



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Liderazgo Transformacional para Mejorar las Competencias Laborables en el Nivel Táctico de
la Gerencia Sub Regional Utcubamba

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTOR:

Br. Eyner Abimael Chuquipul Díaz (ORCID: 0000-0001-7517-7845)

ASESOR:

Mg. Sonia Magali Núñez Puse (ORCID: 0000-0001-9648-8108)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

CHICLAYO – PERÚ

2020

Dedicatoria

A nuestro **Padre** Celestial por darme la vida y darme la oportunidad de seguir formándome como profesional e ir impartiendo mis conocimientos al servicio de todos; a **Daniel Chuquipul** y **Lucia Díaz**, mis padres, por ser la fuerza de mi existencia y gracias a su ayuda incondicional me forjaron como una persona de bien y un profesional para enfrentar los retos que la vida me tiene preparado; y a mi esposa **Deysi Fernández** y a mis hijos **Carlos Antonio** y **Ánghelo Daniel**, que son mi columna vertebral, mi motor y mi fortaleza para seguir adelante.

Eyner Abimael Chuquipul Díaz

Agradecimiento

El presente trabajo agradezco a **Dios** por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas; a mi esposa **Deysi Fernández** por incentivar y motivar mi formación profesional, sinceramente muchas gracias; a los **profesores** de la Universidad Cesar Vallejo agradecer infinitamente por sus conocimientos y experiencias dadas, para ser un profesional capaz y hacer frente a los retos laborales que exige los tiempos modernos; y a todos ustedes, mi mayor reconocimiento y gratitud.

Eyner Abimael Chuquipul Díaz

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Eyner Abimael Chuquipul Díaz, estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 42652470, con el trabajo de investigación titulada, "Liderazgo Transformacional para Mejorar las Competencias Laborables en el Nivel Táctico de la Gerencia Sub Regional Utcubamba"

Declaro bajo juramento que:

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

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

Chiclayo, 26 de agosto de 2020

Eyner Abimael Chuquipul Díaz
DNI. 42652470

Firma



Índice

| | |
|---|------|
| Dedicatoria..... | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Página del jurado | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Índice | vi |
| Índice de Tablas..... | viii |
| Índice de Figuras | x |
| RESUMEN | xi |
| ABSTRACT | xii |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. MÉTODO | 14 |
| 2.1. Tipo y diseño de investigación | 14 |
| 2.2. Operacionalización de variables | 15 |
| 2.3. Población, muestra y muestreo | 18 |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 18 |
| 2.5. Procedimiento | 21 |
| 2.6. Método de análisis de datos | 22 |
| 2.7. Aspectos éticos..... | 23 |
| III. RESULTADOS | 24 |
| IV. DISCUSIÓN..... | 44 |
| V. CONCLUSIONES..... | 51 |
| VI. RECOMENDACIONES | 53 |
| VII. PROPUESTA | 54 |

| | |
|---|-----|
| REFERENCIAS | 67 |
| ANEXOS | 72 |
| Acta de aprobación de originalidad de tesis | 100 |
| Reporte de turnitin | 101 |
| Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV | 102 |
| Autorización de la versión final del trabajo de investigación | 103 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Operacionalización Variable Independiente: Liderazgo Transformacional..... | 16 |
| Tabla 2. Operacionalización Variable Dependiente: Competencias Laborables..... | 17 |
| Tabla 3. Población | 18 |
| Tabla 4. Validación de instrumentos N° 1 | 19 |
| Tabla 5. Validación de instrumentos N° 2..... | 20 |
| Tabla 6. Confiabilidad del cuestionario 1..... | 20 |
| Tabla 7. Estadística de fiabilidad..... | 20 |
| Tabla 8. Confiabilidad del cuestionario 2..... | 21 |
| Tabla 9. Estadística de fiabilidad..... | 21 |
| Tabla 10. Dimensión: Personales | 24 |
| Tabla 11. Dimensión: Intelectuales | 25 |
| Tabla 12. Dimensión: Interpersonales | 26 |
| Tabla 13. Dimensión: Organizacionales..... | 28 |
| Tabla 14. Dimensión: Influencia Idealizada..... | 30 |
| Tabla 15. Dimensión: Motivación Inspiracional | 31 |
| Tabla 16. Dimensión: Estimulación Emocional | 33 |
| Tabla 17. Dimensión: Consideración individualizada..... | 34 |
| Tabla 18. Estrategias para la dimensión Personales | 36 |
| Tabla 19. Estrategias para la dimensión Personales | 37 |
| Tabla 20. Estrategias para la dimensión Intelectuales | 38 |
| Tabla 21. Estrategias para la dimensión Intelectuales | 39 |
| Tabla 22. Estrategias para la dimensión Interpersonales..... | 40 |
| Tabla 23. Estrategias para la dimensión Interpersonales..... | 41 |
| Tabla 24. Estrategias para la dimensión organizacionales | 42 |
| Tabla 25. Tabla de puntaje de la propuesta | 43 |
| Tabla 26. Estrategias para la dimensión Personales | 59 |
| Tabla 27. Estrategias para la dimensión Personales | 60 |
| Tabla 28. Estrategias para la dimensión Intelectuales | 61 |
| Tabla 29. Estrategias para la dimensión Intelectuales..... | 62 |

| | |
|---|----|
| Tabla 30. Estrategias para la dimensión Interpersonales..... | 63 |
| Tabla 31. Estrategias para la dimensión Interpersonales..... | 64 |
| Tabla 32. Estrategias para la dimensión organizacionales | 65 |
| Tabla 33. Tabla de puntaje de la propuesta | 66 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Flujo grama de procedimiento | 22 |
| Figura 2. Flujograma. | 58 |

RESUMEN

La presente investigación consignó como objeto de estudio proponer estrategias de Liderazgo Transformacional para mejorar las Competencias Laborables en el Nivel Táctico en la Gerencia Sub Regional Utcubamba, bajo las teorías de Murcia (2017) quien menciona que el liderazgo transformacional concierne contar con las herramientas necesarias para motivar y desarrollar a un equipo de trabajo, son cambios que generan productividad y mejorar en los colaboradores y entidad. Seguido de Warhurst, Mayhew, Finegold, y Buchanan (2017), mencionan las competencias laborales que es tener los conocimientos y las habilidades para contestar de manera favorable el empeño en las actividades que se realizan dentro de la empresa; puesto que se debe cumplir con las metas y objetivos planteados por la entidad en el tiempo establecido. Con una metodología descriptiva propositiva con un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 70 colaboradores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba, para la muestra se tomó en cuenta a toda la población al ser no probabilística. Las técnicas para recolectar la información fueron dos encuestas y una entrevista, el cual fue aplicada a la muestra selección, los resultados mostraron que los colaboradores cuentan con un nivel alto desarrollado de sus competencias. En conclusión, se logró cumplir con la propuesta planteada al inicio del estudio, para ello se realizó las evaluaciones respectivas de cada una de las variables, competencia laborables y liderazgo transformacional. Se identificó los principales problemas de la variable dependiente y frente a ello se diseñó cada una de las estrategias tomando en cuenta las características del liderazgo transformacional.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, Competencias Laborales y Habilidades.

ABSTRACT

This research aimed to propose Transformational Leadership Strategies to improve Job Skills at the tactical level in the Sub Regional Office of Utcubamba, based on the theories of Murcia (2017), who mentioned that Transformational Leadership is related to have the necessary tools to motivate and develop a Teamwork and those are changes that generate productivity and improvement within the employees of the company. Warhurst, Mayhew, Finegold, y Buchanan (2017), also said that Job Skills are the knowledge and competencies to respond favorably to the commitment in the activities carried out within the company, since the goals and objectives set by the company must be met within the established time. The methodology was descriptive diagnostic, with a non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 70 employees from the Sub Regional Office of Utcubamba. The sample was the whole population, as it was non-probabilistic. The data collection techniques were two surveys and one interview applied to the sample. The results showed that the employees had a high level of competencies. In conclusion, the objective of this research was achieved, doing the respective assessment of each variable, Job Skills and Transformational Leadership. The main problems of the dependent variable were identified and strategies were designed considering the Transformational Leadership characteristics.

Keywords: transformational leadership, job skills and competencies.

I. INTRODUCCIÓN

Con respecto a la Realidad Problemática en el ámbito internacional se tiene la investigación de Garayoa (2015), actualmente las competencias que exige el mercado han sido muy tomadas en cuenta por las entidades ya que este ayuda al desarrollo empresarial debido a que exige a que se innove y busque nuevas maneras de competitividad.

De igual forma tenemos el aporte de Martín y Otros (2018), “No es suficiente con expertos que tengan bastante competencia cognitiva; se solicita que posean la capacidad de accionar dichas competencias y habilidades, logrando una ideal eficiencia en un sentido determinado de la actividad profesional, con el despliegue de la función dignificante y determinada”, se puede observar entonces como es muy importante mantener las competencias laborales para aportarlas en el momento que se requieran, sobre todo en la especialidad o rol que se requieran. De esta manera se logra alcanzar la visión de la empresa, generando desarrollo y progreso para todos.

Según Lin , Maclennan, Hunt, y Cox, (2015), mencionan en la publicación de la revista BMC Part of Springer Nature, sobre la influencia del diseño de liderazgo transformacional de enfermería en índole de sus funciones de trabajo de las enfermeras; puesto que existen pocas investigaciones que muestran los problemas asociados con el estilo de liderazgo transformacional; ya que es importante conocer el desempeño laboral; es por ello que el liderazgo transformacional tiene influencia positiva en el desempeño de las funciones de trabajo.

En India Mittal y Lochan (2015), mencionan en la publicación de la revista Emerald insight, sobre el liderazgo transformacional y creatividad de los empleados; puesto que existen una variedad de estilos de liderazgo, pero el transformacional ha traído la atención de muchos investigadores organizacionales y académicos. El estilo de liderazgo transformacional es el fomento de la creatividad de los colaboradores, ya que es medido por su autoeficacia creativa en el contexto de las organizaciones indias.

En Corea Kim (2015), menciona en la publicación de la revista Sage Journals sobre una cultura impulsada por la innovación; el liderazgo transformacional toma un papel importante en las entidades, así mismo se debe contar con los profesionales capacitados para impulsarlo sobre sus colaboradores mediante un clima creativo. Acotó que el liderazgo transformacional de los

altos directivos tiene relación directa con la creatividad y la percepción de los colaboradores que quieran obtener una cultura innovadora en la gestión pública en el gobierno local.

En Egipto Salem (2015), menciona en la publicación de la revista Sage Journals sobre el liderazgo transformacional y su relación con el estrés laboral al igual que el agotamiento de los colaboradores de un hotel. En la actualidad se le da importancia al liderazgo transformacional en la industria hotelera y la necesidad que los administradores tengan una comunicación efectiva con los colaboradores; aunque los resultados de la investigación fueron favorables; ya que los gerentes buscan bajar el nivel de estrés de los colaboradores, así como a estimularle su capacidad de tener nuevas percepciones en la empresa.

En Malasia Long, Fei, Muhammad, y Kowang (2016), mencionan en la publicación de la revista BMC Part of Springer Nature, sobre el liderazgo transformacional, empoderamiento y satisfacción laboral; puesto que en estudios recientes se ha revelado la rotación de personal en enfermería; ya que sigue siendo un problema importante en las economías emergentes. A pesar de la escasez de personal sanitario el gobierno de Malasia planea crear nuevos empleos sanitarios a través de un programa de Transformación Económica puesto que buscan las causas que relacionen al liderazgo transformacional con la satisfacción laboral.

Así mismo se presentan los siguientes autores para la realidad problemática en el contexto nacional tenemos el aporte de Cutipa (2018), indicó que: “Se ha determinado que las competencias laborales que predominan entre los gerentes y subgerentes de una Municipalidad se encuentran las competencias intelectuales por abarcar a la mayoría de la población total de gerentes y subgerentes” (p. 5). También Rojas (2017), menciona que las competencias laborales son muy volubles ante la percepción de los individuos que interactúen entre ellos, la tecnología y metodología utilizada en las entidades influyen en el clima organizacional.

Otro aporte importante sobre competencias laborales son las de Miranda y Otros (2015), “El perfil de capacidades del profesional que realiza labores de control y verificación es muy importante, y se pone a servicio de las entidades gubernamentales u otras que brindan servicios de ME y a la comunidad”, cuán importante son las evaluaciones en materia de competencias laborales, hace que el trabajador se exija con respecto a sus conocimientos, habilidades, capacidades, para poder mantenerse calificado ante cualquier medición o examen.

Por otra parte, Salvador y Sánchez (2018), menciona que hay influencia relevante entre el liderazgo transformacional y el compromiso de los colaboradores de una entidad. En ese sentido se aprecia cuán importante es el liderazgo en una organización, el cual motiva a los colaboradores de la empresa a luchar y exigirse para lograr las metas trazadas, a ello se suman las aspiraciones personales como reconocimientos y ascensos dentro de la organización. Expuesto la realidad problemática en el ámbito nacional, veamos a la descripción en el contexto local, en donde se aprecian investigaciones similares con respecto al tema de investigación que se realiza en la presente investigación.

Continuando con el desarrollo de la problemática, veamos ahora algunas investigaciones en el ámbito nacional como son los estudios realizados por la Revista la Cámara de Comercio de Lima (2018), reitera que los colaboradores tienen que contar con la capacidad de ejercer sus actividades en un tiempo determinado después de su ingreso y no ser despedido a menos que sea necesario, de esta manera se mejora las competencias laborales en los centros de trabajo. Además, la misma revista indica que: en el periodo 2017 hubo una mejora del 0.5% en la productividad laboral, siendo un número débil desde el 2009. Se puede observar en líneas generales que las competencias laborales en nuestro país tienen una tendencia muy lenta y en ese contexto se tendrían que contar con técnicas que posibiliten la optimización de dicha situación.

En cuanto al ámbito local, Actualmente en la Gerencia Sub Regional Utcubamba, a través de la observación se advierten las siguientes manifestaciones del problema: Deficiencias en las competencias laborales, falta de planeación de directivas para emplear los recursos asignados siendo las posibles causas las siguientes, ausencia de iniciativa, creatividad, falta de comunicación, deficiente flexibilidad para el cambio, desinterés por el aprendizaje continuo, pasión por su trabajo, responsabilidad y deficiente trabajo en equipo, así como un deficiente nivel táctico en la organización, al respecto Bass (1981), indica: el liderazgo cambiante ha generado métodos de motivación para ser aplicados en otras entidades, siendo relevante porque el líder transformacional cuenta con la capacidad de mejorar la motivación de otros individuos desde la estimulación hasta el encargo.

Por otro lado, es importante identificar el Nivel Táctico en la organización, en ese sentido Dueñas (2014), mencionó que todas las áreas deben contar con un plan estratégico que se encuentre alineado con el plan y objetivo general de la empresa, además de contar con los recursos necesarios para ejecutar dicho plan.

Con respecto a los trabajos previos en el mundo la investigación de Granja (2015), en Ecuador en su investigación “Competencias Laborales a Nivel de Puestos, Procesos y Organización de una empresa”. Donde concluye: Las competencias laborales son de vital importancia, dentro de esas competencias la concentración y comunicación trabajo en equipo, se puede desarrollar una adecuada diligencia del personal talentoso, lo que contribuye a la mejora en el desempeño de los trabajadores.

En Ambato Cuji y Paredes (2016), en la investigación que realizó: “Incidencia de las capacidades de trabajo en el rendimiento de los colaboradores de EFIPERVIG”, el objeto del estudio fue conocer la incidencia de las variables que se estudiaron. En conclusión mediante la metodología cuantitativa lograron determinar la incidencia, estableciendo una influencia directa de las competencias laborales con el rendimiento de los colaboradores en la entidad de Ambato, también se acotó que los trabajadores se sentían desmotivados, no desarrollaban su competitividad por carencia de responsabilidad y capacitación del área ejecutiva de la organización.

En Nairobi Mwangeli (2016), realizó una investigación titulada: Influence of Transformational Leadership on Employee Performance a case study of Safaricom Limited; se planteó como propósito principal, identificar la influencia del liderazgo transformacional en la eficiencia de los colaboradores. La metodología empleada fue de tipo cualitativa con un diseño no experimental para la recolección de datos se aplicó una encuesta donde su muestra fue de 109 individuos. La investigación concluyó, que los componentes del liderazgo transformacional son utilizados como una estimulación intelectual; puesto que tiene una influencia positiva entre inspiradores motivación y desempeño de los empleados al igual que se busca tener cambios favorables para el aumento de motivación en el trabajo.

En Tanzania Mahiga (2017), realizó una investigación titulada: Transformational Leadership & job performance; The role of Organizational Commitment in The public primary

and secondary education; planteó como finalidad del estudio, analizar la importancia del liderazgo transformacional en la capacidad laboral al igual que la relación que tiene con las competencias laborales. La metodología empleada fue de tipo cuantitativa; con un enfoque pre experimental, para la recolección de datos se utilizó una entrevista a los colaboradores de las instituciones educativas. La investigación concluyó que el análisis muestra la importancia del liderazgo transformacional que todas las entidades deben buscar colaboradores con esa capacidad para el desarrollo de las competencias laborales y así obtener beneficios en períodos establecidos.

En México Cruz (2014), el estudio elaborado: “Liderazgo transformacional como técnica de la eficiencia de los colaboradores en el municipio de Ixtapaluca”, consignó como objetivo general proponer factores el liderazgo para mejorar productividad de los trabajadores. Las estrategias que se diseñaron en la propuesta buscaron infundir elementos del liderazgo transformacional para que puedan reforzar sus conocimiento y demostrar mejores resultados para el municipio.

En Alemania Cohrs (2017), realizó una investigación titulada: Two Empirical Studies Deepening the Understanding of the Relationship between Leaders Communicator styles, Transformational Leadership Behavior and Leadership Development; se proyectó como propósito principal explorar el vínculo de los rasgos de personalidad con el liderazgo transformacional al igual que los estilos de comunicación. La metodología empleada fue de tipo explicativo con un diseño no experimental; para la recolección de datos se empleó una entrevista y el análisis documental; donde la población fueron los directivos de la empresa. La investigación concluyó, que el liderazgo transformacional tiene relación con los empleados; ya que cada uno desarrolla diferentes competencias en las labores o actividades que se les asigna, muchos no tienen desarrollado la capacidad trabajar en equipo, es por ello que deben explorar sus estilos de trabajo para un resultado eficiente.

En Malasia, Veeriah (2017), realizó una investigación titulada: The Relationship Between Principal Transformational Leadership Practices, Teacher Organizational Commitment, and School Culture in Primary Cluster Schools in Selangor; como objetivo principal se planteó examinar la relación de practicar liderazgo transformacional entre desarrollar competencias

laborales y también el compromiso organizacional de los maestros de escuelas en Selangor. La metodología empleada fue cuantitativa no experimental que utiliza la técnica de encuesta, la población fueron los colaboradores de la institución. La investigación concluyó que el liderazgo transformacional tiene influencia en las competencias laborales; ya que con ellas se puede desarrollar capacidades cada uno de los individuos en su trabajo y así atraer resultados positivos. mediante las motivaciones que se pueden brindar, se tienen diferentes formas de motivar.

