalmente de acuerdo y acuerdo, seguido de un 36,71% (29) que se encuentra totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo y un 24,05% (19) Indecisos. Asimismo, tenemos que un 36,71% (29), señalan estar totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo **que los trabajadores realizan innovaciones en sus puestos de trabajo**, seguido de un 36,71% (29) Indecisos y finalmente, un 26,58% (21) Totalmente de acuerdo y acuerdo respectivamente.

Con respecto a la **DIMENSIÓN IDENTIDAD**, en primer lugar, el **compromiso**, en el indicador **los trabajadores asumen retos y dan solución en beneficio institucional** tenemos que el 48,10% (38) señala estar totalmente de acuerdo y acuerdo, seguido de un 26,58% (21) Indecisos y un 25,32% (20) totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo. Asimismo, el 48,10% (38) de los trabajadores, con respecto al ítem **percibe un cumplimiento de funciones en todo el personal**, **señala** estar totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo, seguido de un 27,85% (22) Indecisos y un 24,05% (19) Totalmente de acuerdo y acuerdo respectivamente. Finalmente, tenemos que 64,56% (51) trabajadores, señalan estar totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo con respecto al indicador, **el esfuerzo que realiza en el cumplimiento de sus tareas en el puesto de trabajo es reconocido por sus superiores**, seguido de un 17,72% (14) que manifiestan su conformidad, señalando estar totalmente de acuerdo y acuerdo y con el mismo porcentaje de 17,72% (14) Indecisos.

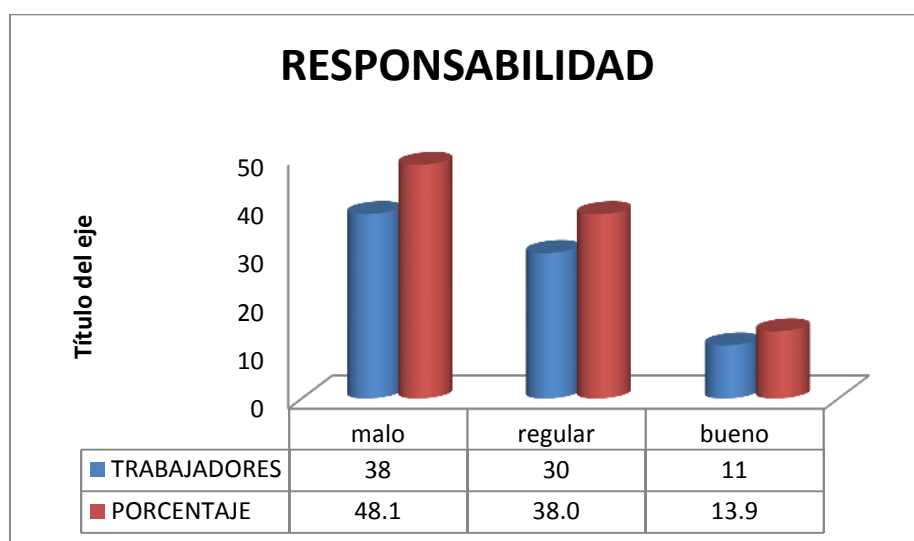
En segundo lugar, la **Proyección** de los trabajadores, tenemos que el 48,10% (38) señalan estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo que se **evidencia una convivencia armoniosa entre trabajadores y superiores de la Municipalidad**, seguido de un 32,91% (26) indecisos y un 18,99% (15) Totalmente de acuerdo y De acuerdo respectivamente. Asimismo, el 53,16% (42) de los trabajadores manifiestan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que **se orienta a la población cuando solicitan apoyo de la Municipalidad**, seguido de un 29,11% (23) Indecisos y un 17,72% (14) Totalmente en Desacuerdo y en desacuerdo respectivamente. Asimismo, tenemos que el 58,23% (46) señala estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo **que el Municipio se interesa por sus trabajadores**, seguido de un 29,11% (23) Indecisos y sólo un 12,66% (10) se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente.

Tabla 6

Dimensión Responsabilidad del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	38	48.1
Regular	30	38.0
Bueno	11	13.9
TOTALES	79	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.



Fuente: Tabla 06

En la figura 2, los resultados alcanzados en la **Dimensión Responsabilidad** del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016, tenemos que el 48.1% (38) de los trabajadores se ubicaron en el nivel Malo, seguido de un 38% (30) que alcanzaron un nivel Regular y un 13,9% (11) Bueno, respectivamente.

Tabla 7*Dimensión Responsabilidad por indicadores de los trabajadores de la Municipalidad de Jaén*

DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PUNTUALIDAD										
Todo el personal cumple con el horario institucional.	9	11,39	24	30,38	9	11,39	33	41,77	4	5,06
Las horas extras siempre se utilizan en el desarrollo de actividades dentro de la municipalidad.	6	7,59	27	34,18	18	22,78	22	27,85	6	7,59
PROACTIVIDAD										
La participación es oportuna y pertinente.	4	5,06	35	44,30	17	21,52	20	25,32	3	3,80
Al observarse problemáticas institucionales siempre se da solución oportuna.	8	10,13	33	41,77	20	25,32	17	21,52	1	1,27

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.

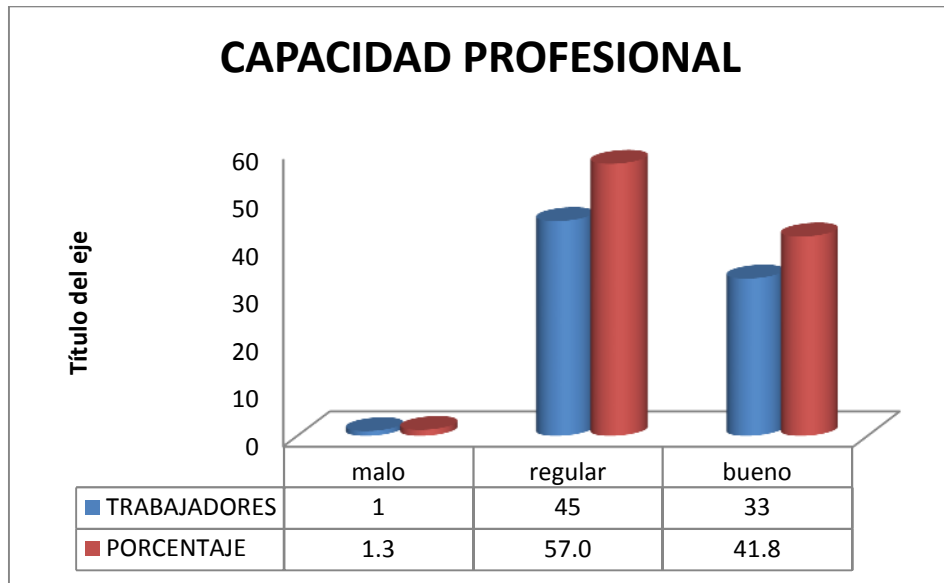
Con respecto a la **DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD** por indicadores, tenemos que, en primer lugar, tenemos: **Puntualidad**, tenemos que el 46,84% (37) trabajadores respondieron que se encuentran De acuerdo y totalmente de acuerdo que todo el **personal cumple con el horario institucional**, seguido de un 41,77% (33) que se encuentran totalmente en desacuerdo y desacuerdo y un 11,39% (11) de trabajadores indecisos. Asimismo, tenemos que el 41,77% (33) de los trabajadores respondieron que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo de que las **horas extras siempre se utilizan en el desarrollo de las actividades dentro de la municipalidad**, seguido de 35,44% (28) que se encuentran De acuerdo y totalmente de acuerdo y un 22,78% (18) de indecisos. En segundo lugar, **Proactividad**, tenemos que el 49,37% (39) trabajadores respondieron que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo de su **participación, que es oportuna y pertinente**, seguida de un 29,11% (23) que se encuentran De acuerdo y Totalmente de acuerdo y un 21,52% (17) de indecisos. Asimismo, señalan que el 51,90% (41) trabajadores respondieron que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo **al observarse problemáticas institucionales siempre se da solución oportuna**. Seguido de un 25,32% (20) indecisos y un 22,78% (18) que se encuentran De acuerdo y Totalmente de acuerdo respectivamente.

Tabla 8

Dimensión Capacidad Profesional del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	1	1.3
Regular	45	57.0
Bueno	33	41.8
TOTALES	79	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.



Fuente: Tabla 08

En la figura 3, los resultados alcanzados en la **Dimensión Capacidad Profesional** del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016, tenemos que el 57% (45) de los trabajadores se ubicaron en el nivel Regular, seguido de un 41.8% (33) que alcanzaron un nivel Bueno y un 1.3% (1) Malo, respectivamente.

Tabla 9*Dimensión Capacidad Profesional por indicadores de los trabajadores de la Municipalidad de Jaén*

DIMENSIÓN CAPACIDAD PROFESIONAL	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
ACTUALIZACIÓN										
Se percibe en la personal actualización profesional cuando elabora sus documentos.	6	7,59	18	22,78	18	22,78	35	44,30	2	2,53
La actualización profesional se encuentra documentada con certificados, diplomas postgrados, etc.	8	10,13	6	7,59	13	16,46	40	50,63	12	15,19
Se siente satisfecho con la capacitación que la MP, le brinda para su desarrollo	15	18,99	29	36,71	19	24,05	11	13,92	5	6,33
Considera ud. Que el personal necesita capacitarse para mejorar el ambiente laboral de la organización.	6	7,59	1	1,27	6	7,59	19	24,05	47	59,49
VOCACIÓN										
Se percibe en los trabajadores una vocación intrínseca de servicio.	2	2,53	27	34,18	19	24,05	25	31,65	6	7,59
Los trabajadores realizan innovaciones en sus puestos de trabajo.	5	6,33	24	30,38	29	36,71	21	26,58	0	0,00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.

Con respecto a la **DIMENSIÓN CAPACIDAD PROFESIONAL** por indicadores, en primer lugar, tenemos a la **actualización** de los trabajadores, en el indicador, **se percibe en la personal actualización profesional cuando elabora sus documentos**, el 46,84% (37) señala estar Totalmente de acuerdo y acuerdo, seguido de un 30,38% (24) Totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo y un 22,78% (18) Indecisos. Asimismo, tenemos que el 65,82% (52) de trabajadores señalan estar totalmente de acuerdo y acuerdo que **la actualización profesional se encuentra documentada con certificados, diplomas, post grados, etc.** Seguido de un 17,72% (14) Totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo y 16,46% (13) Indecisos. De igual manera, el 55,70% (44) de los trabajadores, señalan estar totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo en que **se siente satisfecho con la capacitación que la MPJ Le brinda para su desarrollo, seguido de un 24,05% (19) Indecisos** y sólo un 20,25% (16) manifiestan estar totalmente de acuerdo y acuerdo. Finalmente, el 83,54% (66) de los trabajadores, señalan estar totalmente de acuerdo y acuerdo **en que el personal necesita**

capacitarse para mejorar el ambiente laboral de la organización, seguido de un 8,86% (7) Totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo y un 7,59% (6) Indecisos.

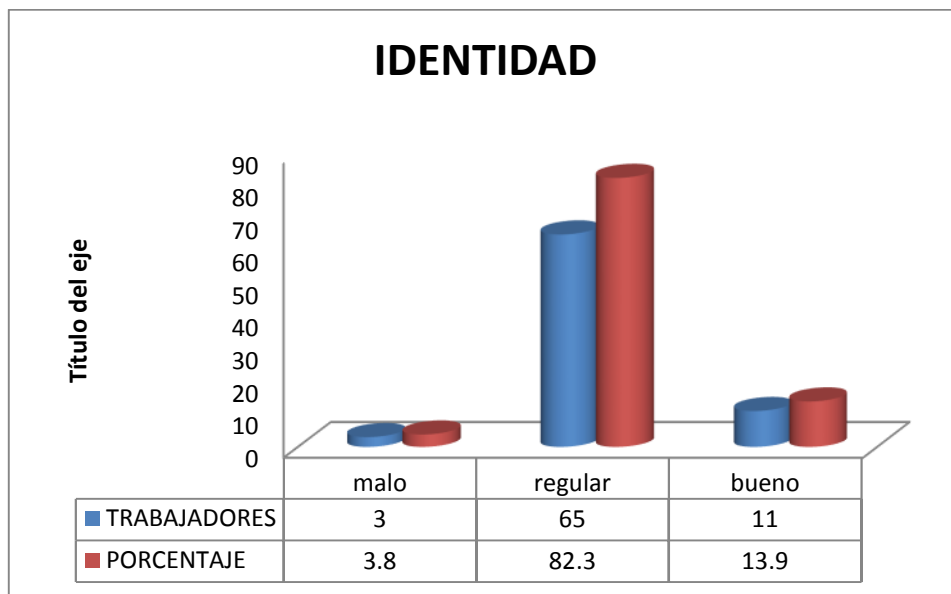
En segundo lugar, la vocación en los trabajadores, el indicador, **se percibe una vocación intrínseca de servicio**, el 39,24% (31) señala estar totalmente de acuerdo y acuerdo, seguido de un 36,71% (29) que se encuentra totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo y un 24,05% (19) Indecisos. Asimismo, tenemos que un 36,71% (29), señalan estar totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo **que los trabajadores realizan innovaciones en sus puestos de trabajo**, seguido de un 36,71% (29) Indecisos y finalmente, un 26,58% (21) Totalmente de acuerdo y acuerdo respectivamente.