Continuando con los trabajos previos, veamos ahora investigaciones nacionales, Vivanco (2017), en su investigación titulada las competencias del trabajo y la comunicación interna en los colaboradores de (SUNARP). Se concluye que: el investigador encontró una relación moderada entre las variables competencia laboral y la comunicación en la entidad.

En Lima Luperdi (2018), en su análisis titulado: “Liderazgo transformacional y diligencia pedagógica en docentes de la institución educativa Superior tecnológica de Villa el Salvador”, consigno como objeto de estudio medir el vínculo que hay en el liderazgo transformacional y la gestión de los docentes, concluyó que si existe una correlación de 0.656 entre las variables. Lo que significa que el liderazgo transformacional puede mejorar efectivamente de la gestión de los docentes, siendo motivados, capacitados por la institución en estudio.

Vértiz (2017), en Perú en su investigación “Las relaciones y su relación con el liderazgo transformacional en los colaboradores del Hospital Nacional III de Lima. Se determinó que, si hay un nivel de incidencia moderada entre el liderazgo y las relaciones en el área de enfermería, siendo el resultado de 0.05 mediante el coeficiente de Spearman. De esta manera se concluyen los trabajos previos para pasar a investigaciones similares en el contexto nacional.

En el ámbito local tenemos el aporte de Camacho (2017), en Chiclayo en su investigación evaluación de las competencias de los maestros en la escuela de administración. El autor concluyó: Las competencias son más valoradas por los individuos con grado de maestría que demandan las escuelas de Administración de Empresas son las más exigidas actualmente. Del mismo modo tenemos el aporte de Montenegro (2018), en su indagación “Liderazgo y Satisfacción Laboral Bajo - Poder Judicial”. Conclusión: Se ha podido definir el vínculo entre el diseño de liderazgo transformacional y el desempeño laboral en trabajadores del Poder Judicial, viéndose incrementado su rol productividad en la institución.

Con respecto a las manifestaciones del problema se observan en la Gerencia Sub Regional Utcubamba, en donde se observa en los últimos meses un decaimiento de la fuerza laboral con respecto a las competencias laborales, viéndose afectado la productividad laboral de la institución, en ese sentido se ve la necesidad de generar estrategias que permitan optimizar el ambiente laboral de los empleados con la intención de mejorar sus capacidades y desempeños.

El soporte teórico que me permite analizar, debatir, concluir, correctamente los resultados relacionadas a la investigación se tienen las Competencias Laborales y el Liderazgo Transformacional, en ese sentido se presenta el aporte de Según MacGregor (2019), menciona que el liderazgo transformacional concierne contar con las herramientas necesarias para motivar y desarrollar a un equipo de trabajo, son cambios que generan productividad y mejorar en los colaboradores y entidad. Igualmente, Murcia (2017), indica lo siguiente: el liderazgo transformacional involucra distintas dimensiones que generan el camino para encontrar el éxito en el desempeño de los trabajadores de una entidad. Ambas teorías coinciden en que el directivo de una organización debe mantener ese perfil de caudillo líder en la organización, que permita motivar a sus colaboradores alcanzar la meta.

Según Palomo(2008), hace mención que el liderazgo transformacional o también conocido como liderazgo ostentado son los individuos con una visión increíble; ya que tienen capacidades para cambiar las expectativas, percepciones al igual que las motivaciones, es por ello que pueden lidiar con cambios que pasan dentro de la empresa. (p. 52).

Asimismo, Murcia (2017), presenta las siguientes dimensiones de Liderazgo Transformacional: Dimensión 1: Influencia idealizada: Esta dimensión alude la evaluación de las percepciones que tienen otros colaboradores sobre el líder, se ve la influencia que tiene un individuo líder sobre los demás colaboradores del equipo de trabajo, esta dimensión es muy representativa debido a que la influencia que emana el líder se verá reflejado en el desempeño de los otros colaboradores, además que se sientan seguros de realizar nuevos cambios en sus actividades diarias. Por ello Brower y Balch (2005), mencionan que la importancia del liderazgo transformacional es por ser un modelo que la gran mayoría de individuos quieren seguir; puesto que serían seres cambiantes, que no se queden estancados en un solo pensamiento que den

soluciones a los distintos problemas, que se presenta en el mercado y que afecte a la empresa en sus actividades. (p. 76)

Los indicadores de esta dimensión son:

Objetivos: “El fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr” (Gambetta, 2019)

Riesgo: Se entiende al riesgo como actos posibles que generen consecuencias que perjudiquen a una entidad, dentro de ello se encuentra la amenaza y vulnerabilidad. (Gambetta, 2019)

Confianza: Es la percepción que tiene un individuo o un grupo y se encargaran de realizar actividades con deseo con el fin de alcanzar un objetivo o dicha creencia. (Gambetta, 2019)

Dimensión 2: Motivación Inspiracional: esta hace referencia a los métodos que utilizan los individuos líderes para promover liderazgo, cambios en la organización dirigidos para los colaboradores. Dentro de esas actividades el líder tiene que estar comprometido con los colaboradores ya que tiene que generar confianza en todos inclusive en los jefes.

Los indicadores de esta dimensión son: Compromiso: “cuando una persona está comprometida (o) con algo y cumple con sus responsabilidades, con aquello que se ha propuesto o que le ha sido solicitado”. Inspiración: “penetrar nociones en el pensamiento, afectos, entre otros, o en su defecto, atraer el aire exterior a los pulmones”. Ambición: “(Del latín *ambitiō*, *-ōnis*) hace referencia al vehemente deseo de obtener algo complejo de alcanzar, generalmente se suele asociar este término con una connotación negativa, sin embargo, no se ve el lado positivo que la ambición es un incentivo que genera en los individuos querer llegar a cumplir metas ambiciosas es decir superar las propias expectativas, siendo una motivación de superación.

Dimensión 3: Estimulación emocional: En esta fase se ve comprometida la parte emocional del líder ya que aquí se evaluará la capacidad que el líder tiene para transmitir e incentivar emocionalmente a su equipo de colaboradores y de este modo aumentar la eficiencia en su rendimiento laboral, así mismo en esta etapa se analiza la creatividad que desarrollan los

líderes en la solución de conflictos y como fomenta la actitud de resolución de problemas por caminos alternativos dentro de su equipo. Los medidores de esta dimensión son:

Crea: “Es una acción propia de los seres humanos que nos definen como tal, no importa en la condición en la que se encuentre siempre estamos imaginando, esto posteriormente al ser pasmado se convierten en una idea y depende de uno seguir desarrollándolo” DefiniconABC (2019).

Innova: Es referido al uso de lo ya conocido para a partir de ello dar origen a la concepción de algo nuevo, este término está constituido por el prefijo "in-" (que denota "estar en") y por el término "novus" (que significa "nuevo") esto orientado al concepto de nuevas propuestas. (Blanchard, 1997). Empoderar: “Se refiere a la serie de procesos por los cuales se aumenta la participación de los individuos y las comunidades”. (Blanchard, 1997)

Dimensión 4: Consideración individualizada: En esta etapa se considera a cada colaborador por individual, es decir que uno como líder tiene el deber de transmitir a su equipo lo importante que son para la empresa y no que son uno más del montón, en esta dimensión se debe hacer sentir a cada miembro del equipo valorado, respondiendo a sus necesidades por separado. Conceptualizaremos los indicadores correspondientes a la Dimensión 4:

Empatía: Es la capacidad que cada individuo tiene para conectarse emocionalmente con las demás personas, es decir tener la habilidad de poder comprender las emociones de otras personas poniéndonos en la situación en las que estas se encuentran llevándonos a participar en experiencias ajenas. (Rifkin, 2010).

Otro aporte importante sobre liderazgo transformacional es el que nos brinda Gil y Otros (2011), “La Teoría del Líder Carismático plantea que los que lideran el equipo deben poner énfasis en la relevancia de la estimulación de sus empleados, generando de este modo que se sobrepasen las expectativas de su rendimiento, en ese sentido se observa que los directivos tengan la suficiente capacidad de conocer a sus colaboradores y emprender, motivar en ellos a seguir luchando por los objetivos de la organización.

Según Bruner (2003), “A partir de las transformaciones que se han ido generando en el tiempo en las organizaciones han generado que las competencias de trabajo generales tomen un

rol relevante en la actualidad”. De igual modo Mechado (2003), indica “Las competencias es conceptualizada en relación con el objetivo de un área en estudio como un grupo de acciones que se requieren en el ámbito laboral para el logro metas específicas, se observa en la primera teoría de Bruner que las competencias laborales tienen una singular participación en la organización, mientras que Mechado manifiesta que dichas competencias son imprescindibles para alcanzar los objetivos de las empresas.

Según Warhurst, Mayhew, Finegold, y Buchanan (2017), mencionan que las competencias laborales que es tener los conocimientos y las habilidades para contestar de manera favorable el empeño en las operaciones que se ejecutan en la entidad; puesto que se debe alcanzar las metas y propósitos planteados por la entidad en el tiempo establecido. (p. 59)

Otro aporte importante es la que nos da el Ministerio de Educación (2018), sobre Capacidades Laborales “Para el desempeño eficiente de los jóvenes se analiza sus capacidades laborales que vienen a englobar sus conocimientos y todas esas actitudes y habilidades que le ayudaran a la productividad como colaboradores, cuán importante es que el empleado pueda desarrollar todas estas competencias para desarrollarse en un mercado laboral tan exigente hoy en día. Existen dos tipos de capacidades de trabajo, están las que se enseñan de educación básica hasta media que viene a ser las generales, del mismo modo están las que se desenvuelven en educación técnica superior y se desarrollan en la formación para trabajo.

Según el Ministerio de Educación (2018), enseña las siguientes dimensiones laborales:
Dimensión personal: Se refieren a aquellas conductas y posturas que se espera que se tenga en el entorno productivo como lo son:

Orientación ética: “Es un aspecto de la filosofía que está ligada exclusivamente con la moral, la cual es regida por normas que están basadas en la diferenciación del bien y el mal, vienen a ser aquellos dogmas en relación a la actitud ética privada.” (Movilización Educativa, 2019)

Dominio personal: Se expresa como la especialidad para el desarrollo personal y el aprendizaje, es vivir con una perspectiva de creatividad de modo que este dominio lleve a la persona más allá de la simple competitividad y las destrezas, si no a ser creativo en la manera de vivir. (Movilización Educativa, 2019)

Adaptación al cambio: “Es un medidor de liderazgo profesional que de significancia para el departamento de RRHH”. Los cambios son parte de la vida de un profesional y equipos de trabajo en las empresas, pero muchas veces existe grupos o personas que no quieren salir de su zona de confort temiendo al cambio, por ello para todos los profesionales los cambios que viven día a día son nuevos retos que se les presenta en su centro de trabajo. (Movilización Educativa, 2019)

Dimensión Intelectuales: esto abarca el desarrollo de pensamientos de los aprendices, los cuales deben ser usados con un objetivo específico, como la innovación, la elección de resoluciones y concentración. A continuación, se presentan sus indicadores:

Toma de decisiones: Es determinar una decisión en relación a un tema en específico, esta viene a ser un significativo proceso dentro de una empresa ya que es la elección de una decisión conveniente al caso de entre varias alternativas. (Monreal, 2019)

Creatividad: Es la habilidad de cada individuo de generar ideas para inventar o crear cosas, se puede partir de la asociación de ideas y conceptos los cuales generalmente dan origen a soluciones de conflictos. (Monreal, 2019)

Concentración: Es la disposición de conservar la atención voluntariamente en algo específico, viene a ser una habilidad básica para el aprendizaje que es ejecutada mediante el razonamiento.

Dimensión Interpersonales: Hablando en un sentido de entorno laboral esta dimensión es vital ya que es la interrelación existente con las demás personas, es decir que es la interacción que se tiene con las personas que nos rodean, la comunicación es importante para mantenernos informados sobre la situación para el buen funcionamiento de una organización. A continuación, se presentan sus indicadores:

Comunicación: Es el cambio de información o datos entre dos o más individuos, con la finalidad de emitir y obtener opiniones variadas o datos informativos. (Randstad, 2019).

Trabajo en equipo: Consiste en la ejecución de un proyecto o trabajo por dos a más personas organizadas con un objetivo en común. (Randstad, 2019).

Liderazgo: Es una característica de un individuo que se diferencia del resto, es quien tiene la capacidad de incentivar a su equipo llevándolos al logro de los objetivos tomando las decisiones más asertivas y adecuadas que beneficien a todos en común.

Manejo de Conflictos: Los conflictos son algo cotidiano que en la vida suceden con normalidad esto generado por desacuerdos de ideas cultura, etc. Es aquí donde reside la importancia de un adecuado manejo de conflictos, por lo general se está acostumbrado a resolver los conflictos de forma hostil, por otro lado, hay personas que tienen la capacidad de manejar los problemas de manera pacífica e inteligente llegando a acuerdos que beneficien ambas partes.

Proactividad: En un contexto laboral esta virtud en los colaboradores es altamente valorada, ya que es la actitud que se espera por parte de los trabajadores, los caracteriza su iniciativa, la disposición que toman antes diversas situaciones, su ser activo, y la rápida respuesta que generan. (Grant y Ashford, 2019).

Dimensión Organizacionales: Se entiende como la destreza que se tiene para analizar las experiencias de otras personas y a partir de ello aprender, y en base a esto aplicar estrategias en diversas situaciones acoplándolas a estas mismas para la mejora de la empresa. A continuación, se conceptualiza los indicadores:

Gestión de la información: Este término es referido a la adquisición de datos relevantes, desde tiempos atrás grandes líderes o estrategias saben que la información es poder, por lo que enmarca este concepto en la diferenciación entre el éxito y el fracaso, ya que esta información se debe analizar y saber hacer uso de ellos para el propio beneficio generando una ventaja sobre la competencia. (Evans, 2019).

Orientación al servicio: Es una filosofía que las empresas usan y creen necesaria para el logro de su éxito, ya que esta viene a ser una capacidad que como empresa pueda identificar las necesidades de los clientes y de esta manera anticiparse y no solo cubrir aquellas necesidades sino superar las expectativas que los clientes tiene sobre un servicio. (Evans, 2019).

Gestión y manejo de recursos: “Es la implementación efectiva de los bienes de una organización para su requerimiento”. (Evans, 2019).

Responsabilidad ambiental: Es el compromiso que se tiene con el medio ambiente y el planeta, para ayudar a su equilibrio y conservación. (Soper, 2018)

Contextualizando esta investigación de forma clara, precisa y accesible formulo la siguiente pregunta ¿Cómo se mejoran las Competencias Laborables en el Nivel Táctico de la Gerencia Sub Regional Utcubamba?, los beneficios de llevar acabo esta investigación radican en las siguientes justificaciones: Teórica: se presentan autores referenciados sobre las variables que se encuentran en análisis de este modo fortalecer el entendimiento teórico científico de la investigación. Práctica: mediante esta indagación se propone una estrategia basada en la variable independiente para mejorar los componentes sindicales de los colaboradores, recuperado así una mejor productividad en beneficio de los usuarios que reciben el servicio. Metodológica: Mediante la metodología de la investigación científica, se generará nuevas experiencias y conocimientos sobre el mejoramiento de competencias laborales, el cual podrá servir de mucho para la institución, así como para investigaciones futuras y similar descripción. la presente indagación porque permitirá establecer una mejora de las capacidades de trabajo a través de un análisis y una implementación de técnicas fundamentadas en el liderazgo transformacional. Para resolver este problema y propósito de la investigación, detallo los siguientes objetivos: General: Proponer estrategias de Liderazgo Transformacional para optimizar las Competencias Laborables en el Nivel Táctico en la Gerencia Sub Regional Utcubamba y con respecto a los objetivos específicos se tiene: Primero: Diagnosticar las Competencias Laborables de los colaboradores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba. Segundo: Identificar los factores determinantes del Liderazgo Transformacional en la Gerencia Sub Regional Utcubamba. Tercero: Diseñar la propuesta de estrategias de Liderazgo Transformacional para mejorar Competencias Laborables en la Gerencia Sub Regional Utcubamba y Cuarto: Validar la propuesta de estrategias de Liderazgo Transformacional para mejorar las Competencias Laborables en la Gerencia Sub Regional Utcubamba. Para analizar el problema y darle solución a las contradicciones que surgen en los nuevos hechos se formula la siguiente hipótesis: La propuesta de estrategias de Liderazgo Transformacional podrá mejorar las Competencias Laborables en el Nivel Táctico en la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

2.1.1. Tipo o alcance

2.1.1.1. Descriptivo

“En un análisis descriptivo se opta por una secuencia de variables, cuestiones y se evalúa independientemente una de la otra con el objetivo de ser descritas cada una de ellas” Cazau (2015). Su finalidad es precisar las características más relevantes de diversos fenómenos, sociedades, grupos o persona en individual. En esta oportunidad se describe la situación actual sobre el Liderazgo Transformacional y Competencias Laborables.

2.1.1.2. Propositivo

“Es un trabajo de investigación que detalla una propuesta ya que se fundamenta dando una solución al problema teórico, el cual se basaría en los resultados de la presente investigación y este puede ser o no aceptado por la institución en este caso la Gerencia Sub Regional Utcubamba. Cazau (2015), en esta oportunidad se propone una mejora en las Competencias Laborables en el Nivel Táctico de la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

2.1.2. Diseño

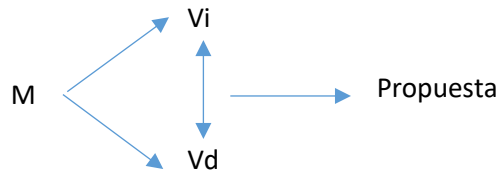
2.1.2.1. No experimental

“Se enmarcó como no experimental ya que ninguna de las variables ha sido adulterada o manipulada de ningún modo, es decir que la investigación está basada en variables que ya se dieron en su entorno natural sin intervención del indagador, Cazau (2015). En esta oportunidad las variables se describen y no se manipulan como es la Competencia Laboral y el Liderazgo Transformacional.

2.1.2.2. Transversal

Describen una población en un momento dado, Cazau (2015). En esta oportunidad se recoge los datos de la fuente de los colaboradores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba quienes conforman la población.

Diseño:



Dónde:

M= muestra Vi= Variable independiente Vd = Variable dependiente

2.2. Operacionalización de variables

Variable independiente: Liderazgo transformacional

Según MacGregor (2019), menciona que el liderazgo transformacional concierne contar con las herramientas necesarias para motivar y desarrollar a un equipo de trabajo, son cambios que generan productividad y mejorar en los colaboradores y entidad.

Variable dependiente: Competencias laborables

Ministerio de Educación (2018), define que es el despliegue de un aglomerado de capacidades cognitivas y aptitudes y sobre todo valores que una persona debe tener y emplear de forma adecuada en un contexto productivo, sin importar la complejidad que requiera el trabajo, deber o cargo.

Tabla 1. *Operacionalización Variable Independiente: Liderazgo Transformacional*

| | | |
|--|---|-------------|
| Variable: | Liderazgo Transformacional | |
| Definición conceptual: Según MacGregor (2019), menciona que el liderazgo transformacional concierne contar con las herramientas necesarias para motivar y desarrollar a un equipo de trabajo, son cambios que generan productividad y mejorar en los colaboradores y entidad. | | |
| Instrumento: Cuestionario | Técnica: Encuesta: Escala de Medición: 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo | |
| Dimensiones | Indicadores | Ítem |
| Influencia idealizada | Objetivos | 1,2, 3 |
| | Riesgo | 4, 5, 6 |
| | Confianza | 7, 8, 9 |
| Motivación inspiracional | Compromiso | 10, 11, 12 |
| | Inspiración | 13, 14, 15 |
| | Ambición | 16, 17, 18 |
| Estimulación emocional | Crea | 19, 20, 21 |
| | Innova | 22, 23, 24 |
| | Empoderar | 25, 26, 27 |
| Consideración individualizada | Empatía | 28, 29,30 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Operacionalización Variable Dependiente: Competencias Laborables

| Variable: Competencias Laborables | | |
|---|---|-----------------------|
| Definición conceptual: Ministerio de Educación (2018) Define que es el desarrollo de un aglomerado de conocimientos, aptitudes, habilidades y sobre todo valores que una persona debe tener y emplear de forma adecuada en un contexto productivo, sin importar la complejidad que requiera el trabajo, deber o cargo. | | |
| Instrumento: Cuestionario | Técnica: Encuesta: Escala de Medición: 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo | |
| Dimensiones | Indicadores | Ítems del instrumento |
| Personales | Orientación ética | 1, 2, 3 |
| | Dominio personal | 4, 5, 6 |
| | Adaptación al cambio | 7, 8, 9 |
| Intelectuales | Toma de decisiones | 10, 11, 12 |
| | Creatividad | 13, 14, 15 |
| | Concentración | 16, 17, 18 |
| Interpersonales | Comunicación | 19, 20, 21 |
| | Trabajo en equipo | 22, 23, 24 |
| | Liderazgo | 25, 26, 27 |
| | Manejo de conflictos | 28, 29, 30 |
| | Proactividad | 31, 32, 33 |
| Organizacionales | Gestión de la información | 34, 35, 36 |
| | Orientación al servicio | 37, 38, 39 |
| | Gestión y manejo de recursos | 40, 41, 42 |
| | Responsabilidad ambiental | 43, 44, 45 |

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Población, muestra y muestreo

Unidad de análisis. – Es el organismo de que se requieren datos para la indagación. Para este caso los datos que se obtendrán serán de los colaboradores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

Población (N). - “Es el aglomerado de compuestos de los cuales se necesita inferir e interpretar. Se refiere al número total de organismos que son considerados para la evaluación. Para el estudio presente se determina que son 70 empleados de la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

Muestra (n). - “Es un conjunto de componentes de una población con el propósito de valorar las cualidades que lo determinan”. Scheaffe, Mendenhall, & Ott, (2006). Es un subconjunto derivado de la población que se determinará como representación. Posibilita minimizar los tiempos y costes de evaluar al total de la población. En este caso debido a su cantidad la muestra es la misma que la población.

Muestreo: Aleatorio, por tener una característica en común los sujetos de la muestra.

Tabla 3. Población

| Áreas u oficinas | n! | % |
|------------------------------|-----------|-------------|
| Gerencia Sub Regional | 45 | 64.29% |
| Trámite Documentario y Otros | 20 | 28.57% |
| Oficina de Asesoría Jurídica | 5 | 7.14% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Gerencia Sub Regional Utcubamba (2019)

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

Técnica: “Son el aglomerado de instrucciones para el direccionamiento de los instrumentos, se ubican a nivel de las fase o destrezas que permite la atención del método”. Hernández, Fernández y Baptista (2010). La técnica aplicada en el presente estudio fue la encuesta y la entrevista.

Encuesta: “Técnica en la cual se utiliza un agregado de interrogaciones de ambas inconstantes de estudio, con el fin de lograr cálculos cuantitativos de las características objetivas y subjetivas de la población”. Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Entrevista: Las entrevistas es un componente fundamental en la vida contemporánea, es una herramienta de comunicación que asiste a la estructuración de la realidad. Así mismo, se tiene una ventaja de la entrevista porque los datos recopilados nacerá de los mismos protagonistas sociales quienes brindan los datos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En la presente investigación se hará uso de la técnica de la encuesta, la que se empleará a los colaboradores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba. Del mismo modo, el instrumento está compuesto por la variable dependiente para una entrevista y la otra para la encuesta.

Instrumentos:

Cuestionario: “Utilizado para la recopilación de información mediante la función de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Guía de entrevista. Es un grupo de interrogativas, direccionadas a personas que pueden aportar información valiosa de forma directa al investigador y se caracteriza porque tiene respuestas abiertas, que son fundamentales. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Validez: “Nivel en el que un instrumento en verdad regula la variable que se busca medir”. La validez se aplica mediante el juicio de expertos.

La validez será validada a través el juicio de tres expertos, especialistas en la línea de investigación donde procederán a evaluar los instrumentos elaborados.

Tabla 4. Validación de instrumentos N° 1

| N° | Validador | PUNTAJE | |
|----|--------------------------------------|--|--|
| | | Cuestionario 1: Variable Independiente | Cuestionario 2: Variable Dependiente |
| 1 | Mg. Flor Delicia Heredia Llatas | 20 | 19 |
| 2 | Mg. Consuelo Magdalena Perales Mesta | 16 | 13.5 |
| 3 | Mg. Luis Miguel Gonzales Zarpán | 20 | 20 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Validación de instrumentos N° 2

| N° | Validador | PUNTAJE |
|----|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | | Ficha de validación de entrevista |
| 1 | Dra. Consuelo Magdalena Perales Mesta | 16 |
| 2 | Mg. Manuel Lorenzo Germán Cáceres | 15.5 |

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad: “Nivel de exactitud de la medida, en el contexto de que si empleamos más de una vez el instrumento al mismo sujeto u objeto genera los mismos resultados” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Tabla 6. Confiabilidad del cuestionario 1

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 10 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 10 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 7. Estadística de fiabilidad

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,907 | 30 |

Fuente: Elaborado en SPSS V23

Tabla 8. Confiabilidad del cuestionario 2

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 10 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 10 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 9. Estadística de fiabilidad

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,930 | 45 |

Fuente: Elaborado en SPSS V23

2.5. Procedimiento

La información se recolectó en tres momentos: para la realidad problemática; ubicamos artículos científicos en donde expertos opinaban sobre mí problema en otros contextos (internacionales, nacionales y locales), para los antecedentes se identificó trabajos previos en tesis de otros investigadores a nivel internacional, nacional y local y finalmente se utilizó fuentes bibliográficas para argumentar cada variable.

La manipulación de la variable independiente: Para recabar información se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, teniendo como unidad de medición la Escala de Likert. Teniendo como informantes los trabajadores de la institución.

El control de la variable extraña, ósea el problema: Para recabar información se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, teniendo como unidad de medición la Escala de Likert. Teniendo como informantes los trabajadores de la institución.

Flujo grama de procedimiento

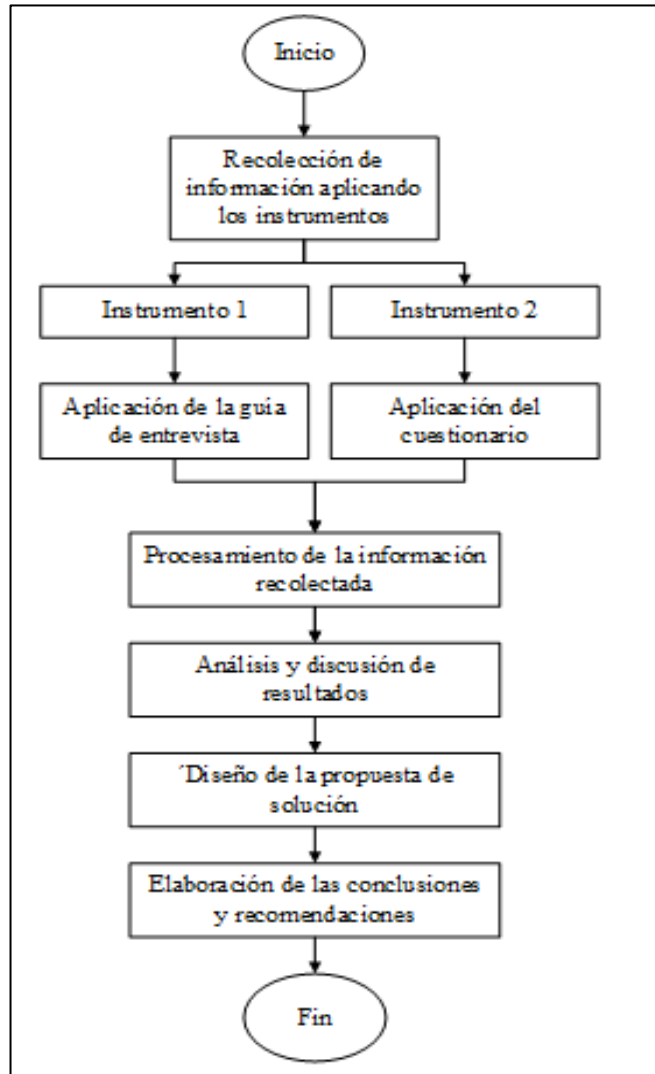


Figura 1. Flujo grama de procedimiento

Fuente: Elaboración propia

2.6. Método de análisis de datos

Se visitará la institución y se entregará previo permiso del jefe de área un cuestionario de 20 minutos, luego se procede al recojo para su posterior procesamiento, esto se realiza el 25 de mayo del 2019 a horas 8: 30 am. En la institución de la investigación.

La presentación de los datos Recuperados se hizo empleando tablas de frecuencia, del mismo modo se utilizará la herramienta estadística SPSS vr 23.0.

Se hizo uso del office 2016, para el estudio de los datos adquiridos se usó el Excel, siendo plasmada en el Word.

Tabla de frecuencia: Es una manera de presentar ordenadamente un grupo de datos u observaciones. La estructura depende de la cantidad y tipo de variables que se analizan, López (2014).

Estadística descriptiva: El estudio de la información se ejecutó haciendo uso de la estadística descriptiva y la estadística inferencial según se detalla a continuación: Elaboración de tablas y gráficas producto de la encuesta realizada.

2.7. Aspectos éticos

| Criterios | Características éticas del criterio. |
|------------------|--|
| Ambiental | La propuesta de solución propiciará el cuidado del medio ambiente. |
| Confidencialidad | Se asegurará la protección de la identidad de la institución y las personas que participan como informantes de la investigación. |
| Objetividad | El análisis de la situación encontrada se basará en criterios técnicos e imparciales. |
| Originalidad | Se citarán las fuentes bibliográficas de la información mostrada, a fin de demostrar la inexistencia de plagio intelectual. |
| Veracidad | La información mostrada será verdadera, cuidando la confidencialidad de ésta. |
| Derechos humanos | La propuesta de solución propiciará el respeto a los derechos humanos en la entidad de estudio. |

III. RESULTADOS

3.1 Tablas

Objetivo Específico N° 1. Diagnosticar las competencias laborables de los colaboradores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

Tabla 10. Dimensión: Personales

| Dimensión: Personales | Totalmente desacuerdo | | Desacuerdo | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | De acuerdo | | Totalmente de acuerdo | | Total | |
|---------------------------------|--------------------------|----|--------------|-----|---|-----|---------------|-----|--------------------------|-----|-------|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Orientación ética | 0 | 0% | 12 | 18% | 16 | 23% | 31 | 44% | 10 | 15% | 70 | 100% |
| Dominio personal | 4 | 5% | 8 | 11% | 10 | 15% | 35 | 50% | 13 | 18% | 70 | 100% |
| Adaptación al cambio | 0 | 0% | 2 | 2% | 10 | 15% | 43 | 61% | 15 | 22% | 70 | 100% |
| Personales | Bajo | | Medio | | Alto | | Total | | | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Resultados | 9 | | 12% | | 12 | 18% | 49 | | 70% | | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Respecto a la dimensión Personales se puede decir que existe un índice alto, generado a que un 70% de los empleados cuentan con posturas y conductas positivas que favorecen a la productividad de la institución, para ello se analiza el primer indicador, donde el 44% (31) de los encuestados mencionaron estar de acuerdo con tener orientación ética y el 18% (12) estuvo en desacuerdo, lo que significa que los colaboradores cuentan con valores, buenas prácticas y hábitos que utilizan cuando ejecutan sus actividades. Sin embargo, aún existe trabajadores que les falta desarrollar ese tipo de competencias, porque el 23% (16) no se muestran con su percepción frente a la pregunta ¿Sus colegas dan muestra de sus buenas prácticas laborables? Ante ello el Gerente Sub Regional de Utcubamba manifestó que no todos sus colaboradores ponen en práctica sus habilidades.

Así mismo, cuentan con el dominio personal, ya que el 50% (35) de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo con la premisa ¿Sus colegas dan muestra de comportamiento solidario, amable y cordial? Mientras que el 5% (4) estuvieron en total desacuerdo, lo cual se puede interpretar como una herramienta positiva para la institución porque cada uno de los trabajadores tienen la capacidad de tomar decisiones, tienen la seguridad del trabajo que realizan, pero lo ideal sería que el 100% de los colaboradores cuenten con ese tipo de habilidad

debido a que existe un 15% (10) de individuos que actúan sin importancia frente al tema, además se identificó que la entidad no realiza actividades para mejorar o seguir desarrollando dichas competencias que suman en cada uno de los profesionales.

Finalmente, los empleados de la Gerencia Sub Regional Utcubamba cuentan con la habilidad de aclimatarse a las transformaciones ya que el 61% (43) mencionaron estar de acuerdo y el 2% (2) estuvo en desacuerdo con lo mencionado; ¿Se siente preparado profesionalmente para adaptarse al cambio?, ante ello se explica que al tener dicha competencia suman a la entidad productivamente. Ya que hoy en día las instituciones tanto públicas como privadas están expuestas a sufrir cambios y los trabajadores deben contar con la capacidad de realizar cambios y ser flexibles.

Tabla 11. Dimensión: Intelectuales

| Dimensión: Intelectuales | Totalmente desacuerdo | | Desacuerdo | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | De acuerdo | | Totalmente de acuerdo | | Total | |
|-----------------------------|--------------------------|----|--------------|-----|---|-----|---------------|-----|--------------------------|-----|-------|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Toma de decisiones | 0 | 0% | 12 | 18% | 21 | 30% | 24 | 35% | 12 | 18% | 70 | 100% |
| Creatividad | 0 | 0% | 12 | 17% | 16 | 23% | 32 | 45% | 10 | 15% | 70 | 100% |
| Concentración | 3 | 4% | 12 | 17% | 9 | 12% | 34 | 49% | 13 | 18% | 70 | 100% |
| Intelectuales | Bajo | | Medio | | Alto | | Total | | | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Resultados | 13 | | 18% | | 15 | 22% | 42 | | 60% | | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En función a la dimensión Intelectuales se encuentra en un nivel alto ya que un 60% de los colaboradores consideran contar con pensamiento actuales, tienen capacidad de solucionar con ideas innovadoras y lo aplican en la ejecución de sus actividades, en lo que se refiere a la elección de decisiones el 35% (24) de los colaboradores mencionó estar de acuerdo y el 18% (12) dijeron estar en desacuerdo con la premisa ¿La toma de decisiones se hace en conjunto, en base a experiencias compartidas, conocimientos e indicadores según sea el caso?, lo que significa que los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba no han logrado desarrollar o poner en práctica la capacidad de tomar decisiones frente a las actividades que realizan lo cual es una desventaja para la institución. A ello se le suma el 30% (21) de colaboradores que no dan muestra de importancia al tema ya que se mantienen al margen, una

causa es que no todos los colaboradores son capacitados y porque la misma Gerencia mencionó no brindar actividades o charlas para desarrollar las habilidades de sus colaboradores, sin embargo, en el próximo presupuesto lo tomaran en cuenta.

De la misma manera, el indicador creatividad fue evaluado por medio del cuestionario donde el 45% (32) de los colaboradores manifestó estar de acuerdo y el 15% (10) estuvo totalmente de acuerdo con la pregunta ¿Sus colegas proponen estrategias creativas y originales a favor de la institución?, lo que significa que cuentan con la capacidad de generar nuevas ideas, crear cosas, proyectos y soluciones lo cual influye positivamente en el desarrollo del puesto de los trabajadores, ya que les ayuda a tener un panorama amplio, a buscar más soluciones frente a un problema. Sin embargo, existe un 23% (16) de trabajadores que aún no han desarrollado o puesto en práctica y lo ideal es que todos cuenten con estas capacidades.

Por último, respecto al indicador concentración los resultados fueron que el 49% (39) de los colaboradores encuestados mencionaron estar de acuerdo que cuentan con la competencia de la concentración, mientras que un 4% (3) consideraron lo contrario estar totalmente en desacuerdo y el 12% (9) se mantuvo al margen con la premisa ¿Demuestran concentración sus colegas en su labor que desarrollan?, lo cual hace inferir que los colaboradores aún no cuentan con la capacidad de estar concentrados con las actividades que realizan lo que puede causar problemas para la institución Gerencia Sub Regional Utcubamba, por ello es importante que la entidad tome en cuenta las principales contingencias que existen en el desempeño de sus trabajadores para capacitarlos e implementar charlas y actividades que mejoren.

Tabla 12. Dimensión: Interpersonales

| Dimensión: Interpersonales | Totalmente desacuerdo | | Desacuerdo | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | De acuerdo | | Totalmente de acuerdo | | Total | |
|-------------------------------------|--------------------------|----|--------------|-----|---|-----|---------------|-----|--------------------------|-----|-------|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Comunicación | 0 | 0% | 12 | 17% | 12 | 18% | 33 | 48% | 12 | 18% | 70 | 100% |
| Trabajo equipo | 3 | 4% | 6 | 9% | 12 | 17% | 34 | 49% | 15 | 21% | 70 | 100% |
| Manejo de conflictos | 0 | 0% | 21 | 30% | 17 | 25% | 23 | 33% | 9 | 12% | 70 | 100% |
| Interpersonales | Bajo | | Medio | | Alto | | Total | | | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Resultados | 14 | | 20% | | 14 | 20% | 42 | | 60% | | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Respecto a la dimensión Interpersonales en base a los resultados Recuperados del instrumento aplicado y analizado se menciona que se encuentra en un nivel alto porque el 60% de los colaboradores mencionan que tienen la competencia de relacionarse con los demás mediante una comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo, etc. Por ello el indicador comunicación tuvo un resultado del total de encuestados el 48% (33) mencionaron estar de acuerdo con que existe una comunicación asertiva mientras que el 17% (12) estuvo en desacuerdo y un 18% (12) indiferente con la premisa ¿Se trasmite la información sobre las metas y objetivos de forma clara?, lo que significa que la institución cuenta con colaboradores que hacen la comunicación fluida de forma vertical y horizontal según su diseño organizacional, es decir cambio de información o datos entre dos o más individuos, con la finalidad de emitir y obtener opiniones variadas. Así mismo es evidente que todos los colaboradores no ponen en práctica dicha competencia por falta de desarrollo, así mismo el director Sub Regional de Administración mencionó que en un inicio el clima laboral no era favorable y no capacitaban a sus colaboradores.