Tabla 10

*Dimensión **Identidad** del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	3	3.8
Regular	65	82.3
Bueno	11	13.9
TOTALES	79	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.



Fuente: Tabla 10

En la figura 04, los resultados alcanzados en la Dimensión **Identidad del** Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016, tenemos que el 82,3% (65) de los trabajadores se ubicaron en el nivel Regular, seguido de un 13,9% (11) que alcanzaron un nivel Bueno y un 3,8% (3) Malo, respectivamente.

Tabla 11*Dimensión Identidad por indicadores de los trabajadores de la Municipalidad de Jaén*

DIMENSIÓN IDENTIDAD	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
COMPROMISO										
Los trabajadores asumen retos y les dan solución en beneficio institucional.	1	1,27	19	24,05	21	26,58	36	45,57	2	2,53
Se percibe un cumplimiento de funciones en todo el personal.	5	6,33	33	41,77	22	27,85	19	24,05	0	0,00
El esfuerzo que realiza en el cumplimiento de sus tareas en el puesto de trabajo es reconocido por sus superiores.	12	15,19	39	49,37	14	17,72	12	15,19	2	2,53
PROYECCIÓN										
Se evidencia una convivencia armoniosa entre trabajadores y superiores de la municipalidad	12	15,19	26	32,91	26	32,91	15	18,99	0	0,00
Se orienta a la población cuando solicitan apoyo de la municipalidad.	2	2,53	12	15,19	23	29,11	39	49,37	3	3,80
Cree ud. Que el municipio se interesa por sus trabajadores.	17	21,52	29	36,71	23	29,11	9	11,39	1	1,27

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016.

Con respecto a la **DIMENSIÓN IDENTIDAD**, por indicadores, en primer lugar el **compromiso**, en el indicador **los trabajadores asumen retos y dan solución en beneficio institucional** tenemos que el 48,10% (38) señala estar totalmente de acuerdo y acuerdo, seguido de un 26,58% (21) Indecisos y un 25,32% (20) totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo. Asimismo, el 48,10% (38) de los trabajadores, con respecto al ítem **percibe un cumplimiento de funciones en todo el personal**, señala estar totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo, seguido de un 27,85% (22) Indecisos y un 24,05% (19) Totalmente de acuerdo y acuerdo respectivamente. Finalmente, tenemos que 64,56% (51) trabajadores, señalan estar totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo con respecto al indicador, **el esfuerzo que realiza en el cumplimiento de sus tareas en el puesto de trabajo es reconocido por sus superiores**, seguido de un 17,72% (14) que manifiestan su conformidad, señalando estar totalmente de acuerdo y acuerdo y con el mismo porcentaje de 17,72% (14) Indecisos.

En segundo lugar, la **Proyección** de los trabajadores, tenemos que el 48,10% (38) señalan estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo que se **evidencia una**

convivencia armoniosa entre trabajadores y superiores de la Municipalidad, seguido de un 32,91% (26) indecisos y un 18,99% (15) Totalmente de acuerdo y De acuerdo respectivamente. Asimismo, el 53,16% (42) de los trabajadores manifiestan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que se **orienta a la población cuando solicitan apoyo de la Municipalidad**, seguido de un **29,11%** (23) Indecisos y un 17,72% (14) Totalmente en Desacuerdo y en desacuerdo respectivamente. Asimismo, tenemos que el 58,23% (46) señala estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo **que el Municipio se interesa por sus trabajadores**, seguido de un 29,11% (23) Indecisos y sólo un 12,66% (10) se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente.

IV. Discusión

4.1.1. En relación a la teoría.

El desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, en la amplitud de sus dimensiones e indicadores, es regular a excepción de la dimensión responsabilidad que es negativa, resultados que deben considerar “que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados” (García, 2014). Estos resultados no concuerdan con lo expresado por D’Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define “El Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. “En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir”. Desde este punto de vista podemos decir que el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén no llega a cumplir con las actividades programadas, ya que no depende de ellos, sino también de decisiones políticas de los gobernantes de turno, quienes, con el afán de velar por sus intereses personales y grupos de su entorno, no permiten un desempeño eficiente del personal tanto de planta como el personal obrero.

De mismo modo, decimos que del diagnóstico realizado los resultados de desempeño laboral no concuerdan con lo expuesto por Stoner (1994, p. 510), quien afirma “El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. “Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas” Manso (2012). Esto nos permite reflexionar y hacer un análisis de conciencia, si realmente estamos cumpliendo con el desarrollo de las actividades para obtener los logros institucionales, esto está ligado a la satisfacción de las necesidades del usuario y el desempeño laboral de los trabajadores municipales el cual refleja resultados regulares, dando lugar a que la alta dirección

adopte medidas para mejorar el desempeño laboral y los trabajadores trabajen eficazmente, para el logro de objetivos., Así como lo expone Chiavenato (2002, p. 236), que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. (Pingo, 2015)

Estos conceptos que deben ser puestos en práctica por la alta dirección para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad, los mismos que tiene que ir de la mano con la propuesta de liderazgo transformacional para que haya una verdadera transformación institucional municipal.

4.1.2. En relación al objetivo específico.

De acuerdo a los resultados de los objetivos específicos que está relacionado al diagnóstico del nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, el 75.9% de los trabajadores de la institución municipal, consideran que el desempeño laboral es regular, el 1.3% de los encuestados consideran que es malo. Y el 22.8% sostienen que el desempeño laboral es bueno. Del análisis de resultados se concluye que el desempeño laboral es preocupante por lo que recomendamos a la alta dirección de la municipalidad la propuesta de liderazgo transformacional, que permita conseguir el logro de objetivos en forma eficaz y eficiente, para los cual a través del tiempo debe conseguir mejorar los resultados encontrados en el diagnóstico, es decir permitiendo un cambio transformacional en la organización a través del liderazgo y pasar de lo regular a lo a lo bueno o a lo muy bueno, en la mejora de los indicadores como: Puntualidad, proactividad, actualización vocación, compromiso y proyección, así como las dimensiones del desempeño laboral, las cuales nos han permitido medir a este, como la responsabilidad, la capacidad profesional y la identidad.

Si observamos con mucho cuidado este diagnóstico la medición de las dimensiones a través de sus indicadores e ítems, nos damos cuenta que los resultados indican que la municipalidad provincial de Jaén tiene que desarrollar un trabajo dirigido a la mejora del desempeño laboral, a través propuestas que permitan el logro de resultados a corto plazo y que no lo tome como un gasto, sino como una inversión, que le permitirá alcanzar los objetivos trazados. Estando de acuerdo a lo indicado por, Chiavenato (2000, p. 367), expone:

Que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:
Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Citado por Pingo (2015)

Este último debe ser establecido a través de la propuesta de liderazgo transformacional para lograr la conformación de un equipo de trabajo que sea sólido, concertador y buscar la unidad organizacional de los trabajadores, y alcanzar las metas trazadas, dentro de los planes de desarrollo concertado de los gobiernos locales, para eso se necesita la presencia de líderes que logren la transformación organizacional.