Sobre el indicador trabajo en equipo, se puede mencionar que el 49% (34) de los colaboradores acotaron estar de acuerdo que trabajan en equipo y el 4% (3) de ellos mencionaron estar totalmente en desacuerdo con la pregunta ¿Considera necesario el trabajo en equipo para las actividades que realiza?, lo que significa que los colaboradores trabajan en equipo, ello es una capacidad muy buscada y solicitada en los profesionales ello suma a la Gerencia Sub Regional Utcubamba, además es un requisito para trabajar en dicha entidad, sin embargo no todos los trabajadores tienen la preocupación de seguir capacitándose y desarrollándose profesionalmente.

Finalmente respecto al indicador manejo de conflictos, el 33% (23) de colaboradores encuestados mencionaron estar de acuerdo con la premisa ¿Hay un adecuado manejo de conflictos en la entidad pública?, mientras que el 12% (9) se sumó a lo mencionado anteriormente estando totalmente de acuerdo, es decir cuentan con la capacidad de manejar cualquier conflicto o contingencia que puedan presentarse a diario en la entidad, siendo un factor importante para la entidad ya que todos los días surgen nuevos problemas donde los trabajadores deben hacerle frente con la mejor actitud y darles diferentes soluciones, sin embargo aún existe un 30% (21) de colaboradores que no cuentan con dicha capacidad que pone en riesgo su propio

puesto de trabajo, genera más conflicto y no contribuye con los objetivos de la Gerencia Sub Regional Utcubamba, por ello la entidad debe considerar capacitarlos, trabajar con un profesional que ayude a desarrollar sus competencias a todos los colaboradores.

Tabla 13. Dimensión: Organizacionales

| Dimensión: Organizacionales | Totalmente desacuerdo | | Desacuerdo | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | De acuerdo | | Totalmente de acuerdo | | Total | |
|---|--------------------------|-----|--------------|-----|---|-----|---------------|------|--------------------------|-----|-------|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Gestión de la Información | 0 | 0% | 0 | 0% | 18 | 26% | 39 | 56% | 13 | 18% | 70 | 100% |
| Gestión y manejo de los recursos | 0 | 0% | 6 | 8% | 12 | 17% | 39 | 56% | 13 | 19% | 70 | 100% |
| Responsabilidad ambiental | 2 | 3% | 12 | 18% | 12 | 17% | 31 | 45% | 12 | 17% | 70 | 100% |
| Organizacionales | Bajo | | Medio | | Alto | | Total | | | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Resultados | 7 | 10% | 14 | 20% | 49 | 70% | 70 | 100% | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En referencia a la dimensión organizacionales, se puede observar que se encuentra en un nivel alto ya que el 70% de los colaboradores han considerado que cuentan con la capacidad de organización, es decir tienen la destreza para analizar las experiencias de otras personas y a partir de ello aprender, y en base a esto aplicar estrategias en diversas situaciones acoplándolas a estas mismas para la mejora de la empresa. Respecto al indicador gestión de la información, el resultado recuperado fue que el 56% (39) de los encuestados mencionaron estar de acuerdo que tienen la capacidad de conocer toda la información de la entidad y son bien analizadas para tomar decisiones, a ello se sumó el 18% (13) estar totalmente de acuerdo con lo mencionado, es decir utilizan las herramientas tecnológicas para guardar y analizar la información contable, estadístico y otros correctamente. Sin embargo, existe un 26% (18) colaboradores que se mostraron indiferente ante la siguiente pregunta ¿Utiliza las bondades de la gestión de la información (tecnología) para realizar sus roles o funciones?, el cuál es un aspecto que alarma y es necesario tomar en cuenta la actuación de dichos colaboradores y cambiar su percepción.

Así mismo el indicador gestión y manejo de los recursos humanos, fue evaluado por medio del cuestionario donde el resultado Recuperado fue que el 56% (39) de los colaboradores de la institución mencionaron estar de acuerdo con la pregunta ¿Se maneja adecuadamente los recursos confiados por la institución? y un 8% (6) estuvo en desacuerdo con el indicador evaluado, es decir cuentan con la competencia de gestionar y manejar los recursos eficientemente.

Lo que significa que los colaboradores son profesionales capacitados para ejecutar sus actividades aportando resultados positivos para la Gerencia Sub Regional Utcubamba, sin embargo, existe un 17% (12) de colaboradores que se muestran indiferentes, que aún no han logrado desarrollar dichas competencias los factores son muchos pero los identificados según los comentarios del director y gerente de la entidad es que no todos se esfuerzan por desarrollarse como profesionales, no se capacitan constantemente además que la misma institución tampoco les brinda dichas capacitaciones.

El último y no menos importante indicador Responsabilidad ambiental, el resultado Recuperado fue que el 45% (31) de los colaboradores consideran estar de acuerdo con la premisa ¿Se observa que sus compañeros hacen uso adecuado de los servicios luz, agua, orden, reciclan en sus respectivas oficinas y entidad?, es decir que si cuentan con la responsabilidad lo que significa que son profesionales competitivos porque no solo aportan a su vida profesional, sino que al ambiente que es un tema muy profundizado en las entidades que a pesar de todos los antecedentes y consecuencias no han elaborado proyectos para contrarrestar y aportar con el bienestar del planeta, mientras que un 3% (2) estuvieron totalmente en desacuerdo. Sin embargo, los comentarios de la entrevista aplicada al director Sub Regional de Administración y al Gerente Sub Regional han mencionado que los colaboradores no aportan con dicha responsabilidad, los recursos no son utilizados adecuadamente y les falta cultura ambiental, lo cual necesitan capacitarlos e influenciarlos para cambiar la actitud negativa frente a dicho problema ya que es parte de la vida de un profesional.

Con los resultados Recuperados del instrumento aplicado, se pudo observar que los colaboradores cuentan con algunas capacidades que aplican en las actividades que ejecutan dentro de la Gerencia Sub Regional Utcubamba, no lo han desarrollado en su totalidad, sin embargo, cuentan con las capacidades de Ética y valores, están dispuestos a adaptarse a los cambios que puedan existir, pueden tomar decisiones, tienen la capacidad de comunicarse con los compañeros y jefes, pueden trabajar en equipo para ejecutar sus actividades, son proactivos, gestionan la información y los recursos que les brindan la sub gerencia para trabajar.

Objetivo Específico N° 2. Identificar los factores determinantes del liderazgo transformacional en la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

Tabla 14. *Dimensión: Influencia Idealizada*

| Dimensión: Influencia Idealizada | Totalmente desacuerdo | | Desacuerdo | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | De acuerdo | | Totalmente de acuerdo | | Total | |
|--|--------------------------|-----|------------|-----|---|-----|---------------|------|--------------------------|-----|-------|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Objetivo | 4 | 6% | 9 | 13% | 6 | 9% | 36 | 51% | 15 | 21% | 70 | 100% |
| Riesgo | 9 | 13% | 4 | 5% | 4 | 5% | 36 | 52% | 17 | 24% | 70 | 100% |
| Confianza | 2 | 2% | 6 | 9% | 14 | 20% | 33 | 47% | 16 | 23% | 70 | 100% |
| Influencia Idealizada | Bajo | | Medio | | Alto | | Total | | | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | | | | |
| Resultados | 11 | 16% | 8 | 11% | 51 | 73% | 70 | 100% | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Respecto a la dimensión Influencia idealizada se evidencia que se encuentra en un nivel alto ya que el 73% de los colaboradores manifestaron contar con influencia de parte de sus jefes o líderes, lo cual es un factor positivo para la entidad, por ello se analizó el indicador objetivo; el resultado Recuperado del instrumento aplicado fue que el 51% (36) de trabajadores manifestaron estar de acuerdo que han recibido influencia positiva y un 6% (4) estuvieron en total desacuerdo con la premisa. Dicho resultado lleva a inferir que los líderes han estado teniendo un papel de guía para los colaboradores, sin embargo, no para todos ya que 22% (15) aún que no han logrado tener esa percepción porque consideran que sus jefes no tienen dicha capacidad de liderazgo, lo cual hace incompetente a un profesional, por ello deben ser capacitados en temas de liderazgo.

Así mismo respecto al indicador riesgo se analizó la encuesta aplicada, donde el 52% (36) de trabajadores manifestaron estar de acuerdo con la premisa ¿Tiene temor de realizar acciones que pongan en riesgo la organización? y el 5% (4) en desacuerdo que tengan miedo a realizar actividades que afecten a la entidad, según los resultados se considera que los colaboradores conocen y son conscientes de los riesgos que pueden existir en la entidad, por ello deben contar con un plan de riesgos para poder evitar, sin embargo no todos los colaboradores han tenido la misma percepción lo que puede generar problemas en el futuro, ya que el 18% (13) se manifiestan indiferentes, para ello la entidad debe mejorar su sistema de control interno y transmitir las necesidades de su personal en sus presupuestos.

Finalmente, el indicador confianza también fue evaluado donde los resultados hallados muestran que el 47% (33) de los colaboradores manifiestan su respuesta ante ¿Los directivos inspiran confianza y motivación para realizar las tareas encomendadas?, es decir que sus jefes les han brindado confianza para poder desenvolverse cómodamente y tener la facilidad de informarle o preguntarle sobre alguna información o actividad mientras un 2% (2) consideró estar en total desacuerdo con el indicador. Contar con la confianza de poder trabajar con tranquilidad, solicitar apoyo al jefe es importante porque contribuye al desempeño eficiente de los trabajadores de una entidad, lo que significa que la entidad brinda dicha confianza en su equipo de trabajo, sin embargo, aún no se ha logrado llegar a todos los trabajadores porque aún existe un 20% (25) que mantiene una percepción negativa lo cual puede generar conflictos futuros.

Tabla 15. *Dimensión: Motivación Inspiracional*

| Dimensión: Motivación Inspiracional | Totalmente desacuerdo | | Desacuerdo | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | De acuerdo | | Totalmente de acuerdo | | Total | |
|---|--------------------------|----|--------------|-----|---|-----|--------------|-----|--------------------------|-----|---------|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Compromiso | 3 | 4% | 8 | 11% | 15 | 21% | 32 | 46% | 12 | 18% | 70 | 100% |
| Inspiración | 4 | 6% | 8 | 11% | 10 | 14% | 39 | 55% | 10 | 14% | 70 | 100% |
| Ambición | 5 | 8% | 5 | 7% | 11 | 15% | 38 | 55% | 11 | 15% | 70 | 100% |
| Motivación Inspiracional | Bajo | | Medio | | Alto | | Total | | | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Resultados | 11 | | 16% | | 12 17% | | 47 | | 67% | | 70 100% | |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En relación a la dimensión Motivación Inspiracional los resultados mostraron un nivel alto ya que el 67% de los colaboradores manifestaron estar totalmente de acuerdo que son motivados por parte de los líderes de la institución Gerencia Sub Regional Utcubamba, lo cual es un factor positivo para el buen desempeño laboral de los colaboradores. Respecto al indicador compromiso los resultados hallados fueron que el 46% (32) de los encuestados se manifestaron estar de acuerdo con la pregunta ¿Existe un compromiso para el cumplimiento de sus actividades de parte de sus jefes?, mientras que el 4% (3) consideró todo lo contrario estando totalmente desacuerdo, es decir con el compromiso que les brinda la entidad y sus jefes. Es importante que las entidades se comprometan con su equipo de trabajo para que estos se sientan respaldados por ende se sienten en confianza, los resultados Recuperados infieren que los trabajadores han logrado percibir dicho compromiso, sin embargo, existe un 21% (15) que se muestran indiferentes lo que significa que no considera que sus líderes estén comprometidos con ellos, lo cual influye a la desmotivación propia de su talento humano.

Así mismo se evaluó el indicador inspiración según los resultados el 55% (39) de los encuestados mencionaron estar de acuerdo con la inspiración que les brindaban los jefes para que puedan desempeñarse eficientemente mientras un 6% (4) estuvo en total desacuerdo. Ello hace que se infiera que los jefes o líderes encargados en la institución no están siendo efectivos ya que existen un grupo considerable del 25% que tiene una percepción negativa sobre la influencia, motivación e inspiración que les brinda, lo cual es un factor negativo para la Gerencia Sub Regional porque los componentes antes mencionado no están siendo aplicados.

Por último, el indicador sobre la ambición fue evaluada y los resultados muestran que el 55% (38) de los colaboradores se manifestaron estar de acuerdo mientras que el 7% (5) estuvo en desacuerdo con la premisa ¿Sus líderes motivan y brindan facilidades a sus colaboradores para que consoliden su desarrollo personal y profesional?, es decir que tengan motivos de ambición, de crecimiento personal y profesional lo cual es una competencia que los colaboradores no cuentan en su totalidad, lo cual los hace incompetentes para ejecutar sus actividades. Así mismo existe un 23% (16) que se mantienen indiferentes ante la pregunta por lo que es un factor que se debe tomar en cuenta. La entidad debería brindarles charlas motivadoras para que puedan seguir creciendo como profesionales, obtener nuevos conocimientos y actualizarse ya que suma

a la entidad porque con el avance diario de la globalización necesitan estar a la altura y poder desempeñarse sin dificultades.

Tabla 16. Dimensión: Estimulación Emocional

| Dimensión: Estimulación Emocional | Totalmente desacuerdo | | Desacuerdo | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | Acuerdo | | Totalmente de acuerdo | | Total | |
|---|--------------------------|-----|--------------|-----|---|-----|--------------|-----|--------------------------|-----|-------|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Crea | 10 | 14% | 15 | 22% | 11 | 16% | 26 | 37% | 7 | 10% | 70 | 100% |
| Innova | 0 | 0% | 7 | 10% | 13 | 19% | 42 | 60% | 7 | 10% | 70 | 100% |
| Empoderar | 2 | 3% | 16 | 22% | 14 | 20% | 31 | 45% | 7 | 10% | 70 | 100% |
| Estimulación Emocional | Bajo | | Medio | | Alto | | Total | | | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Resultados | 17 | | 24% | | 13 | 18% | 40 | | 58% | | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Respecto a la dimensión estimulación emocional los resultados hallados muestran que tienen un nivel alto debido a que el 58% de los colaboradores están de acuerdo con que reciben estimulación e incentivación emocional por parte de los directivos o líderes de la entidad donde laboran. Por ello se evaluó el indicador crea para conocer la consideración de las opiniones de los trabajadores por parte de sus jefes el 37% (26) consideró estar de acuerdo y el 10% (7) se sumó estando totalmente de acuerdo con la premisa ¿Toman en cuenta y ponen en prácticas las ideas innovadoras de los colaboradores?, lo cual es positivo para la entidad ya que es importante trabajar o diseñar proyectos tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores porque son quienes están ejecutando las actividades más profundas del giro o rubro de una entidad. Sin embargo, existe un grupo considerable del 52% (36) que no tiene dicha percepción es decir que no toman en cuenta sus opiniones o participar en proyectos nuevos que contribuya con la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

Así mismo el indicador innova fue evaluado por medio de una encuesta, los resultados Recuperados muestran que el 60% (42) de los colaboradores se manifestaron estar de acuerdo y el 10% (7) se sumó estando totalmente de acuerdo que cuentan con la capacidad de innovar a diario en las actividades que realizan, mientras que un 19% (13) de los colaboradores aún se encuentran en proceso porque no se consideran que tengan la capacidad de innovar, lo cual

tienen que mejorar para que puedan ser profesionales competitivos, la entidad debe tomar en cuenta a sus colaboradores para que sigan desarrollando habilidad y capacidades.

Finalmente, el indicador empoderar fue evaluado, los resultados Recuperados fueron que el 45% (31) de los encuestados mencionaron estar de acuerdo que existe empoderación por parte de los líderes porque les brinda apoyo y flexibilidad a los colaboradores, mientras que un 3% (2) consideró estar en total desacuerdo con la premisa ¿La institución da signos de estar trabajando para los usuarios?, debido a que la Gerencia Sub Regional Utcubamba no capacita a sus profesionales, no elabora charlas que los impulse a ser mejores día a día, lo cual son factores negativos para la entidad ya que disminuirá la productividad y desempeño de sus trabajadores, cuidar y ofrecer un adecuado clima laboral al talento humano es sumamente importante porque son ellos quienes ejecutan los principales objetivos de las entidades. Sin embargo, existe un 45% (32) colaboradores que se muestran indiferentes y en total desacuerdo que exista una participación de empoderamiento de parte de la institución, lo cual es un factor negativo para la entidad.

Tabla 17. *Dimensión: Consideración individualizada*

| Dimensión: Consideración Individualizada | Totalmente desacuerdo | | Desacuerdo | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | De acuerdo | | Totalmente de acuerdo | | Total | |
|--|--------------------------|----|--------------|----|---|-----|---------------|-----|--------------------------|-----|-------|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Empatía | 1 | 2% | 5 | 8% | 16 | 22% | 35 | 50% | 13 | 18% | 70 | 100% |
| Consideración Individualizada | Bajo | | Medio | | Alto | | Total | | | | | |
| Resultados | 7 | | 10% | | 16 22% | | 48 68% | | 70 100% | | | |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla se observa el resultado de la evaluación de la dimensión consideración individualizada cuenta con un nivel alto ya que el 68% de los colaboradores encuestados han mencionado que los líderes son empáticos con su equipo de trabajo, es decir la habilidad de poder comprender las emociones de otras personas poniéndonos en la situación en las que estas se encuentran llevándonos a participar en experiencias ajenas. Por ello su indicador Empatía que también fue analizado se obtuvo un resultado de que el 50% (35) de encuestados considera estar de acuerdo con que existe empatía en la Gerencia Sub Regional

Ucubamba entre compañeros y los líderes de sí misma, mientras que un 8% (5) estuvo en desacuerdo con la pregunta ¿Se dan muestras de solidaridad y compañerismo en la institución?, es decir los jefes no muestran al 100% dicha capacidad. Es importante promover la empatía entre los trabajadores y los jefes porque son quienes guiarán a su equipo y este pueda estar comprometidos con ellos y realizan un trabajo efectivo. Sin embargo, existe un 32% (21) de colaboradores se muestran indiferente al tema, ello es un problema para la entidad por el cual la entidad debe mejorar las percepciones negativas.

En los resultados obtenidos se puede observar que existe un liderazgo en la Gerencia Sub Regional, porque los jefes cuentan con capacidades de liderar a sus equipos de trabajo, sin embargo, un liderazgo transformacional aún está en camino de desarrollo, ya que los colaboradores en un 40% aún no han percibido ese tipo de liderazgo.

Los principales factores del liderazgo transformacional son lo que transmiten los líderes en la sub gerencia son la influencia que transmiten a los colaboradores, la confianza, los motivan a mejorar profesionalmente y estimulación emocional, sin embargo, aún no está completamente desarrollados.

Objetivo Específico 3: Diseñar la propuesta de estrategias de Liderazgo Transformacional para mejorar Competencias Laborables en la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

Tabla 18. *Estrategias para la dimensión Personales*

Problema: Personal indiferente ante actitudes de ética y compromiso laboral.

| Objetivo | Estrategia | Actividad | Recurso y materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|---|---|---|--|---|--|----------------------------------|-------------------------------------|--|
| Mejorar la orientación ética de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Compromiso: Realizar cursos y seminarios de valores y ética empresarial, desarrollar el sentido de confiabilidad en los colaboradores y habilidades blandas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las principales deficiencias para la elección del tema. ▪ Contratar a un Coach Profesional. ▪ Reunir a todos los colaboradores. ▪ Selección del día, lugar y hora. ▪ Determinar el tiempo y break. ▪ Organizar el material a utilizar. ▪ Alimentos que se brindarán en el break. ▪ Comprar regalos de participación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un salón para brindar la charla. ▪ Proyector visual. ▪ Hojas Bond. ▪ Lapiceros. ▪ Sillas. ▪ Banner. ▪ Sonido. ▪ Micrófono, etc. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Viernes 04/10/19. ▪ Viernes 18/10/19. ▪ Viernes 25/10/19. | Inicio: 3:30 pm. Finaliza: 4:50 pm. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Gerencia Sub Regional de Utcubamba. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar al coach especialista S/ 600.00 por las 3 sesiones ▪ Materiales S/ 150.00 por las 3 sesiones. ▪ Alimentos del Break S/ 220.00 por las 3 sesiones. ▪ Regalos de las 3 sesiones S/ 150.00 |
| Total | | | | | | | | S/ 1,120.00 |

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 19. Estrategias para la dimensión Personales

| Objetivo | Estrategia | Actividad | Recurso y materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|---|--|--|--|---|--|----------------------------------|----------------------------------|---|
| Optimizar el dominio personal de los colaboradores en la entidad. | Confianza: Ejecutar charlas con un psicólogo para el fortalecimiento de confianza en ellos mismos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar la charla. ▪ Establecer lugar y hora. ▪ Identificar las deficiencias de autoestima. ▪ Reconocer las buenas funciones que realizan. ▪ Felicitarlos por ello. ▪ Influenciarlos con incentivos para fortalecer la capacidad de dominio personal. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un salón para brindar la charla. ▪ Proyector visual. ▪ Hojas Bond. ▪ Sillas. ▪ Banner. ▪ Sonido. ▪ Micrófono. ▪ Incentivos etc. | Una sesión por Semana (Los Jueves) por 3 meses. | Inicio: 4:00 pm. y Finaliza : 5:30 pm. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar un psicólogo (S/ 170.00 por mes) por tres meses son S/ 510.00 ▪ Materiales S/ 60.00 ▪ Incentivos S/ 90.00 |
| Total | | | | | | | | S/ 660.00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Estrategias para la dimensión Intelectuales

Problema: Trabajadores indiferentes que faltan mejorar su capacidad de tomar decisiones y creatividad.

| Objetivo | Estrategia | Actividad | Recurso y materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|---|--|--|---|--------------------------|-------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
| Fortalecer el sentido de toma de decisiones de los empleados de la Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Empoderar: Implementación de la herramienta Empowerment Empresarial en la Gerencia Sub Regional Utcubamba. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear una cultura empowerment (Valores de compañerismo y compromiso). ▪ Capacitar a los gerentes como coach, que enseñen a tener confianza en sí mismos. ▪ Adquirir el conocimiento que la herramienta está basada en dos pilares (capacitación y confianza). ▪ Creación de equipos de rendimiento a cargo de un guía. ▪ Delegar actividades y decisiones de relevancia. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inscribirse en educación de capacitación online como coach. | Sesiones todos los días. | 1 hora por sesión | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portal online de capacitaciones. ▪ S/ 150.00 por mes. |
| Total | | | | | | | | S/ 150.00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Estrategias para la dimensión Intelectuales

| Objetivo | Estrategia | Actividad | Recurso y materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|--|---|--|--|---|---|--|-------------------------------------|--------------------|
| Desarrollar la creatividad e innovación de los colaboradores. | Crear e innovar: Solicitar proyectos innovadores socio ambientales para mejorar el desempeño de la Gerencia Sub Regional. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un documento donde se describa todas las bases del proyecto. ▪ Realizar una reunión para informar y explicar todo lo necesario del proyecto. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Correos electrónicos. ▪ Hojas Bond. ▪ Permisos. | Tiempo de duración para realizar el proyecto (3 meses) | Inicio: 3:00 pm. Finaliza: 4:00 pm. | Gerencia Sub Regional Utcubamba | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | S/ 50.00 |
| Incentivar la ambición de los colaboradores en su crecimiento profesional y laboral. | Ambición: Otorgar becas o Medias becas a los colaboradores más destacados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elección de los colaboradores más destacados. ▪ Seleccionar la entidad donde se otorgará las becas. ▪ Evaluación de conocimientos básicos y cumplir con los requisitos que formulará la misma Gerencia Sub Regional. ▪ Brindar la Beca o Media Beca según las evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liquidez. ▪ Profesional que los evalúe. ▪ Hojas Bond. ▪ Centro de estudios. | Según la fecha de duración de un curso, maestría o diplomado. | Inicio: 12:00 am. Finaliza: 1:00 pm. | La institución educativa seleccionada. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | S/5,000.00 |
| Total | | | | | | | | S/ 5,050.00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Estrategias para la dimensión Interpersonales

Problema: Falta de desarrollo de la capacidad de la comunicación y manejo de conflictos.

| Objetivo | Estrategia | Actividad | Recurso y materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|---|--|---|--|---|--|---------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| Fomentar la comunicación dentro de la organización. | Confianza y empatía: Crear canales de comunicación en el cual se puedan desarrollar y confianza y empatía entre ellos, mediante el intercambio de información relevante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear un correo, grupo de WhatsApp o de alguna red social en el que todos estén incluidos. ▪ Publicar cada decisión de la empresa que se pueda compartir. ▪ Hacer más fluida la comunicación entre los colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Correo. ▪ Redes sociales. | 1 sesión por semana durante tres meses. | Inicio: 5:30 pm. Finaliza: 6:00 pm. | Gerencia Sub Regional Utcubamba | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | S/ 0.00 |
| Total | | | | | | | | S/ 0.00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Estrategias para la dimensión Interpersonales

| Objetivo | Estrategias | Actividad | Recursos y Materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|--|---|---|------------------------------------|--------------------------------------|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------|
| Desarrollar la capacidad del manejo de conflictos y contingencias. | Empatía: Dedicar un tiempo al diálogo entre los colaboradores para una comunicación efectiva que genere empatía entre ellos y de ese modo reducir los conflictos. Así mismo capacitarlos para saber controlar sus emociones y sentimientos en su centro de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un lugar y hora. ▪ Elegir el tema del que se hablará. ▪ Escuchar los diferentes puntos de vista. ▪ Aceptar cada opinión de etnia, religión o color. ▪ Hacerse más tolerantes a las diversas opiniones que no son las misma de uno. | Salón para el programa de diálogo. | Los viernes (En el horario de break) | Inicio: 5:15 pm. Finaliza: 6:00 pm. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | S/ 0.00 |
| Total | | | | | | | | S/ 0.00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Estrategias para la dimensión organizacionales

Problema: Indiferencia de los colaboradores frente al tema gestión de la información y responsabilidad ambiental.

| Objetivo | Estrategia | Actividad | Recurso y materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|--|---|---|---|-------------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Mejorar la Gestión de información en la Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Objetivos: Establecer procesos determinados y precisos a seguir e informar al personal para la adecuada gestión de información. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se selecciona el mejor sistema de gestión de información. ▪ Adecuarlos según las necesidades de la entidad. ▪ Implementarlo. ▪ Informar a todo el personal (capacitaciones). ▪ Aplicarlo. ▪ Retroalimentarse. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyector. ▪ Micrófono. ▪ Salón en el que se informará. | Lunes (cada inicio de la semana) | Inicio: 8:30 am. Termina: 9:00 pm. | Gerencia Sub Regional Utcubamba | Gerencia Sub Regional Utcubamba | Proyector S/ 2,700.00 |
| Concientizar a la organización en el contexto ambiental. | Compromiso y riesgos: Elaborar actividades de ayuda ambiental y social. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccionar un lugar para realizar la ayuda ambiental. ▪ Hacer uso adecuado del agua en los servicios higiénicos ▪ Tener las luces apagadas durante el día. ▪ Implementar en todas las áreas los tachos de basura para cada tipo de residuo. ▪ Desenchufar los aparatos electrónicos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bolsas de basura para recoger. ▪ Guantes. ▪ Tachos de cada color. | Domingo o sábado (1 sesión por mes) | Inicio: 10:00 am. Finaliza: 12:00 pm. | Gerencia Sub Regional Utcubamba | Gerencia Sub Regional Utcubamba | Materiales S/ 70.00 |
| Total | | | | | | | | S/ 2,770.00 |

Fuente: Elaboración propia

Objetivo Específico 4: Validar la propuesta de estrategias de Liderazgo Transformacional para mejorar las Competencias Laborables en la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

Tabla 25. *Tabla de puntaje de la propuesta*

| N° | Validador | Propuesta | Puntaje |
|----|-------------------------|-----------|-----------|
| 1 | Consuelo Perales Mesta | | (19.5) BA |
| 2 | Rosas Carranza Guevara | | (23) MA |
| 3 | Pedro Manuel Silva Leol | | (22.5) MA |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla se observa la validación de la propuesta, fue realizado por diferentes expertos, lo que significa que el diseño de la propuesta es viable y aceptada.

IV. DISCUSIÓN

La presente investigación se ha llevado a cabo en la Gerencia Sub Regional Utcubamba, con la finalidad de evaluar las competencias laborables y mejorar mediante el liderazgo transformacional, para ello definió objetivos específicos que contribuyeron con el análisis correspondiente. En relación al primer objetivo específico que fue diagnosticar las competencias laborables de los colaboradores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba, mediante el cuestionario aplicado se manifiesta que los colaboradores cuentan con capacidades para trabajar dentro de la entidad en estudio, debido a que de la primera dimensión evaluada el indicador de adaptación al cambio fue el más relevante, ya que el 61% y 22% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con dicho indicador.

Lo que ha estado generando resultados positivos para la Gerencia Sub Regional, sin embargo, el principal problema encontrado fue que existe un 17% del total de colaboradores que se encuentran indiferente al tema evaluado, debido a que durante el análisis se halló que no se encuentran de acuerdo ni en desacuerdo que cuentan con competencias personales, es decir que se resisten al cambio. Para el contraste de los resultados del primer objetivo se consideró a Cuji y Paredes (2016), quienes realizaron un estudio en el contexto internacional con una problemática similar a la presente, concluyeron según el análisis que realizaron que existe una relación directa entre las competencias laborales y el rendimiento de trabajadores en la entidad. El rendimiento no era el esperado porque los colaboradores se encontraban desmotivados y no habían desarrollado sus competencias en las actividades encomendadas.

Lo que causaba en los colaboradores que se mantuvieran indiferentes, no eran flexible al cambio y solo trabajaban por cumplir y necesidad, sin estar comprometidos. Por el cual sugirieron realizar un plan estratégico que aborde la capacitación y el desarrollo competitivo para obtener mejores resultados. Así mismo, según el Ministerio de Educación (2018), hace mención que los cambios en las entidades se dan a diario siendo un reto para todos los profesionales que laboran dentro de las empresas. Adaptación al cambio: “es un indicador de liderazgo profesional que es de gran relevancia para las áreas de RRHH”.

Los cambios son parte de la vida de un profesional y equipos de trabajo en las empresas, pero muchas veces existe grupos o personas que no quieren salir de su zona de confort temiendo al cambio, por ello para todos los profesionales los cambios que viven día a día son nuevos retos que se les presenta en su centro de trabajo. Por lo tanto, si la Gerencia Sub Regional de Utcubamba busca obtener mejores resultados del trabajo que realizan sus colaboradores tiene que tomar en cuenta su desarrollo de las competencias laborables que tengan, como la capacidad para adaptarse a los nuevos retos que se presentan por el mundo globalizado en el que se vive actualmente. Dicha capacidad debe ser medida y evaluada constantemente, de lo contrario capacitarlos, aplicar estrategias o planes para mejorar el problema, de esta manera la entidad podrá cumplir con sus objetivos que es velar por el desarrollo sostenible de la ciudad por medio de un trabajo efectivo y eficiente de su personal.

Avanzando con el segundo indicador más representativo de la dimensión Intelectuales fue la concentración, debido a que 67% de los colaboradores manifestaron tener concentración en todas las actividades que realizan mientras que el 33% estuvieron indiferentes y en desacuerdo que existía dicha concentración cuando ejercerían sus actividades, lo cual hace inferir que los colaboradores aún no cuentan con la capacidad de estar concentrados con las actividades que realizan lo que puede causar problemas para la institución Gerencia Sub Regional Utcubamba, por ello es importante que la entidad tome en cuenta las principales contingencias que existen en el desempeño de sus trabajadores para capacitarlos e implementar charlas y actividades que mejoren.

Frente a ello se tiene la investigación de Granja (2015), quien desarrolló un estudio sobre las competencias que poseen a nivel de puestos en una entidad ecuatoriana, el cual concluyó que competencias laborales son de vital importancia, dentro de esas competencias la concentración, comunicación y trabajo en equipo, ya que contribuye a desarrollar una adecuada gestión del talento humano, lo que genera una mejora en el desempeño de los trabajadores. Por ello el Ministerio de Educación (2018), recalca que los profesionales de hoy en día deben tener las competencias desarrolladas, siendo la concentración importante porque es la disposición de conservar la atención voluntariamente en algo específico, viene a ser una habilidad básica para el aprendizaje que es ejecutada mediante el razonamiento.

Siguiendo con el tercer indicador más representativo de la dimensión Interpersonales fue trabajo en equipo, ya que un 70% de los colaboradores manifestaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo que laboran siempre en equipo, lo cual es un aspecto positivo para la entidad, porque los mejores resultados que ha recuperado el hombre es trabajando en equipo, teniendo apoyo mutuo y compañerismo. Sin embargo, el 30% de los colaboradores se mantuvo indiferente y en desacuerdo que existía trabajo en equipo en su centro de labor, siendo un grupo representativo que alerta a la entidad, que no están trabajando bajo el mismo objetivo que el otro 70% de colaboradores.

Ante ello se tiene a Cohrs (2017), el investigador en Alemania realizó un estudio sobre el liderazgo transformacional y las competencias que poseen los colaboradores, este concluyó que el liderazgo transformacional tiene relación con los empleados; ya que cada uno desarrolla diferentes competencias en las labores o actividades que se les asigna, muchos no tienen desarrollado la capacidad trabajar en equipo, es por ello que deben explorar sus estilos de trabajo para un resultado eficiente. Frente a ello el Ministerio de Educación (2018) y Randstad (2019) mencionan que el trabajo en equipo es sumamente importante en las entidades porque consiste en la ejecución de un proyecto o trabajo por dos a más personas organizadas con un objetivo en común.

Para culminar con el primer objetivo se consideró como cuarto indicador más importante de la dimensión organizacionales, la gestión y manejo de recursos debido a que el 56% y el 19% manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que tienen un adecuado manejo de recursos dentro de la Gerencia Sub Regional Utcubamba, lo cual es positivo porque significa que los colaboradores son profesionales capacitados para ejecutar sus actividades aportando resultados positivos para la Gerencia Sub Regional Utcubamba, sin embargo, existe un 17% de colaboradores que se muestran indiferentes, que aún no han logrado desarrollar dichas competencias.

Dicho esto, se consideró a Cuji y Paredes (2016), quienes concluyeron en su estudio que los colaboradores al no ser capacitados y estimulados por la entidad donde laboran no actúan efectivamente ni mucho menos ponen en práctica sus competencias laborales donde muchas

veces lo tienen reprimido. Por eso Evans (2019), menciona que dicho indicador es relevante entre los colaboradores porque es la implementación efectiva de los bienes de una organización para su requerimiento.

Continuando con el segundo objetivo específico que fue identificar los factores determinantes del liderazgo transformacional en la Gerencia Sub Regional Utcubamba. Para realizar el respectivo análisis se aplicó el cuestionario, la información recolectada fue analizada y los resultados mostraron que existe un alto nivel de liderazgo en la entidad en estudio, debido a que los colaboradores han manifestado una percepción positiva sobre los líderes que cuenta. Porque han recibido una influencia idealizada de parte de sus jefes brindándoles mayor confianza para hacerle frente a los riesgos y cumplir los objetivos, cuentan con una motivación debido a que han sentido el compromiso del gerente y administrador, así mismo los inspiran a seguir desarrollándose profesionalmente y como ser humano.

Lo que significa que trabajadores se encuentran a gusto trabajando en la entidad porque forman parte de ella, sintiéndose comprometidos con la Gerencia Sub Regional Utcubamba. Así mismo se identificó que los principales factores que intervienen en el liderazgo transformacional es que el líder cuente con todas las capacidades y habilidades de poder influir en su equipo de trabajo que tiene a cargo, la confianza es un indicador relevante ya que el 47% y el 23% consideró estar de acuerdo que les brindan confianza, lo cual es bueno para que puedan desenvolverse adecuadamente, estar comprometido con su labor. Para el respaldo de los resultados se considera al autor Luperdi (2018), quien realizó un estudio sobre la relación del liderazgo transformacional en la gestión de los docentes.

Dicho estudio concluyó que, si existe influencia del liderazgo transformacional en el trabajo que desempeñan los docentes que son colaboradores principales de la institución educativa, evidenciando que por medio del liderazgo se puede transformar el trabajo y desempeño de los trabajadores en cualquier entidad pública o privada. Por ello la Gerencia Sub Regional Utcubamba debe implementar dicho liderazgo porque cuentan con trabajadores con competencias de un líder y poder cambiar a todo el equipo de trabajo y obtener mejores resultados. Frente a ello se acepta a Gambetta (2019), quien manifiesta que la confianza es un

aspecto sumamente importante que debe existir en una entidad porque es la percepción que tiene un individuo o un grupo y se encargaran de realizar actividades con deseo con el fin de alcanzar un objetivo o dicha creencia.

Seguido de la segunda dimensión evaluada el indicador más representativo fue Inspiración ya que el 69% de los colaboradores manifestaron que sus líderes si los inspiran a mejorar y ser mejores profesionales diariamente dentro de su centro de labor. Sin embargo, existe 31% que se encuentra indiferente y en desacuerdo que tenga líderes que los inspiren a desarrollarse, ello hace que se infiera que los jefes o líderes encargados en la institución no están siendo efectivos ya que existen un grupo considerable que tiene una percepción negativa sobre la influencia, motivación e inspiración que les brinda, lo cual es un factor negativo para la Gerencia Sub Regional porque los componentes antes mencionado no están siendo aplicados.