Conclusiones.

El Nivel de **Desempeño Laboral** de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2016, tenemos que el 75,9% (60) de ellos, se ubicaron en el nivel Regular, seguido de un 22,8% (18) que alcanzaron Bueno y un 1,3%(1) Malo, respectivamente.

Los resultados del Diagnóstico en la **Dimensión** Responsabilidad, tenemos que el 48.1% (38) de los trabajadores se ubicaron en el nivel Malo, seguido de un 38% (30) que alcanzaron un nivel Regular y un 13,9% (11) Bueno, respectivamente. En su indicador **Puntualidad**, tenemos que el 46,84% (37) trabajadores respondieron que se encuentran De acuerdo y totalmente de acuerdo que todo *el personal cumple con el horario institucional*, tenemos que el 41,77% (33) de los trabajadores respondieron que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo de que las *horas extras siempre se utilizan en el desarrollo de las actividades dentro de la municipalidad*, seguido de un 22,78% (18) de indecisos. Y en **Proactividad**, tenemos que el 49,37% (39) trabajadores respondieron que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo de su *participación, que es oportuna y pertinente* y un 21,52% (17) de indecisos. El 51,90% (41) trabajadores respondieron que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo *al observarse problemáticas institucionales siempre se da solución oportuna*. Seguido de un preocupante 25,32% (20) indecisos

Dimensión Capacidad Profesional, tenemos que el 57% (45) de los trabajadores se ubicaron en el nivel Regular, seguido de un 41.8% (33) Bueno y un 1.3% (1) Malo, respectivamente. En **Actualización** de los trabajadores, se *percibe en la personal actualización profesional cuando elabora sus documentos*, el 46,84% (37) señala estar Totalmente de acuerdo y acuerdo, seguido de un 30,38% (24) Totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo y un 22,78% (18) Indecisos. El 65,82% (52) de trabajadores señalan estar totalmente de acuerdo y acuerdo que *la actualización profesional se encuentra documentada con certificados, diplomas, post grados, etc.* El 55,70% (44) de los

trabajadores, señalan estar totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo en que *se siente satisfecho con la capacitación que la MPJ Le brinda para su desarrollo*, seguido de un **24,05%** (19) Indecisos. El **83,54%** (66) de los trabajadores, señalan estar totalmente de acuerdo y acuerdo *en que el personal necesita capacitarse para mejorar el ambiente laboral de la organización*, y en **Vocación**, *se percibe una vocación intrínseca de servicio*, el **39,24%** (31) señala estar totalmente de acuerdo y acuerdo, seguido de un **36,71%** (29) que se encuentra totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo. El **36,71%** (29), señalan estar totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo *que los trabajadores realizan innovaciones en sus puestos de trabajo*, seguido de un **36,71%** (29) Indecisos.

Dimensión Identidad, tenemos que el **82,3%** (65) de los trabajadores se ubicaron en el nivel Regular, seguido de un **13,9%** (11) Bueno y un **3,8%** (3) Malo, respectivamente. En Compromiso; los *trabajadores asumen retos y dan solución en beneficio institucional* tenemos que el **48,10%** (38) señala estar totalmente de acuerdo y acuerdo, El **48,10%** (38) de los trabajadores, con respecto al indicador, *percibe un cumplimiento de funciones en todo el personal*, **señala** estar totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo, seguido de un **27,85%** (22) Indecisos. El **64,56%** (51) trabajadores, señalan estar totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo con el indicador, *el esfuerzo que realiza en el cumplimiento de sus tareas en el puesto de trabajo es reconocido por sus superiores* y finalmente en **Proyección**, tenemos que el **48,10%** (38) señalan estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo que *se evidencia una convivencia armoniosa entre trabajadores y superiores de la Municipalidad*, seguido de un **32,91%** (26) indecisos. Asimismo, el **53,16%** (42) de los trabajadores manifiestan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que *se orienta a la población cuando solicitan apoyo de la Municipalidad*, seguido de un **29,11%** (23) Indecisos. El **58,23%** (46) señala estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo *que el Municipio se interesa por sus trabajadores*, seguido de un **29,11%** (23) Indecisos.

Sugerencias.

1. A los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Jaén, asuman retos de importantes para el desarrollo personal e institucional, debiendo mostrar puntualidad y proactividad, y vocación de servicio, virtudes que se enriquecen con la capacitación, de tal manera que permitan conseguir un cambio y transformación organizacional. Mediante la actualización permanente, y que esta sea equitativa para el personal desde la instancia superior hasta las más inferior.
2. La Municipalidad Provincial de Jaén es la institución pública que representa y atiende las necesidades de los vecinos en el ámbito de su jurisdicción, y como agente de cambio y transformación, los funcionarios deben asumir compromisos y proyectarse a la comunidad, para dar solución a los problemas y conseguir el cambio y transformación organizacional y recuperar el prestigio institucional.
3. Los retos y roles asumidos por los funcionarios municipales, deben ser asumidos con responsabilidad, dejando de lado los aspectos negativos que perjudicaría de sobre manera a la institución, pero esta virtud irá acompañada de la capacitación personal y profesional, de tal manera que permita la identidad institucional, y lograr trabajar en equipo de tal manera que haya una mejora sustancial en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.
4. Para lograr el desarrollo del trabajo en equipo, significa una mejora en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial, siendo necesario fortalecer el liderazgo, y que los gerentes no solamente sean funcionarios de escritorio, sino por el contrario sea emprendedores, concertadores y logren la unidad del equipo de trabajo convirtiéndose en líderes de su institución.
5. Entregar propuesta al pleno del Consejo Municipal de la Municipalidad Provincial de Jaén, y mediante acuerdo municipal, ordene a la Alta dirección y

equipo de funcionarios del área de recursos humanos y especialistas en el área, para su implementación.

VII. PROPUESTA.

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO



PROPUESTA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

AUTOR

Mg. María Carolina Mego Coronel

CHICLAYO - PERÚ

2016

I. INTRODUCCIÓN

El Desempeño Laboral es la manera como los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén u otras entidades del estado realizan eficazmente su trabajo, para alcanzar las metas trazadas por la entidad, estando sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad en sus documentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones. Sobre esta base se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de la organización municipal de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

La presente propuesta se centra en diseñar una Propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016, debido a las necesidades que se han encontrado producto del diagnóstico aplicado a los trabajadores de la institución.

De acuerdo a lo descrito anteriormente la presente propuesta se constituirá en una oportunidad de mejora, que ha a través de los talleres se fortalezcan los elementos del desempeño laboral, y exista liderazgo transformacional en la organización en bien del servicio a la comunidad, teniendo en cuenta las exigencias del ciudadano y sobre todo estar a la vanguardia de la nueva gestión pública.