Ante ello se tiene los resultados de Veeriah (2017), en Malasia desarrolló un estudio, el cual obtuvo dentro de sus resultados más relevantes que el liderazgo transformacional tienen influencia en las competencias laborales de los trabajadores ya que con ellas se puede desarrollar capacidades cada uno de los individuos en su trabajo y así atraer resultados positivos, mediante las motivaciones que se pueden brindar, se tienen diferentes formas de motivar. Así mismo Gambetta (2019), menciona que la inspiración es infundir en la mente ideas, afectos, entre otros, o en su defecto, atraer el aire exterior a los pulmones, para generar resultados positivos ya que se sentirán importantes y comprometidos con las actividades que realizan día a día.

Respecto a la tercera dimensión evaluada, estimulación emocional se tiene el indicador más relevante Innova ya que el 70% de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo que los líderes siempre están innovando para estimular a todo su equipo de trabajo, siendo un aspecto positivo para la entidad. Sin embargo, el 30% se mantiene indiferente y en desacuerdo con el tema, lo cual debe cambiarse la percepción negativa porque puede generar contingencias dentro de la Gerencia Sub Regional Utcubamba. Por ello se consideró a Mahiga (2017), quien desarrolló un estudio sobre el liderazgo transformacional y como este debe ser aplicada en todas las entidades, ya este se encarga de generar cambios en los colaboradores, para ello se debe contar con líderes que puedan realizar dicho cambio con sus trabajadores.

Así mismo, Blanchard (1997), menciona que la innovación es relevante en la actualidad debido a que genera obtener nuevos resultados y mejores a la competencia u otros. Es referido al uso de lo ya conocido para a partir de ello dar origen a la concepción de algo nuevo, este término está constituido por el prefijo "in-" (que denota "estar en") y por el término "novus" (que significa "nuevo") esto orientado al concepto de nuevas propuestas. Por último, la dimensión consideración individualizada, su indicador empatía tiene un nivel alto debido a que el 68% de los colaboradores manifestaron que sus líderes han sido empáticos con ellos, mientras que existe un 32% se muestra indiferente y en desacuerdo con dicha premisa, lo que hace deducir que los líderes no cuentan con la capacidad suficiente para ejercer su trabajo como tal, generando una percepción negativa en los colaboradores.

Frente a ello se tiene a Mwongeli (2016), quien concluyó en su estudio realizado sobre la importancia del liderazgo transformacional en los equipos de trabajo, uno de los componentes de dicho liderazgo que es que el profesional que lo ejerce tenga capacidad de tener influencia sobre sus colaboradores, inspirarlos, motivarlos para obtener cambios favorables en la entidad. Por ello se acepta la teoría de Rifkin (2010), quien acota que la empatía es la capacidad que cada individuo tiene para conectarse emocionalmente con las demás personas, es decir tener la habilidad de poder comprender las emociones de otras personas poniéndonos en la situación en las que estas se encuentran llevándonos a participar en experiencias ajenas. Deben contar con una estimulación emocional dentro de ello se encuentra la competencia de ser creativos, innovadores y empoderarse.

Ser empático con cada uno de los colaboradores, por ello los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba, mencionaron que cuentan con un líder que empatiza e inspira a todos, que siempre se encuentra comprometidos con ellos, sin embargo, aún existe un grupo que se mantiene indiferente a dicha variable, por falta de integración y capacitación de la entidad.

Culminando con el tercer objetivo específico, que fue diseñar la propuesta de estrategias de Liderazgo Transformacional para mejorar Competencias Laborables en la Gerencia Sub Regional Utcubamba. Para realizar dichas estrategias se tomó en cuenta el análisis de los objetivos antes descritos, el principal problema que se evidenció fue la indiferencia de los

trabajadores frente a los temas evaluados, competencias laborales y liderazgo transformacional. Haciendo uso de los factores e indicadores del liderazgo se diseñó cada una de las estrategias, se basó en mejorar la orientación ética por medio de capacitaciones, cursos y seminarios para dar a conocer la importancia, ofrecer mayor confianza para optimizar el dominio personal y puedan hacerle frente a los riesgos, objetivos, miedos y conflictos internos. Empoderarlos por medio de la herramienta Empowerment gerencial, incentivar sus creatividad e innovación para mejorar los resultados de las actividades que realizan los trabajadores.

Para el desarrollo profesional se planteó otorgarles becas en centros de estudios a los colaboradores más destacados, que sea costeadado por la Gerencia Sub Regional Utcubamba, así puedan sentirse motivados e inspirados por la entidad, que busca desarrollar sus capacidades laborales para ser cada vez más competitivos. A fin de discutir los resultados elaborados se consideró al autor Cruz (2014), quien realizó un estudio sobre el liderazgo transformacional, consignó como objetivo proponer estrategias que mejoren la productividad de los colaboradores de un municipio, las estrategias que se diseñaron en la propuesta buscaron infundir elementos del liderazgo transformacional para que puedan reforzar su conocimiento y demostrar mejores resultados para el municipio. Por ello Murcia (2017) menciona que el liderazgo transformacional concierne contar con las herramientas necesarias para motivar y desarrollar a un equipo de trabajo, son cambios que generan productividad y mejorar en los colaboradores y entidad.

En consecuencia, se puede afirmar que el liderazgo transformacional genera cambios positivos en la productividad de los trabajadores, ello es lo que necesita actualmente la Gerencia Sub Regional Utcubamba. Por ello se acepta la hipótesis planteada en la presente investigación. La propuesta de estrategias de Liderazgo Transformacional podrá mejorar las Competencias Laborables en el Nivel Táctico en la Gerencia Sub Regional Utcubamba. En base a todos los estudios previos revisados y analizados manifestamos que la propuesta si mejorará las Competencias Laborables en el Nivel Táctico en la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

V. CONCLUSIONES

- a. Finalmente se logró cumplir con la propuesta planteada al inicio del estudio, para ello se realizó las evaluaciones respectivas de cada una de las variables, competencias laborables y liderazgo transformacional. Se identificó los principales problemas de la variable dependiente y frente a ello se diseñó cada una de las estrategias tomando en cuenta las características del liderazgo transformacional, el cual se encuentra determinado en el capítulo VII de la presente investigación.
- b. En conclusión, se manifiesta que los colaboradores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba tienen un nivel alto de desarrollo de las competencias laborables, debido a que todos manifestaron contar con la capacidad de trabajar en equipo, de comunicarse, hacerles frente a los conflictos que puedan presentarse, toman decisiones, etc. Lo cual es positivo para entidad porque genera resultados efectivos, sin embargo, se identificó que existe un conjunto de colaboradores que son indiferentes al tema, según la evaluación realizada por medio de los instrumentos no se encontraban inmerso con el objetivo y lineamiento de la Gerencia Sub Regional.
- c. En relación a los factores del liderazgo transformacional, se identificó que dichos factores que intervienen en el liderazgo, es que el líder tenga la capacidad de influir en su equipo de trabajo, inspirarlos, brindar confianza, ser empático, comprometido, ético, generar cambio en un conjunto de personas para que estos puedan conseguir sus objetivos, ayudarlos a desarrollarse profesionalmente y como ser humano, por ello los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba, mencionaron que cuentan con un líder que empatiza e inspira a todos, que siempre se encuentra comprometidos con ellos, sin embargo, existe un grupo que se mantiene indiferente a dicha variable, por falta integración y capacitación de la entidad.
- d. Se diseñó la propuesta de estrategias que se planteó al inicio del trabajo, para ello se realizó las evaluaciones respectivas de cada variable, se hizo uso de los elementos del liderazgo transformacional para diseñar las estrategias, que se encuentran

direccionadas a generar cambio sobre todo en los trabajadores que se muestran indiferentes ante el desarrollo de las competencias laborables. Las estrategias contienen acciones que generen confianza, empoderamiento, inspiración, optimizar el dominio personal y puedan hacerle frente a los riesgos, objetivos, miedos y conflictos internos. Empoderarlos por medio de la herramienta Empowerment gerencial, incentivar su creatividad e innovación para mejorar los resultados de las actividades que realizan los trabajadores.

VI. RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda al gerente de la Gerencia Sub Regional Utcubamba, realizar evaluaciones y medir los resultados de sus colaboradores, para conocer si ponen en práctica sus competencias y habilidades, con el fin de mejorar su desarrollo competitivo, por medio de capacitaciones, charlas y talleres que integren a todos y disminuir la indiferencia de algunos trabajadores.

- b. Se sugiere a la Gerencia Sub Regional Utcubamba, capacitar a los jefes de la entidad a mejorar su capacidad y convertirlos en líderes que puedan generar transformación en su equipo de trabajo, con el fin de que la entidad pueda lograr todos los objetivos planteados. Por medio de cursos para líderes, profesionales de coach empresarial que contribuyan con la capacitación de cada uno de los jefes.

- c. Se recomienda a la Gerencia Sub Regional Utcubamba, tomar en cuenta la propuesta planteada, que se encuentra direccionada al problema identificado, la indiferencia de los trabajadores, por medio de acciones que contengan elementos de liderazgo transformacional y que la entidad siga desarrollándose para seguir brindándole un servicio eficiente a sus habitantes.

VII. PROPUESTA

7.1. Información General

Propuesta para mejorar las competencias laborables mediante el liderazgo transformacional de la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

La Gerencia Sub Regional Utcubamba es un órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Amazonas, se encuentra creado bajo la Ley N° 27902, el objetivo de esta institución es fomentar el desarrollo sostenible de la provincia de Utcubamba, para que el presupuesto pueda efectuarse adecuadamente, garantizando el cumplimiento de los derechos de todos los habitantes.

Esta entidad mantiene relaciona con otras entidades y órganos desconcentrados del gobierno Regional, en relación a lo presupuesto la Gerencia Sub Regional Utcubamba depende del Gobierno Regional de Amazonas.

Misión

La misión de la Gerencia Sub Regional Utcubamba es organizar y conducir la gestión pública de la Provincia de Utcubamba, de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

Visión

La Gerencia Sub Regional Utcubamba, constituye una entidad dinámica con una administración ágil de acuerdo a las existencias de los tiempos actuales, debidamente fortalecida en cuanto a su equipamiento e infraestructura, con servidores capacitados para brindar un adecuado servicio a la población.

Objetivo

Promover la comunidad provincial solidaria, democrática participativa, con equidad entre varones y mujeres, respeto de los derechos humanos y de la diversidad cultural donde niños, niñas, adolescentes y la población en general accedan al servicio de salud, educación de calidad y fomentar el empleo y la vivienda digna.

7.2. Presentación

La propuesta diseñada está dirigida para la Gerencia Sub Regional Utcubamba, directamente al gerente general, ya que es la persona que se encuentra al mando de la entidad, actualmente los colaboradores no cuentan con sus competencias laborales bien desarrolladas o no los están poniendo en práctica, es por ello que con esta propuesta se busca mejorar dicha situación con el fin de que la Gerencia pueda realizar una gestión efectiva para sus usuarios internos y externos.

La propuesta contiene un conjunto de estrategias, basada en objetivos determinados que se busca cumplir, ha considerado todos los puntos como poner un título, objetivos, valores, justificación y fundamentación teórica.

7.3. Conceptualización de la propuesta

El liderazgo transformacional es una herramienta que es utilizado por las grandes compañías para generar un cambio dentro de su gestión y poder cumplir con los objetivos planteados. Es decir, son cambios que generan en cada uno de sus colaboradores para que estos puedan laborar con entusiasmo, compromiso y poner en práctica todas sus habilidad y competencias.

Por ello MacGregor (2019), menciona que el liderazgo transformacional concierne contar con las herramientas necesarias para motivar y desarrollar a un equipo de trabajo, son cambios que generan productividad y mejorar en los colaboradores y entidad. Igualmente, Murcia (2017), indica lo siguiente: el liderazgo transformacional involucra distintas dimensiones que generan el camino para encontrar el éxito en el desempeño de los trabajadores de una entidad. Ambas teorías coinciden en que el directivo de una organización debe mantener ese perfil de caudillo líder en la organización, que permita motivar a sus colaboradores alcanzar la meta.

Conociendo el significado correcto del liderazgo transformacional, se ha hecho uso de la herramienta para diseñar un conjunto de estrategias que contribuirán con la mejora de las competencias de los colaboradores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

7.4. Objetivos

7.4.1. Objetivo General

Proponer estrategias que mejoren las competencias laborales mediante el liderazgo transformacional de la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

7.4.2. Objetivos específicos

- a. Capacitar a los colaboradores en temas de competencias y desarrollo de la Gerencia Sub Regional Utcubamba.
- b. Incentivar a los colaboradores indiferentes para que se incorporen al cumplimiento de los objetivos de la Gerencia Sub Regional Utcubamba.
- c. Brindarles oportunidades para seguir desarrollando sus competencias de los colaboradores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba.

7.5. Justificación

La presente propuesta se justifica en base a diferentes criterios; el principal es que es conveniente para la Gerencia Sub Regional Utcubamba, ya que le será de mucha ayuda a la entidad en estudio, porque servirá para incentivar el desarrollo de las competencias de sus colaboradores por medio del liderazgo transformacional. Si se logra obtener el cambio la gerencia podrá brindar un servicio efectivo para la sociedad, generando otros puestos de trabajo, los beneficiados serán los mismos colaboradores que desarrollarán su capacidad profesional y humana.

Los resultados de la propuesta podrán generar la aceptación de como el liderazgo transformacional puede influir el desarrollo de las competencias de las personas que laboran en las compañías, así contribuir a resolver distintos problemas de carácter transformacional, incentivando a realizar mayores investigaciones sobre como el liderazgo puede ser implementada en todas las compañías y personas para mejorar su desarrollo a nivel profesional y personal.

7.6. Fundamentación teórica

La propuesta recae sobre la definición e importancia del liderazgo transformacional y como este influye en diferentes variables como las competencias y desarrollo de los colaboradores en las organizaciones, actualmente son puestas en prácticas en las más grandes empresas transnacionales.

Para Salcedo (2018), el liderazgo transformacional es el que genera cambio en los grupos sociales o individuos, ya que contiene un conjunto de características como el carisma, independencia, tiene la capacidad de disuadir en las personas para que estos puedan repetir sus acciones y delegar.

Tiene su importancia debido a que los líderes transformacionales siempre están atentos o los resultados que obtienen, se ocupan de cada uno de los colaboradores de la empresa o lo que tenga a cargo, generan un ambiente que cuente con condiciones de trabajo que sean motivadores para los trabajadores, dentro de sus cualidades más importantes de dichos líderes está el saber negociar y llevar el control de todo lo que realiza.

Según Bruner (2003) “A partir de los cambios que se han ido produciendo a través del tiempo en las organizaciones han generado que las competencias de trabajo generales tomen un rol relevante en la actualidad”. De igual modo Mechado (2003) indica “Las competencias es conceptualizada en relación con el objetivo de un área en estudio como un conjunto de actividades necesarias en el ámbito laboral para el logro metas específicas, se observa en la primera teoría de Bruner que las competencias laborales tienen una singular participación en la organización, mientras que Mechado manifiesta que dichas competencias son imprescindibles para alcanzar los objetivos de las empresas.

Otro aporte importante es la que nos da el Ministerio de Educación (2018) sobre Capacidades Laborales “Para el desempeño eficiente de los jóvenes se analiza sus capacidades laborales que vienen a englobar sus conocimientos y todas esas actitudes y habilidades que le ayudaran a la productividad como colaboradores, cuán importante es que el empleado pueda desarrollar todas estas competencias para desarrollarse en un mercado

laboral tan exigente hoy en día. Existen dos tipos de capacidades de trabajo, están las que se enseñan de educación básica hasta media que viene a ser las generales, del mismo modo están las que se desenvuelven en educación técnica superior y se desarrollan en la formación para trabajo.

7.7. Estructura

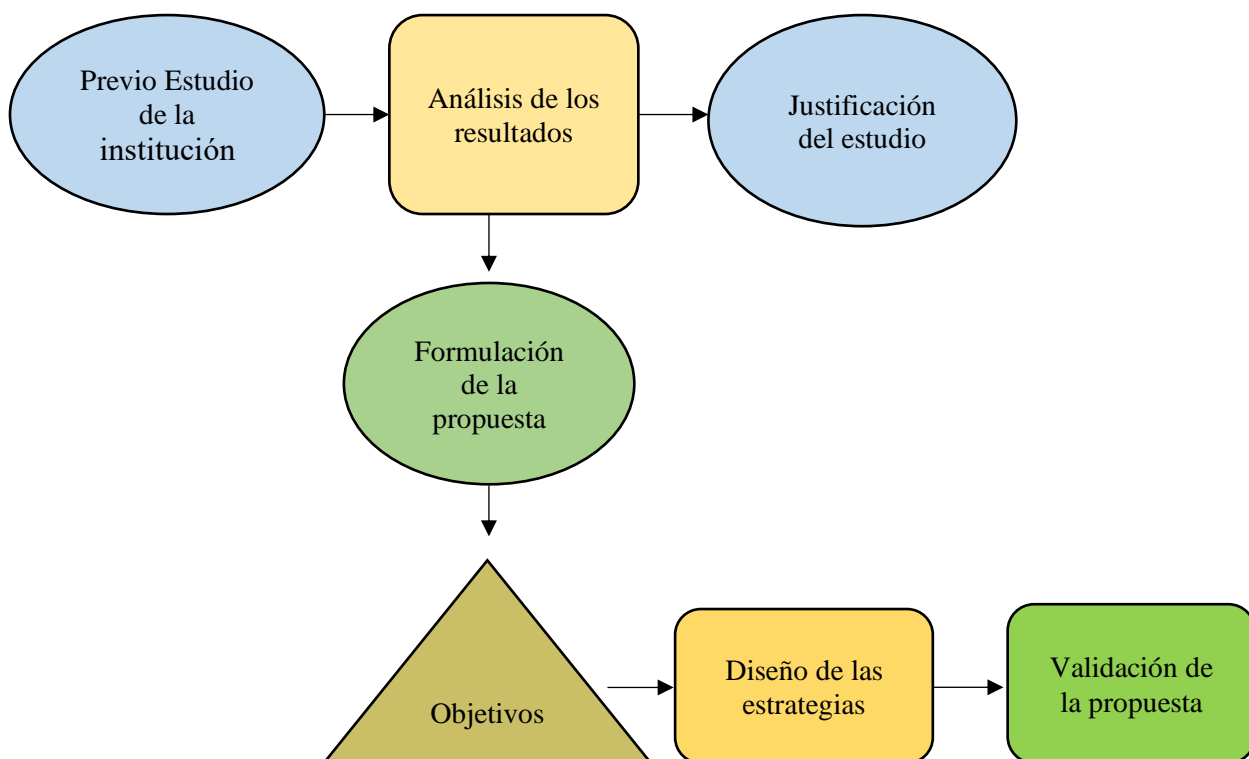


Figura 2. *Flujograma.*

Se observa cómo se hizo el diseño y plan de acción de la propuesta.

7.8. Estrategias diseñadas para la implementación de la propuesta

Tabla 26. Estrategias para la dimensión Personales

Problema: Personal indiferente ante actitudes de ética y compromiso laboral.

| Objetivo | Estrategia | Actividad | Recurso y materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|---|---|---|--|---|--|----------------------------------|-------------------------------------|--|
| Mejorar la orientación ética de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Compromiso: Realizar cursos y seminarios de valores y ética empresarial, desarrollar el sentido de confiabilidad en los colaboradores y habilidades blandas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las principales deficiencias para la elección del tema. ▪ Contratar a un Coach Profesional. ▪ Reunir a todos los colaboradores. ▪ Selección del día, lugar y hora. ▪ Determinar el tiempo y break. ▪ Organizar el material a utilizar. ▪ Alimentos que se brindarán en el break. ▪ Comprar regalos de participación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un salón para brindar la charla. ▪ Proyector visual. ▪ Hojas Bond. ▪ Lapiceros. ▪ Sillas. ▪ Banner. ▪ Sonido. ▪ Micrófono, etc. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Viernes 04/10/19. ▪ Viernes 18/10/19 ▪ Viernes 25/10/19 | Inicio: 3:30 pm. Finaliza: 4:50 pm. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Gerencia Sub Regional de Utcubamba. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar al coach especialista S/ 600.00 por las 3 sesiones ▪ Materiales S/ 150.00 por las 3 sesiones. ▪ Alimentos del Break S/ 220.00 por las 3 sesiones. ▪ Regalos de las 3 sesiones S/ 150.00 |
| Total | | | | | | | | S/ 1,120.00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Estrategias para la dimensión Personales

| Objetivo | Estrategia | Actividad | Recurso y materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|---|--|--|--|---|--|----------------------------------|-------------------------------------|---|
| Optimizar el dominio personal de los colaboradores en la entidad. | Confianza: Ejecutar charlas con un psicólogo para el fortalecimiento de confianza en ellos mismos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar la charla. ▪ Establecer lugar y hora. ▪ Identificar las deficiencias de autoestima. ▪ Reconocer las buenas funciones que realizan. ▪ Felicitarlos por ello. ▪ Influenciarlos con incentivos a que fortalezcan la capacidad de dominio personal. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un salón para brindar la charla. ▪ Proyector visual. ▪ Hojas Bond. ▪ Sillas. ▪ Banner. ▪ Sonido. ▪ Micrófono. ▪ Incentivos etc. | Una sesión por Semana (Los Jueves) por 3 meses. | Inicio: 4:00 pm. y Finaliza : 5:30 pm. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Gerencia Sub Regional de Utcubamba. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar un psicólogo (S/ 170.00 por mes) por tres meses son S/ 510.00 ▪ Materiales S/ 60.00 ▪ Incentivos S/ 90.00 |
| Total | | | | | | | | S/ 660.00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Estrategias para la dimensión Intelectuales

Problema: Trabajadores indiferentes que faltan mejorar su capacidad de tomar decisiones y creatividad.

| Objetivo | Estrategia | Actividad | Recurso y materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|--|--|---|---|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|--|
| Fortalecer el sentido de toma de decisiones de los empleados de la Gerencia Sub Regional de Utcubamba. | Empoderar: Implementación de la herramienta Empowerment Empresarial en la Gerencia Sub Regional de Utcubamba. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear una cultura empowermen (Valores de compañerismo y compromiso). ▪ Capacitar a los gerentes como coach, que enseñen a tener confianza en sí mismos. ▪ Adquirir el conocimiento que la herramienta está basada en dos pilares (capacitación y confianza). ▪ Creación de equipos de rendimiento a cargo de un guía. ▪ Delegar actividades y decisiones de relevancia. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inscribirse en educación de capacitación online como coach. | Los viernes (Dos Sesion es por mes) | Inicio: 5:00 pm. y Finaliza: 6:00 pm. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Gerencia Sub Regional de Utcubamba. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portal online de capacitaciones S/ 150.00 por mes. |
| Total | | | | | | | | S/ 150.00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Estrategias para la dimensión Intelectuales

| Objetivo | Estrategia | Actividad | Recurso y materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|--|---|---|---|---|--|------------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| Desarrollar la creatividad e innovación de los colaboradores. | Crear e innovar: Solicitar proyectos innovadores socio ambientales para mejorar el desempeño de la Sub Gerencia Regional. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un documento donde se describa todas las bases del proyecto. ▪ Realizar una reunión para informar y explicar todo lo necesario del proyecto. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Correos electrónicos. ▪ Hojas Bond. ▪ Permisos | Tiempo de duración para realizar el proyecto (3 meses) | Inicio: 3:00 pm. Finaliz a: 4:00 pm. | Gerencia Sub Regional de Utcubamba | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | S/ 50.00 |
| Incentivar la ambición de los colaboradores en su crecimiento profesional y laboral. | Ambición: Otorgar becas o Medias becas a los colaboradores más destacados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elección de los colaboradores más destacados. ▪ Seleccionar la entidad donde se otorgará las becas. ▪ Evaluación de conocimientos básicos y cumplir con los requisitos que formulará la misma Sub Gerencia. ▪ Brindar la Beca o Media Beca según las evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liquidez. ▪ Profesional que los evalúe. ▪ Hojas Bond. ▪ Centro de estudios | Según la fecha de duración de un curso, maestría o diplomado. | Inicio: 12:00 am. Finaliz a: 1:00 pm. | I.E. 16211 | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | S/5,000.00 |
| Total | | | | | | | | S/ 5,050.00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Estrategias para la dimensión Interpersonales

Problema: Falta de desarrollo de la capacidad de la comunicación y manejo de conflictos.

| Objetivo | Estrategia | Actividad | Recurso y materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|---|---|---|--|---|--|----------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| Fomentar la comunicación dentro de la organización. | Confianza y empatía: Crear canales de comunicación en el cual se puedan desarrollar confianza y empatía entre ellos mediante el intercambio de información relevante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear un correo, grupo de WhatsApp o de alguna red social en el que todos estén incluidos. ▪ Publicar cada decisión de la empresa que se pueda compartir. ▪ Hacer más fluida la comunicación entre los colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Correo. ▪ Redes. ▪ Sociales. | 1 sesión por semana durante tres meses. | Inicio: 5:30 pm. Finaliza: 6:00 pm. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | S/ 0.00 |
| Total | | | | | | | | S/ 0.00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Estrategias para la dimensión Interpersonales

| Objetivo | Estrategias | Actividad | Recursos y Materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|--|---|---|------------------------------------|---------------------------------------|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------|
| Desarrollar la capacidad del manejo de conflictos y contingencias. | Empatía: Dedicar un tiempo al dialogo entre los colaboradores para una comunicación efectiva que genere empatía entre ellos y de ese modo reducir los conflictos. Así mismo capacitarlos para saber controlar sus emociones y sentimientos en su centro de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un lugar y hora. ▪ Elegir el tema del que se hablará. ▪ Escuchar los diferentes puntos de vista. ▪ Aceptar cada opinión de etnia, religión o color. ▪ Hacerse más tolerantes a las diversas opiniones que no son las misma de uno. | Salón para el programa de dialogo. | Los viernes (En el horario de break). | Inicio: 5:15 pm. Finaliza: 6:00 pm. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Gerencia Sub Regional Utcubamba. | S/ 0.00 |
| Total | | | | | | | | S/ 0.00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Estrategias para la dimensión organizacionales

Problema: Indiferencia de los colaboradores frente al tema gestión de la información y responsabilidad ambiental.

| Objetivo | Estrategia | Actividad | Recurso y materiales | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Presupuesto |
|--|---|---|---|--------------------------------------|---|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Mejorar la Gestión de información en la Gerencia Sub Regional Utcubamba. | Objetivos: Establecer procesos determinados y precisos a seguir e informar al personal para la adecuada gestión de información. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se selecciona el mejor sistema de gestión de información. ▪ Adecuarlos según las necesidades de la entidad. ▪ Implementarlo. ▪ Informar a todo el personal (capacitaciones). ▪ Aplicarlo. ▪ Retroalimentarse. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyector. ▪ Micrófono. ▪ Salón en el que se informará. | Lunes (cada inicio de la semana) | Inicio: 8:30 am Termin a: 9:00 pm | Gerencia Sub Regional Utcubamba | Gerencia Sub Regional Utcubamba | Proyector S/ 2,700.00 |
| Concientizar a la organización en el contexto ambiental. | Compromiso y riesgos: Elaborar actividades de ayuda ambiental y social. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccionar un lugar para realizar la ayuda ambiental. ▪ Hacer uso adecuado del agua en los servicios higiénicos ▪ Tener las luces apagadas durante el día. ▪ Implementar en todas las áreas los tachos de basura para cada tipo de residuo. ▪ Desenchufar los aparatos electrónicos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bolsas de basura para recoger. ▪ Guantes. ▪ Tachos de cada color. | Domin go o sábado (1 sesión por mes) | Inicio: 10:00 am Finaliza : 12:00 pm | Gerencia Sub Regional Utcubamba | Gerencia Sub Regional Utcubamba | Materiales S/ 70.00 |
| Total | | | | | | | | S/ 2,770.00 |

Fuente: Elaboración propia

7.9. Evaluación de la propuesta

Tabla 33. *Tabla de puntaje de la propuesta*

| N° | Validador | Propuesta | Puntaje |
|-----------|-------------------------|------------------|----------------|
| 1 | Consuelo Perales Mesta | | (19.5) BA |
| 2 | Rosas Carranza Guevara | | (23) MA |
| 3 | Pedro Manuel Silva Leol | | (22.5) MA |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tabla se observa la validación de la propuesta, fue realizado por diferentes expertos, lo que significa que la el diseño de la propuesta viable y aceptada.

REFERENCIAS

- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Blanchard, C. (1997). *Empoderamiento*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Empoderamiento>
- Brower, R., & Balch, B. (2005). *Transformational Leadership & Decision Making*. California: Corwin Press. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=reojAwAAQBAJ&pg=PA76&dq=importance+of+transformational+leadership&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjV9-rRscTIAhXHslkKHTISAucQ6AEIQTAD#v=onepage&q=importance%20of%20transformational%20leadership&f=false>
- Bruner, J. J. (2003). *Competencias Laborales: Base para Mejorar la Empleabilidad de las Personas*. Recuperado de https://www.oei.es/historico/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf
- Camacho, D. (2017). *Valoración de las Competencias de los Profesionales con Maestría que demandan las Escuelas de Administración de Empresas en las Universidades más Representativas del Departamento de Lambayeque según el Modelo UNED, 2015*. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/847/1/TL_CamachoRoncalDante.pdf
- Cámara de Comercio de Lima. (2018). *La productividad laboral a paso lento*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion817/edicion_817.pdf
- Cazau, P. (2015). *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>
- Cohrs, C. (2017). *A Communication Based Approach on Transformational Leadership Two Empirical Studies Deepening the Understanding of the Relationship between Leaders' Communicator styles, Transformational Leadership Behavior and Leadership Development*. Berlín. Recuperado de <https://d-nb.info/1135487782/34>
- Cruz, Y. (2014). *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados*. Amecana. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/30808/Trabajo%20de%20Tesis.pdf>
- Cuji, B., & Paredes, K. (2016). *Las competencias laborales y su incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada "EFIPERVIG", de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Ambato. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/18801>
- Cutipá, J. C. (2018). *Competencias Laborales que Predominan en los Gerentes y Subgerentes de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado, Arequipa-2018*. Recuperado de

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7062/RIcumajc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Definicion.de. (2019). *Toma de decisiones*. Recuperado de <https://definicion.de/toma-decisiones/>
- Dueñas, F. (2014). *Los niveles de gestión en una organización*. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/los-niveles-de-gestion-en-una-organizacion/>
- Evans, C. (2019). *Gestión de la información*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_la_informaci%C3%B3n
- Gambetta, T. (2019). *Confianza*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Confianza>
- Garayoa, M. (2015). *Aplicación y Evaluación de un Programa de Desarrollo de Competencias Profesionales en Modalidad E-Learning*. Recuperado de http://espacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Mlgarayoa/GARAYOA_POYO_M_Luisa_Tesis.pdf
- Gil, Alcover, Rico, & Sánchez. (2011). *Papel de los seguidores en cada una de las teorías del Liderazgo*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cenes/v34n59/v34n59a07.pdf>
- Granja, S. (2015). *“Determinación de Competencias Laborales a Nivel de Puestos, Procesos y Organización en La Empresa Inporfreico S.A.* Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1264/1/75865.pdf>
- Grant, A., & Ashford, S. (2019). *The dynamics of proactivity at work*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Proactividad>
- Hernández, Fernández y Baptista. (29 de Enero de 2010). *CCL: Turismo receptivo en el Perú crecería 6% en 2015*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de <http://peru21.pe/economia/ccl-turismo-receptivo-creceria-6-2015-2210593>
- Lin, P.-Y., Maclennan, S., Hunt, N., & Cox, T. (2015). The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan. *BMC Part of Springer Nature*. Recuperado de <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-015-0082-x>
- Long Choi, S., Fei Goh, C., Muhammad Badrull, H. A., & Kowang Tan, O. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *BMC Part of Springer Nature*. Recuperado de <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Luperdi, R. (2018). *Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de la institución educativa Superior Tecnológica de Villa el Salvador*. Lima. Recuperado de http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/3552/Liderazgo_LuperdiCastillo_Reynaldo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- MacGregor, B. J. (2019). *Liderazgo transformacional*. Recuperado de <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-transformacional>

- Mahiga , A. (2017). *Transformational Leadership & Job Performance: The Role of Organizational Commitment in The Public Primary and Secondary Education Sector in Tanzania*. Tanzania. Recuperado de <https://www.youthlead.org/sites/default/files/YouthLead/files/resources/Final%20Dissertation%20-%20Andrew%20Mahiga%20-%20MSc%20Public%20Policy%20%26%20Management%20.pdf>
- Martín, E., Loredó, N., & Álvarez, N. (2018). *Procedimiento para la gestión de competencias*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000200003
- Mechado , N. J. (2003). *Competencias Laborales: Base para Mejorar la Empleabilidad de las Personas*. Recuperado de https://www.oei.es/historico/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf
- Ministerio de Educación . (2018). *Aportes para la Construcción de Currículos Pertinentes*. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-106706_archivo_pdf.pdf
- Miranda, E., Torres, A., Rotondo, E., & Mostajo, P. (2015). *Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo. Un aporte para las decisiones basadas en evidencias*. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832015000100009
- Mittal , S., & Lochan Dhar, R. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Emerald insight*. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-07-2014-0464/full/html>
- Monreal, A. (2019). *Qué es la creatividad*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Creatividad>
- Montenegro , J. (2018). *Relación del Estilo de Liderazgo Transformacional con el Bienestar Psicológico y Satisfacción Laboral Bajo el Rol Mediador de la Confianza en los Colaboradores Administrativos del Poder Judicial – Chiclayo 2017*. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1447/1/TL_MontenegroCabreraJavier.pdf
- Mwongeli , N. S. (2016). *INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE.A CASE STUDY OF SAFARICOM LIMITED*. Nairobi. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/f845/67756cc375e03f129d7fc694439eb76c83e7.pdf>
- Randstad. (2019). *El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito*. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>
- Rifkin, J. (2010). *Empatía*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Empat%C3%ADa>

- Rojas , J. (2017). *Competencias Profesionales y Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Sede Central Instituto Nacional Penitenciario 2016*. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9082/Rojas_VEJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salcedo, A. (2018). *Transformational leadership, what it is and how to measure it* (primera edición ed.). Esic Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=KGeADwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+el+liderazgo+transformacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjzsvvErdPIAhV kplkKHY3HAFQQ6AEIKDAA#v=onepage&q=que%20es%20el%20liderazgo%20transformacional&f=false>
- Salem , I. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Sage Journals*. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1467358415581445>
- Salvador, E., & Sánchez , J. (2018). *Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente*. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572018000100011
- Soonhee Kim, G. Y. (2015). An Innovation-Driven Culture in Local Government: Do Senior Manager’s Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter? *Sage journals*. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0091026014568896>
- Soper, K. (2018). *What is Nature? Culture, Politics and the Non-Human*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_ambiental
- Sorensen Marshall, E. (2011). *Transformational Leadership in Nursing*. New York: Springer Publishing Company. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=vNd7u77s3s4C&pg=PT66&dq=Transformational+leadership+to+improve+job+skills+definition&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjw-qaatsLIAhXPwVkkHfwzCuQQ6AEINDAB#v=onepage&q=Transformational%20leadership%20to%20improve%20job%20skills%20de>
- Torres, M. (2014). *Capacitación por Competencias Laborales un Logro Productivo Para la Empresa Farmacéutica Laboratories de Colombia*. Recuperado de <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf>
- Veeriah, J. (2017). *THE RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PRACTICES, TEACHER ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND SCHOOL CULTURE IN PRIMARY CLUSTER SCHOOLS IN SELANGOR*. Malaya. Recuperado de http://studentsrepo.um.edu.my/7931/6/Thesis_-_sushma_veera.pdf
- Vértiz , J. J. (2017). “*Liderazgo transformacional y relaciones interpersonales del personal de enfermería en emergencia de un hospital nacional de nivel III Lima 2017*”. Recuperado de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8861/Rojas_CC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Warhurst , C., Mayhew, K., Finegold, D., & Buchanan , J. (2017). *The Oxford Handbook of Skills and training*. New York: Oxford University Press. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=1AEXDgAAQBAJ&pg=PA59&dq=job+skills+definition&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMh6frcrTIAhVGj1kKHZXKBeUQ6AEIMjAB#v=onepage&q=job%20skills%20definition&f=false>

ANEXOS

Anexo N° 01. Resolución



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

RESOLUCIÓN DE CARRERA PROFESIONAL N° 028 -2019/UCV-CH-EA

Chiclayo, 01 de Octubre del 2019

VISTO

El registro de investigaciones presentado por la docente de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo – Campus Chiclayo, el cual solicita se emita la Resolución de Aprobación de Proyecto de Investigación:

Y CONSIDERANDO:

Que el artículo 31° del Reglamento de Investigación señala: SE ENTIENDE POR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EL PLAN QUE PRESENTA LA ELABORACIÓN SISTEMÁTICA DE UN PROBLEMA CIENTÍFICO CON UNA ESTRUCTURA TEÓRICA METODOLÓGICA EN LA CUAL SE DEFINE CLARAMENTE LOS COMPONENTES CIENTÍFICOS Y ADMINISTRATIVOS A PARTIR DE LOS CUALES SE PUEDE EVALUAR LA CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

Que en el Capítulo XI de la Directiva N° 001-2019-DPAI-UCV, señala: LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN APROBADOS CON RESOLUCIÓN, TENDRÁN UNA VIGENCIA DE HASTA 1 AÑO PARA QUE PUEDAN SER DESARROLLADOS.

Que el estudiante. **CHUQUIPUL DÍAZ, EYNER ABIMAEI** ha sustentado ante la docente MG. NUÑEZ PUSE, SONIA MAGALI, obteniendo nota aprobatoria y ha cumplido con los requisitos establecidos por la Ley Universitaria N° 30220 y el Reglamento de Investigación.