La propuesta está integrada por actividades seleccionadas de manera específica de acuerdo a los objetivos propuestos y los temas se soportan en las bases teóricas y la bibliografía consultada, además dando prioridad a los resultados producto del diagnóstico dentro de la Municipalidad.

II. OBJETIVOS Y / O PROPOSITO

2.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016.

2.2. OBJETIVO ESPECIFICOS

1. Desarrollar actividades para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincia de Jaén.
2. Validar la Propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016.

III. TEORIAS

De acuerdo a la revisión bibliográfica Robbins, Coulter (2010) considerar que para motivar a los empleados se debe tener en cuenta las siguientes teorías:

❖ Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Los autores en mención argumentan que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe satisfacerse por completo antes de la siguiente necesidad se vuelva dominante. En este sentido “propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima, y necesidades de autorrealización”.

En este sentido los gerentes y/o administrativos, funcionarios utilizan las jerarquías de Maslow para motivar a los empleados hacer cosas que satisfagan sus necesidades, es preciso mencionar que los individuos necesitan saber en qué nivel de la jerarquía se encuentran para satisfacer las necesidades.

❖ Teoría X y teoría Y de McGregor.

Aquí se considera la “visión negativa de las personas, lo cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente (teoría X)”, por otro lado, tenemos la visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades y utilizan su autodirección. (Teoría Y).

❖ **Teoría de los dos factores de Herzberg.**

El autor “propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral”.

❖ **Teoría de las tres necesidades de McClelland.**

El autor indica que hay tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivadores importantes en el trabajo. Las necesidades de logro, la cual es la motivación “para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares; la necesidad de poder que es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente a la que hubieran conducido a otras circunstancias”. Finalmente, la necesidad de afiliación la cual es el deseo de relaciones interpersonales cercanas y de amistad.

❖ **Teoría del establecimiento de metas.**

El autor indica que las metas específicas mejoran el desempeño y las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño mejor que el que le obtiene con las metas fáciles.

❖ **Teoría del diseño de puestos.**

Según el autor se utiliza el “diseño de puestos para referirnos a la manera en que se combinan las tareas para conformar puestos completos”. “Los trabajos que la gente desempeña en una organización no deben evolucionar por casualidad”. “Los gerentes deben diseñar los trabajos deliberada y concienzudamente para que reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la organización y las destrezas, habilidades y preferencias de los empleados”.

IV. PRINCIPIOS.

“El primer principio se basa en hacer participar a las personas del problema y trabajar juntos para encontrar una solución” Quebles (2011). “Los líderes y los gerentes más iluminados han comenzado a adoptar este principio en una forma u otra”. “Aprendieron que sólo cuando una persona está sinceramente involucrada en un problema puede brindar lo mejor que tiene dentro” Quebles (2011). “Cuando un empleado puede identificar sus objetivos personales con los de una institución, fluye un enorme caudal de energía, y creatividad” Quebles (2011).

Stephen Covey citado por Quebles (2011), nos dice:

Que la confianza y la integridad dentro de las organizaciones constituyen las piedras angulares del éxito de las mismas. Los altos ejecutivos no son bomberos. No pueden apagar todos los incendios. Por eso deberían aprender a centrar su vida sólo en las tareas de más alto rendimiento. Hoy es vital que los líderes se concentren en lo que para ellos resulte verdaderamente importante.

V. Características de la propuesta.

Para efectos de la elaboración de la propuesta se ha considerado la operacionalización de la variable a través de las dimensiones, las mismas que constituyen cada uno de los talleres de capacitación para desarrollar y poder cambiar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Jaén.

En este sentido la propuesta es viable toda vez que se pretende ejecutar a través de la municipalidad en mención.

Las charlas tendrán una duración promedio de dos horas por cada una de ellas.

Los ponentes serán especialistas en cada uno de los tópicos, en coordinación con el investigador y representantes de la Municipalidad provincial de Jaén.

A continuación, la operacionalización de la variable la misma que dio inicio a la propuesta de plan motivacional:

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES
Variable independiente Propuesta de liderazgo transformacional	Influencia Idealizada	❖ Respeto y confianza
		❖ Atributos y conducta
	Motivación Inspiracional	❖ Expectativas del grupo.
		❖ Espíritu de equipo, y visión compartida.
	Estimulación Intelectual	❖ Creatividad e innovación
		❖ Solución de problemas.
	Consideración Individualizada	❖ Necesidades individuales de logro y crecimiento
		❖ Toma de decisiones.

VII. CONTENIDOS

TALLER	OBJETIVO DEL TALLER	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
Respeto y confianza	Fortalecer el respeto y la confianza en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Orientaciones y normas de convivencia. ✓ Dinámicas entre los participantes. ✓ Presentación de diapositivas ✓ Socialización de material de trabajo. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Taller. ✓ Debates, lluvias de ideas, reflexiones, criticas ✓ Autoevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tríptico ✓ Dípticos ✓ Afiches. ✓ Videos ✓ Papelotes ✓ Cuadernos ✓ Hojas e colores 	Investigador y profesionales en el tema	Lista de cotejo
Atributos y conducta	Destacar los atributos y conducta en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Orientaciones y normas de convivencia. ✓ Dinámicas entre los participantes. ✓ Presentación de diapositivas ✓ Socialización de material de trabajo. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Taller. ✓ Debates, lluvias de ideas, reflexiones, criticas ✓ Autoevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tríptico ✓ Dípticos ✓ Afiches. ✓ Videos ✓ Papelotes ✓ Cuadernos ✓ Hojas e colores 	Investigador y profesionales en el tema	Lista de cotejo
Expectativas del grupo.	Desarrollar expectativas de grupo en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Orientaciones y normas de convivencia. ✓ Dinámicas entre los participantes. ✓ Presentación de diapositivas ✓ Socialización de material de trabajo. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Taller. ✓ Debates, lluvias de ideas, reflexiones, criticas ✓ Autoevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tríptico ✓ Dípticos ✓ Afiches. ✓ Videos ✓ Papelotes ✓ Cuadernos ✓ Hojas e colores 	Investigador y profesionales en el tema	Lista de cotejo

Espíritu de equipo, y visión compartida.	Desarrollar habilidades de trabajo en equipo y visión compartida en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Orientaciones y normas de convivencia. ✓ Dinámicas entre los participantes. ✓ Presentación de diapositivas ✓ Socialización de material de trabajo. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Taller. ✓ Debates, lluvias de ideas, reflexiones, criticas ✓ Autoevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tríptico ✓ Dípticos ✓ Afiches. ✓ Videos ✓ Papelotes ✓ Cuadernos ✓ Hojas e colores 	Investigador y profesionales en el tema	Lista de cotejo
Creatividad e innovación	Desarrollar la creatividad e innovación en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Orientaciones y normas de convivencia. ✓ Dinámicas entre los participantes. ✓ Presentación de diapositivas ✓ Socialización de material de trabajo. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Taller. ✓ Debates, lluvias de ideas, reflexiones, criticas ✓ Autoevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tríptico ✓ Dípticos ✓ Afiches. ✓ Videos ✓ Papelotes ✓ Cuadernos ✓ Hojas e colores 	Investigador y profesionales en el tema	Lista de cotejo
Solución de problemas.	Desarrollar habilidades para la solución de problemas en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Orientaciones y normas de convivencia. ✓ Dinámicas entre los participantes. ✓ Presentación de diapositivas ✓ Socialización de material de trabajo. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Taller. ✓ Debates, lluvias de ideas, reflexiones, criticas ✓ Autoevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tríptico ✓ Dípticos ✓ Afiches. ✓ Videos ✓ Papelotes ✓ Cuadernos ✓ Hojas e colores 	Investigador y profesionales en el tema	Lista de cotejo

Necesidades individuales de logro y crecimiento	Identificar necesidades individuales y crecimiento en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Orientaciones y normas de convivencia. ✓ Dinámicas entre los participantes. ✓ Presentación de diapositivas ✓ Socialización de material de trabajo. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Taller. ✓ Debates, lluvias de ideas, reflexiones, criticas ✓ Autoevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tríptico ✓ Dípticos ✓ Afiches. ✓ Videos ✓ Papelotes ✓ Cuadernos ✓ Hojas e colores 	Investigador y profesionales en el tema	Lista de cotejo
Toma de decisiones.	Fortalecer la toma de decisiones en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienvenida a los participantes. ✓ Orientaciones y normas de convivencia. ✓ Dinámicas entre los participantes. ✓ Presentación de diapositivas ✓ Socialización de material de trabajo. ✓ Break. ✓ Videos relacionados al tema. ✓ Taller. ✓ Debates, lluvias de ideas, reflexiones, criticas ✓ Autoevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tríptico ✓ Dípticos ✓ Afiches. ✓ Videos ✓ Papelotes ✓ Cuadernos ✓ Hojas e colores 	Investigador y profesionales en el tema	Lista de cotejo

VIII. EVALUACIÓN

Un empleado altamente motivado probablemente dará como resultado un mayor número de clientes satisfechos que un empleado con menos motivación. En este sentido se hace necesario más que nunca tomar la evaluación como un proceso continuo, teniendo en cuenta sobre todo dos factores: el compromiso institucional y la participación del personal municipal.

Asimismo, a iniciativa del investigador se ha considerado la siguiente lista de cotejo.

PREGUNTAS	SI	NO
Demuestran compromiso en el desarrollo del taller.		
Participa de forma activa en las actividades del taller.		
Se compromete en desarrollo del taller.		
Presta atención a las indicaciones de los capacitadores.		
Muestra responsabilidad y dedicación en el desarrollo del taller.		
Demuestra interés por el conocimiento aprendido.		
Se compromete en aplicar los conocimientos en sus labores diarias.		
Participan e interactúa en las dinámicas.		

IX. VIGENCIA DE LA PROPUESTA

La vigencia de la propuesta se fundamenta en las teorías de liderazgo descritas anteriormente y en las necesidades que se presentan en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén. Por otro lado, se pretende alcanzar efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla y los beneficios sean en bien de mejorar la atención municipal y de la atención al ciudadano.

RETOS QUE EXIGE LA PROPUESTA

La propuesta exige diferentes situaciones difíciles, pero con una actitud positiva y poniendo todo el empeño es posible enfrentarlas y superarlas.

Reto 01.

Reconocer y promover a los trabajadores el compromiso por asistir a las capacitaciones toda vez que se desarrollan en horarios diferentes a las jornadas de trabajo.

Reto 02

Asumir como principio de trabajo la construcción colaborativa del conocimiento a través de la negociación social de los participantes en el proceso de instrucción.

Reto 03

Mejorar la gestión municipal, que involucre desde la planificación las expectativas, demandas e intereses de los trabajadores y funcionarios de la institución municipal.

Reto 4.-

Fomentar el desarrollo de prácticas reflexivas, para que, frente a la memorización de los hechos, se persiga la conexión entre los mismos trabajadores mediante la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional*. Recuperado de: http://www.uvm.cl/csonline/2004_1/pdf/liderazgo.pdf
- Aldas, A. (2013). *El ambiente de trabajo y su efecto en el desempeño laboral en el gobierno municipal de san pedro de Pelileo*. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6129/1/112%20o.e.pdf>
- Avila, C., Velázquez, R. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados. (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca)*. Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/30808/Trabajo%20de%20Tesis.pdf?sequence=1>
- Campos, C. (2013). *Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios. (Tesis doctoral - Universidad de Morelos)*. Recuperado de: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/146/1/Tesis%20Clara%20Campos.pdf>
- Castañeda, J., Espinoza, J., Morales, H. (2013). *Aplicación del software Jclic y su influencia en el logro de aprendizaje del área de personal social de los estudiantes del quinto grado de educación primaria de la institución educativa N° 83007- San Marcos -2013*. Recuperado de: <http://docslide.us/documents/software-jclic-y-su-influencia-en-los-logros-de-historia.html>
- Centurión, R. Zavaleta, V. (2014), *prácticas pre profesionales en formación profesional para desempeño laboral de los estudiantes - administración, * uladech-católica*, Recuperado: revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/348
- Chaparro, A. (2012). *Liderazgo transformacional en las estrategias de gestión en el equipo directivo de unitropico a propósito de las mejoras institucionales*. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/9956/2/ChaparroBarraAlida2012.pdf>
- Delgado, M. Di Antonio, A. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*. Universidad Central de Venezuela. Recuperado de: <http://docplayer.es/10731888-La-motivacion-laboral-y-su-incidencia-en-el-desempeno-organizacional-un-estudio-de-caso.html>

- Flores, J. (2014). *Liderazgo*. Recuperado de: <http://alexandermavares.blogspot.pe/2014/12/liderazgo-el-concepto-de-liderazgo-es.html>
- García, M. (2012). *La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción*. <http://78.46.60.201/ce/2012/gvr.html>
- García, M. (2014). *Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional*. Recuperado de: <http://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/cenes/article/download/3542/3144>
- García, M. posada, N. Hernández, C. (2012), *La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción*. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. (Tesis doctoral Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- Latorre, F. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. (Tesis doctoral – Universidad de Valencia). Recuperado de: <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1>
- Manso, R. (2012). *Servicio de Referencia virtual: propuesta de un Modelo basado en criterios de calidad y herramientas de la Web 2.0*. Recuperado de: <http://hera.ugr.es/tesisugr/19562871.pdf>
- Martínez, J. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. (Tesis doctoral - Universidad Autónoma de Tlaxcala. Recuperado de: <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Mendoza, M., Ortiz, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Recuperado de: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/El%20liderazgo%20transformac.pdf>
- Moreira, C. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. (Tesis doctoral - Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>

- Muñoz, J. (2010). *Metodología para cuantificar motivación y diseñar beneficios no monetarios en tiendas por departamento*. Recuperado de: <http://docplayer.es/10732363-Metodologia-para-cuantificar-motivacion-y-disenar-beneficios-no-monetarios-en-tiendas-por-departamento.html>
- Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. (Tesis doctoral – Universidad Politécnica de Valencia). Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf?sequence=1>
- Paredes, L. (2015), *El liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco – 2015, tesis recuperada de* <http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/UNITRU/4637>
- Pérez, J. (2010). *Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la escuela normal mixta “Pedro Nufio*. Recuperado de: <http://www.cervantesvirtual.com/obra/administracion-y-gestion-educativa-desde-la-perspectiva-de-las-practicas-de-liderazgo-y-el-ejercicio-de-los-derechos-humanos-en-la-escuela-nomal-mixta-pedro-nufio/c1853a06-b3e1-11e1-b1fb-00163ebf5e63.pdf>
- Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf?sequence=1>
- Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional*. (Tesis doctoral). Recuperado de: <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf?sequence=1>
- Pingo, C. (2015). *Influencia de la Inteligencia Emocional en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo-Departamento de Finanzas del área de caja general*. Recuperado de: <http://documents.mx/documents/informe-de-investigaciondocx.html?>
- Rosales, J. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración del conservatorio superior nacional de música de Quito, durante el año 2011*. Recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4397/1/TEISIS%20JOS%c3%89%20ROSALES.pdf>
- Ruiz, J. (2014). *Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Sánchez Carrión, tesis Universidad Nacional de Trujillo*
- Sánchez, J.(2013), “*desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I*” recuperado: 190.116.38.24:8090/xmlui/handle/123456789/18

- Sierra, G., López, S. (2013). *Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano (2010-2012) universidad militar nueva Granada*. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11267/1/SierraTellezGloriaYirley2013.pdf>
- Subaldo, L. (2012). *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado. (Tesis de maestría - Universidad de Valencia)*. Recuperado de: <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/24703/Tesis%20Doctorado%20%20Lucia%20Subaldo.pdf?sequence=1>
- Toala, S. (2014). *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa-2013. (Tesis doctoral - Universidad Privada Antenor Orrego)*. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/734/1/TOALA_SANDRA_%20CLIMA_ORGANIZACIONAL_ATENCI%C3%93N.pdf
- Vergara, L. (2015), “*La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de servicio electrodomésticos Pacasmayo “SEMEPA S R L.* recuperado dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/123456789/8
- Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal.* Recuperado de: http://educacionpublicajgm.uchile.cl/sitio/wp-content/uploads/2014/08/TESIS_-MAGISTER.pdf
- Zayas, P. Grave, R. (2011), *La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos u ocupaciones.* Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1104/sistemas_sociotecnicos.html

ANEXOS

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el Desempeño laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

I. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta.

Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>		
Edad	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49	<input type="checkbox"/>	De 50 a más	<input type="checkbox"/>
Grado o nivel de estudios	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Licenciado	<input type="checkbox"/>	Doctor	<input type="checkbox"/>
	Instituto o Bachiller	<input type="checkbox"/>	Magister	<input type="checkbox"/>		
Condición laboral	Contratado	<input type="checkbox"/>	Nombrado	<input type="checkbox"/>		
Tiempo de servicios	De 1 a 10	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20	<input type="checkbox"/>	De 21 a más	<input type="checkbox"/>

II. INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente de acuerdo

N°	INDICADOR	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Puntualidad	1. Todo el personal cumple con el horario institucional.					
		2. Las horas extras siempre se utilizan en el desarrollo de actividades dentro de la municipalidad.					
2	Proactividad	3. La participación es oportuna y pertinente.					
		4. Al observarse problemáticas institucionales siempre se da solución oportuna.					
3	Actualización	5. Se percibe en la personal actualización profesional cuando elabora sus documentos.					

		6. La actualización profesional se encuentra documentada con certificados, diplomas, post grados, etc.					
		7. Se siente satisfecho con la capacitación que la MPJ Le brinda para su desarrollo.					
		8. ¿Considera Ud. que el personal necesita capacitarse para mejorar el ambiente laboral de la organización?					
4	Vocación	9. Se percibe en los trabajadores una vocación intrínseca de servicio.					
		10. Los trabajadores realizan innovaciones en sus puestos de trabajo.					
5	Compromiso	11. Los trabajadores asumen retos y los dan solución en beneficio institucional.					
		12. Se percibe un cumplimiento de funciones en todo el personal.					
		13. ¿El esfuerzo que realiza en el cumplimiento de sus tareas en el puesto de trabajo es reconocido por sus superiores?					
6	Proyección	14. Se evidencia una convivencia armoniosa entre trabajadores y superiores de la Municipalidad.					
		15. Se orienta a la población cuando solicitan apoyo de la Municipalidad.					
		16. ¿Cree Ud. que el Municipio se interesa por sus trabajadores?					

Muchas gracias

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE CONSOLIDADO DE JUICIO DE EXPERTOS

Título de la investigación: Propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016.

Instrumento: Encuesta.

ITEMS	EXPERTO 1						ITEMS	EXPERTO 2						ITEMS	EXPERTO 3					
	VALORACIÓN							VALORACIÓN							VALORACIÓN					
	5	4	3	2	1	0		5	4	3	2	1	0		5	4	3	2	1	0
I ₁	x						I ₁	x						I ₁	x					
I ₂	x						I ₂	x						I ₂	x					
I ₃	x						I ₃	x						I ₃	x					
I ₄		x					I ₄	x						I ₄	x					
I ₅	x						I ₅	x						I ₅	x					
I ₆	x						I ₆	x						I ₆	x					
I ₇	x						I ₇	x						I ₇	x					
I ₈	x						I ₈	x						I ₈	x					
I ₉	x						I ₉	x						I ₉		x				
I ₁₀	x						I ₁₀	x						I ₁₀	x					
I ₁₁	x						I ₁₁	x						I ₁₁	x					
I ₁₂	x						I ₁₂	x						I ₁₂	x					
I ₁₃		x					I ₁₃	x						I ₁₃	x					
I ₁₄	x						I ₁₄	x						I ₁₄	x					
I ₁₅	x						I ₁₅	x						I ₁₅	x					
I ₁₆	x						I ₁₆	x						I ₁₆	x					
Total	70	8					Total	80						Total	75	4				

FUENTE: Informe de expertos.

Coeficiente de valoración del instrumento por cada jurado:

$$C_1 = \frac{70 + 08}{80} = 97\% \quad C_2 = \frac{80}{80} = 100\% \quad C_3 = \frac{75 + 04}{80} = 98\%$$

Coeficiente de validez global del instrumento:

$$C_g = \sqrt[3]{C_1 \cdot C_2 \cdot C_3} = \sqrt[3]{(0,97)(1)(0,98)} = 95 \%$$

Este coeficiente de validez nos indica que el referido instrumento tiene validez es decir tienen relación los ítems, con la variable, dimensiones e indicadores, por lo que se le recomienda aplicar el instrumento.

JUICIO DE EXPERTOS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

Chiclayo, 25 de Junio de 2016

Señor Dr. Robby Oliver Gutiérrez González

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada:

“Propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016, para obtener el grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Mg. María Carolina Mego Coronel

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.
Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

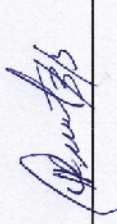
PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1.	X		X		X		X		X		X			
2.	X		X		X		X		X		X			
3.	X		X		X		X		X		X			
4.	X		X		X		X		X		X			
5.	X		X		X		X		X		X			
6.	X		X		X		X		X		X			
7.	X		X		X		X		X		X			
8.	X		X		X		X		X		X			
9.	X		X		X		X		X		X			
10.	X		X		X		X		X		X			
11.	X		X		X		X		X		X			
12.	X		X		X		X		X		X			
13.	X		X		X		X		X		X			
14.	X		X		X		X		X		X			
15.	X		X		X		X		X		X			
16.	X		X		X		X		X		X			

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Doctor

Nombre y Apellido: Rosby Oliver Gutiérrez González

Firma:



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

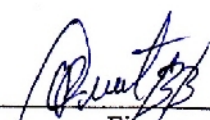
Quien suscribe, Robby Olivera Gutierrez Gonzalez,
con documento de identidad N° 32977568, de profesión DOCENTE
con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como docente,
en la Institución Universidad Católica Los Angeles de Chiclayo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el proyecto de investigación: Propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: Chiclayo, 06/12... 2016


Firma
DNI N° 32977568

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A. TÍTULO DEL PROYECTO: Propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016.

B. AUTOR: Mg. María Carolina Mego Coronel

C. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta.

D. DATOS DE LOS EXPERTOS:

- Plasencia Latour José Elías DNI: 32735107 Cel. 950895322
- Gutiérrez Gonzáles Robby Oliver DNI: 32977568 Cel. 981736519
- Cherre Antón Carlos Alberto DNI: 40991682 Cel: 996781923

E. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Que al haber observado los instrumentos de recogida de datos, además de hacer las recomendaciones pertinentes, se da por validados dichos instrumentos para ser aplicados en el proyecto de tesis titulado: Propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén – Cajamarca, 2016.

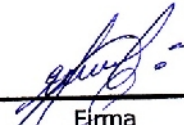
Por lo anterior se llegó a la siguiente conclusión final:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de estructura				✓
Amplitud de contenido				✓
Coherente con los objetivos				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

Chiclayo, julio del 2016.

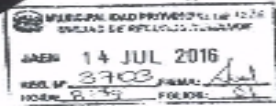

Firma
DNI: 32735107


Firma
DNI: 32977568


Firma
DNI: 40991682

ANEXO N° 3

CARTA SOLICITANDO APLICACIÓN DE ENCUESTA



Jaén 13 de julio del 2016

Señor
RAUL GAVINO AGUIRRE CAMACHO
GERENTE MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN

Por la presente me dirijo a usted, para expresarle mi cordial saludo y a la vez desearte éxitos y muchos parabienes en tan delicado cargo que hoy desempeña.

El motivo del presente es para manifestarle que la suscrita o está desarrollando el trabajo de investigación titulado **"PROPUESTA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN - CAJAMARCA, 2015"**; para optar el grado de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad.

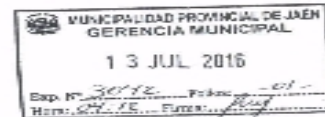
Como parte del desarrollo del trabajo de investigación, es la aplicación del Instrumento (encuesta), tipo Escala de Likert, a los Funcionarios y Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, con el fin de recopilar información necesaria y luego someterlo al análisis estadístico y obtener los resultados correspondientes.

En tal sentido señor Gerente Municipal me permito solicitar que se me autorice aplicar la respectiva encuesta a los 79 trabajadores municipales de su representada, que conforman la muestra en estudio. Así mismo pedir de servicio que esta autorización sea de carácter inmediato a fin de no dilatar mucho el tiempo.

Esperando pronta respuesta me despido de usted.

Muy atentamente

Lic. Mg. MARIA CAROLINA MEGO CORONEL
Doctorante en Gestión Pública y Gobernabilidad



ANEXO N° 4

AUTORIZACION MUNICIPAL PARA APLICAR ENCUESTA

**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
JAEN - PERU**
Simón Bolívar N° 1520 - Telefax 076-431234
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

CARGO

CARGO DE LA CONSOLIDACION DEL MAR DE GRAG

Jaén, 15 de Julio de 2016

CARTA N° 134 - 2016-MPJURH

Señora
Lic. Mg. MARIA CAROLINA MEGO CORONEL
Presente.

**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN
GERENCIA MUNICIPAL**
18 JUL 2016
Exp. N° Fecha:

ASUNTO : AUTORIZA APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES MUNICIPALES.
REF. : Exp. N° (3703) – Solicitud de 14.07.2016.

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo en atención a vuestra solicitud de la referencia, se le autoriza a usted para la aplicación de la encuesta para el trabajo de investigación "Propuesta de Liberación Transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén - Cajamarca 2016" y el trabajo de información a los trabajadores de esta Corporación Municipal.

Sin otro particular, quedo de usted

Atentamente,

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN
Oficina de Planeación y Presupuesto
18 JUL 2016
Reg. N° Fecha:

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN
Unidad de Recursos Humanos
[Firma]
Abg. Amílcar Pérez Nájera
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

cc
- GM
- Oficina
- Archivo
- AFN-JURH
- cc: Sus

ANEXO N° 5

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
JAÉN-PERU

San Martín N° 1371 - Telefax 044-731278 - Apartado Postal N° 68



El Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Jaén, emite la siguiente:

CONSTANCIA

Que, la Sra. **María Carolina Mego Coronel**, Doctorante en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad **Cesar Vallejo**, ha aplicado la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, Titulada "**Propuesta de Liderazgo Transformacional para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén**"; en forma aleatoria en las diferentes Direcciones, Unidades y Divisiones de esta Corporación Municipal.

Se hace entrega de la presente constancia al interesado para los fines que estime conveniente.

Jaén, 28 de octubre de 2016

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN
Unidad de Recursos Humanos

Abg. Amílcar Pérez Muñoz
JEFE UNIDAD RECURSOS HUMANOS

ANEXO N° 6

FIGURA N° 11: APLICACIÓN DE ENCUESTA