Por ello,



El Coordinador de Escuela de Administración estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas.

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°: Aprobar el Proyecto de Investigación titulado: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS LABORABLES EN EL NIVEL TÁCTICO DE LA GERENCIA SUB REGIONAL UTCUBAMBA**, cuya Línea de Investigación es: **GESTIÓN DE ORGANIZACIONES** a cargo del estudiante **CHUQUIPUL DÍAZ, EYNER ABIMAEI** del Programa de Administración de la Universidad César Vallejo – Campus Chiclayo.

ARTÍCULO 2°: Designar como docente a la asesora MG. NUÑEZ PUSE, SONIA MAGALI del proyecto de investigación mencionado en el Artículo Primero.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Mgtr. Marco Antonio Carrasco Chávez
COORDINADOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Chiclayo Pimentel Km. 3.5
Telf.: (074) 481616 / Anexo: 6514

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Anexo N° 02. Carta de Aceptación



GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS
Gerencia Sub Regional De Utcubamba

DOC. 01680906

EXP... 01298893

"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

Bagua Grande, 03 de Junio 2019.

CARTA N° 238 -2019-G.R.AMAZONAS/GSRU/G.

SEÑOR:

EYNER ABIMAEI CHUQUIPUL DIAZ.

PRESENTE.-

Asunto : ACEPTACIÓN PARA ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TESIS EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE UTCUBAMBA.

REF. : DOC. N° 1680352 – EXP. N° 1298893.

Mediante el presente me dirijo a Usted a nombre de la Gerencia Sub Regional de Utcubamba, así mismo visto la referencia donde solicita **PERMISO PARA ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TESIS "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS LABORABLES EN EL NIVEL TÁCTICO DE LA GERENCIA SUB REGIONAL UTCUBAMBA"**, al respecto, **ACEPTO Y AUTORIZO A USTED, COMO ESTUDIANTE DE LA CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN, DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, a UTILIZAR INFORMACIÓN** de la institución para el proyecto antes mencionado, según las condiciones que detallo: **Como estudiante se obliga a:**

- (1) No divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, escritos, artículos, contratos, estados de cuenta y demás materiales) que, le fue suministrada.
- (2) No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto.
- (3) No utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El estudiante asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la institución será la base para la construcción de un estudio de caso. La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la Escuela de Administración.

En caso de que alguna(s) de las condiciones anteriores sea(n) infringida(s), el estudiante queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a Gerencia Sub Regional Utcubamba, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para expresar a Usted, mi mayor consideración y estima.

Atentamente,

GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS
GERENCIA SUB REGIONAL UTCUBAMBA - U.E. COM
Arq. Wilder H. Coronel Yrigoin
GERENTE SUB REGIONAL

C.C.
R.R.H.
ARCHIVO

Anexo N° 03. Instrumentos

Cuestionario 1

Dirigido al personal de la Gerencia Sub Regional Utcubamba para conocer el nivel de Liderazgo Transformacional.

IMPORTANTE: Marque con un aspa (x) la categoría que considera conveniente, según corresponda:

CATEGORÍA:

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

| Ítem | CATEGORÍA | | | | |
|--|-----------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión: Influencia Idealizada | | | | | |
| Indicador: Objetivos | | | | | |
| 1. ¿El líder fija las metas y objetivos con participación de los trabajadores? | | | | | |
| 2. ¿Siente frustración al no lograr objetivos trazados? | | | | | |
| 3. ¿Los objetivos logrados son reconocidos por los jefes inmediatos? | | | | | |
| Dimensión: Influencia Idealizada | | | | | |
| Indicador: Riesgo | | | | | |
| 4. ¿Tiene temor de realizar acciones que pongan en riesgo la organización? | | | | | |
| 5. ¿Planifica sus actividades en conjunto para evitar futuros riesgos para la organización? | | | | | |
| 6. ¿Trabajan en conjunto o en equipo para enfrentar los desafíos laborales y disminuir el riesgo de no alcanzar las metas? | | | | | |
| Dimensión: Influencia Idealizada | | | | | |
| Indicador: Confianza | | | | | |
| 7. ¿Existe un clima de confianza en la organización? | | | | | |
| 8. ¿Infraestructura segura y agradable para realizar sus actividades cómodamente? | | | | | |
| 9. ¿Los directivos inspiran confianza y motivación para realizar las tareas encomendadas? | | | | | |
| Dimensión: Motivación inspiracional | | | | | |
| Indicador: Compromiso | | | | | |
| 10. ¿Observa compromiso entre sus compañeros de trabajo para con la organización? | | | | | |
| 11. ¿Compromiso serio para el cumplimiento oportuno de las actividades planificadas? | | | | | |
| 12. ¿Se asiste a las reuniones de trabajo de manera puntual? | | | | | |
| Dimensión: Motivación inspiracional | | | | | |
| Indicador: Inspiración | | | | | |
| 13. ¿Se sensibiliza sobre la importancia de misión y visión institucional? | | | | | |
| 14. ¿Sus directivos inspiran alcanzar los trabajos encomendados? | | | | | |
| 15. ¿Presenta proyectos de mejora para la organización de su propia inspiración? | | | | | |
| Dimensión: Motivación inspiracional | | | | | |
| Indicador: Ambición | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 16. ¿Motivan y brindan facilidades a sus colaboradores para que consoliden su desarrollo personal y profesional? | | | | | |
| 17. ¿Tiene proyectos ambiciosos para con la organización? | | | | | |
| 18. ¿Tiene proyectos ambiciosos en conjunto o equipo? | | | | | |
| Dimensión: Motivación inspiracional | | | | | |
| Indicador: Crea | | | | | |
| 19. ¿Toman en cuenta y ponen en práctica las ideas innovadoras de los colaboradores? | | | | | |
| 20. ¿Ha sido llamado o considerado para participar en proyectos creativos? | | | | | |
| 21. ¿Ha recibido alguna vez un encargo de los directivos para generar o presenta proyectos para la organización? | | | | | |
| Dimensión: Motivación inspiracional | | | | | |
| Indicador: Innova | | | | | |
| 22. ¿Se desarrolla la innovación en equipo? | | | | | |
| 23. ¿Considera que tiene capacidad para innovar? | | | | | |
| 24. ¿Sus líderes o directivos dan muestras de ser personas innovadoras? | | | | | |
| Dimensión: Motivación inspiracional | | | | | |
| Indicador: Empoderar | | | | | |
| 25. ¿La institución da signos de estar trabajando para los usuarios? | | | | | |
| 26. ¿La institución da muestras de flexibilidad con sus trabajadores? | | | | | |
| 27. ¿Existe una mejora continua como capacitaciones para los trabajadores? | | | | | |
| Dimensión: Motivación inspiracional | | | | | |
| Indicador: Empatía | | | | | |
| 28. ¿Se capacita de percibir, compartir y comprender los desafíos que atraviesan los compañeros de trabajo? | | | | | |
| 29. ¿Se da muestras de solidaridad y compañerismo en la institución? | | | | | |
| 30. ¿Se realizan actividades sociales económicas de apoyo para los compañeros que atraviesan problemas de salud? | | | | | |

Cuestionario 2

Dirigido al personal de la Gerencia Sub Regional Utcubamba para conocer el nivel de Competencias Laborales.

IMPORTANTE: Marque con un aspa (x) la categoría que considera conveniente, según corresponda:

CATEGORÍA:

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

| Ítem | Categoría | | | | |
|--|-----------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión Personales | | | | | |
| Indicador: Orientación ética | | | | | |
| 1. ¿Sus colegas dan muestras de práctica de valores como profesional? | | | | | |
| 2. ¿Sus colegas dan muestras de buenas prácticas laborales? | | | | | |
| 3. ¿Sus colegas dan muestra de valoración del trabajo que hacen? | | | | | |
| Dimensión Personales | | | | | |
| Indicador: Dominio personal | | | | | |
| 4. ¿Sus colegas dan muestras de lo importante que representa su trabajo? | | | | | |
| 5. ¿Sus colegas pueden ver con claridad sus aspiraciones laborales? | | | | | |
| 6. ¿Sus colegas dan muestra de comportamiento solidario, amable y cordial? | | | | | |
| Dimensión Personales | | | | | |
| Indicador: Adaptación al cambio | | | | | |
| 7. ¿Sus colegas dan muestras de adaptarse a los nuevos cambios de la institución? | | | | | |
| 8. ¿Se siente preparado profesionalmente para adaptarse al cambio? | | | | | |
| 9. ¿Considera que adaptarse a los cambios genera en su persona mayores habilidades, destrezas y capacidades? | | | | | |
| Dimensión Intelectuales | | | | | |
| Indicador: Toma de decisiones | | | | | |
| 10. ¿Sus colegas siempre dan muestra de tomar decisiones acertadas? | | | | | |
| 11. ¿Toman en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones? | | | | | |
| 12. ¿La toma de decisiones se hace en conjunto, en base a experiencias compartidas, conocimientos e indicadores según sea el caso? | | | | | |
| Dimensión Intelectuales | | | | | |
| Indicador: Creatividad | | | | | |
| 13. ¿Sus colegas proponen ideas creativas? | | | | | |
| 14. ¿Sus colegas proponen proyectos creativos para la empresa? | | | | | |
| 15. ¿Sus colegas proponen estrategias creativas y originales a favor de la empresa? | | | | | |
| Dimensión Intelectuales | | | | | |
| Indicador: Concentración | | | | | |
| 16. ¿Demuestran concentración sus colegas en su labor que desarrollan? | | | | | |
| 17. ¿Sus colegas aplican consejos o sugerencias que su jefe realiza? | | | | | |
| 18. ¿Sus colegas realizan sus labores en el marco de los objetivos que la empresa persigue? | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Dimensión Interpersonales | | | | | |
| Indicador: Comunicación | | | | | |
| 19. ¿Existe una comunicación fluida entre sus colegas? | | | | | |
| 20. ¿Existe una comunicación fluida entre Directivos y personal subordinado? | | | | | |
| 21. ¿Se transmite de forma clara las metas y objetivos en su trabajo? | | | | | |
| Dimensión Interpersonales | | | | | |
| Indicador: Trabajo en equipo | | | | | |
| 22. ¿Los integrantes del trabajo en equipo, dan muestras de entrega? | | | | | |
| 23. ¿Considera necesario el trabajo en equipo para sus labores que realiza? | | | | | |
| 24. ¿Comparten experiencias y conocimientos al trabajar en equipo? | | | | | |
| Dimensión Interpersonales | | | | | |
| Indicador: Liderazgo | | | | | |
| 25. ¿Se da muestras de liderazgo por parte de los directivos? | | | | | |
| 26. ¿Se siente preparado para dirigir un grupo de colegas? | | | | | |
| 27. ¿Le confían responsabilidades como jefe de grupo o trabajo de equipo? | | | | | |
| Dimensión Interpersonales | | | | | |
| Indicador: Manejo de conflictos | | | | | |
| 28. ¿Ha presenciado u observado conflictos entre el usuario y el trabajador? | | | | | |
| 29. ¿Se percibe un ambiente de tensión entre compañeros en su centro de trabajo? | | | | | |
| 30. ¿Hay un adecuado manejo de conflictos por parte de los directivos? | | | | | |
| Dimensión Interpersonales | | | | | |
| Indicador: Proactividad | | | | | |
| 31. ¿Se considera una persona profesionalmente exitosa? | | | | | |
| 32. ¿Se siente capaz de adaptarse al nuevo puesto de trabajo que le confíen? | | | | | |
| 33. ¿Lleva o estudia alguna especialidad que le permita ser un profesional proactivo? | | | | | |
| Dimensión Organizacionales | | | | | |
| Indicador: Gestión de la información | | | | | |
| 34. ¿Se hace uso de la gestión de la información como el conocimiento claro y preciso de la situación para tomar decisiones? | | | | | |
| 35. ¿Utiliza las bondades de la Gestión de la información (tecnología) para realizar sus roles o funciones? | | | | | |
| 36. ¿Hace uso correcto de programas contables, estadísticos, entre otros? | | | | | |
| Dimensión Organizacionales | | | | | |
| Indicador: Orientación al servicio | | | | | |
| 37. ¿Sus colegas dan muestras de servicio al colega o compañero? | | | | | |
| 38. ¿Sus directivos dan muestra de ser personas serviciales o flexibles? | | | | | |
| 39. ¿Sus colegas dan muestras de orientar correctamente al usuario? | | | | | |
| Dimensión Organizacionales | | | | | |
| Indicador: Gestión y manejo de recursos | | | | | |
| 40. ¿Se manejan adecuadamente los recursos confiados por la institución? | | | | | |
| 41. ¿Hace uso correcto de los programas de computadora instalados en su PC? | | | | | |
| 42. ¿Se presentan adecuadamente los sustentos o presupuestos confiados por sus directivos? | | | | | |
| Dimensión Organizacionales | | | | | |
| Indicador: Responsabilidad ambiental | | | | | |
| 43. ¿La institución participan con otras instituciones en programas de responsabilidad ambiental? | | | | | |
| 44. ¿Se cuentan con depósitos correctamente señalados para echar la basura? | | | | | |
| 45. ¿Se observa en sus compañeros uso adecuado de los servicios, limpieza, orden, en sus respectivos escritorios o áreas de trabajo? | | | | | |

Entrevista

Dirigido al director Sub Regional de Administración y al Gerente Sub Regional de la Gerencia Sub Regional Utcubamba para conocer el nivel de Liderazgo Transformacional y las Competencias Laborables.

IMPORTANTE: Sírvase a responder las preguntas con toda la sinceridad posible, se le agradece su tiempo.

1. ¿Considera que una de las aptitudes de los colaboradores de Gerencia Sub Regional Utcubamba sea el liderazgo? Explique.
.....
2. ¿Usted ha logrado percibir que sus colaboradores con algún cargo han influenciado a sus compañeros? Explique.
.....
3. ¿Usted considera que sus colaboradores lo califican como líder y es una inspiración para ellos? Explique.
.....
4. ¿La Gerencia Sub Regional de Utcubamba realiza actividades de motivación para estimular e inspirar a todos los colaboradores de la entidad? Explique.
.....
5. ¿Considera que cuentan con un clima laboral sano para ofrecerle a todos sus colaboradores? Explique.
.....
6. ¿Cuándo recluta a sus colaboradores cuáles son los principales requisitos que exige a los postulantes? Explique.
.....
7. ¿Cuáles son las principales deficiencias que ha observado en los colaboradores? Explique.
.....
8. ¿Considera que los colaboradores tienen la capacidad para tomar decisiones frente a problemas que se presenten? Explique.
.....
9. ¿Considera que los colaboradores han desarrollado sus habilidades blandas en la Gerencia Sub Regional Utcubamba? Explique.
.....
10. ¿Considera que los colaboradores de la entidad tienen responsabilidad ambiental? Explique.
.....

Anexo N° 4. Ficha de Evaluaciones

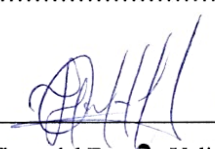
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO (Cuestionario 1)

Experto: Dr. (Mg) Mg. Heredia Llatas Flor Delicia
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: D.T.C. - POSGRADO - UCV
 Dirección:
 e-mail: maflorheredia@gmail.com Teléfono:

| N° | PREGUNTAS | DEFICIENTE 0.5 | REGULAR 1 | BUENA 1.5 | MUY BUENA 2 |
|----|---|-------------------|--------------|--------------|----------------|
| 01 | ¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación? | | | | x |
| 02 | ¿El instrumento responde a los objetivos de investigación? | | | | x |
| 03 | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | | | | x |
| 04 | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables? | | | | x |
| 05 | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa? | | | | x |
| 06 | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa? | | | | x |
| 07 | ¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador? | | | | x |
| 08 | ¿Existe coherencia entre variables e ítems? | | | | x |
| 09 | ¿El número de ítems del instrumento es el adecuado? | | | | x |
| 10 | ¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone? | | | | x |

Opinión de Aplicabilidad:

.....



 Nombre y firma del Experto Validador
 DNI N.º: 41365424
 Fecha: 21.1.06.19

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
(Cuestionario 2)

Experto: Dr. (Mg) Mg. Heredia Llatas Flor Delicia
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: DTC - POSGRADO - UCV
 Dirección:
 e-mail: mg.florheredia@gmail.com Teléfono:

| N° | PREGUNTAS | DEFICIENTE 0.5 | REGULAR 1 | BUENA 1.5 | MUY BUENA 2 |
|----|---|-------------------|--------------|--------------|----------------|
| 01 | ¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación? | | | X | |
| 02 | ¿El instrumento responde a los objetivos de investigación? | | | X | |
| 03 | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | | | | X |
| 04 | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables? | | | | X |
| 05 | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa? | | | | X |
| 06 | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa? | | | | X |
| 07 | ¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador? | | | | X |
| 08 | ¿Existe coherencia entre variables e ítems? | | | | X |
| 09 | ¿El número de ítems del instrumento es el adecuado? | | | | X |
| 10 | ¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone? | | | | X |

Opinión de Aplicabilidad: Sugiero Competencia laborales trabajarlo como
entrevista


 Nombre y firma del Experto Validador
 DNI N.º: 41365424
 Fecha: 21/06/19


FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
(Cuestionario 1)

Experto: Dr. (Mg) *Consuelo Magdalena Prats Mata*
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: *Responsable Área Presupuesto Hospital Joo M. Vials - el*
 Dirección: *N.º 11, Lot. B V.B. Guardia Republicana - Jandayagual*
 e-mail: *opernesta@gmail.com* Teléfono: *93 9102463*

| Nº | PREGUNTAS | DEFICIENTE 0.5 | REGULAR 1 | BUENA 1.5 | MUY BUENA 2 |
|----|---|-------------------|--------------|--------------|----------------|
| 01 | ¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación? | | | | ✓ |
| 02 | ¿El instrumento responde a los objetivos de investigación? | | | | ✓ |
| 03 | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | | | ✓ | |
| 04 | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables? | | | ✓ | |
| 05 | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa? | | | ✓ | |
| 06 | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa? | | | ✓ | |
| 07 | ¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador? | | | ✓ | |
| 08 | ¿Existe coherencia entre variables e ítems? | | | ✓ | |
| 09 | ¿El número de ítems del instrumento es el adecuado? | | | ✓ | |
| 10 | ¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone? | | | ✓ | |

Opinión de Aplicabilidad:

.....


 Nombre y firma del Experto Validador
 DNI N.º: *40317169*
 Fecha: *.....*

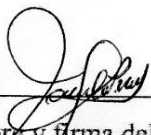
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
(Cuestionario 2)

Experto: Dr. (Mg) *Conrado Magdalena Perals Mator*
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: *Responsable Área de Presupuest 2*
 Dirección: *H. E. C. 13 V. B. Jucoba, República de Cuba*
 e-mail: *cpelmeta* Teléfono: *9381 02 463*

| Nº | PREGUNTAS | DEFICIENTE 0.5 | REGULAR 1 | BUENA 1.5 | MUY BUENA 2 |
|----|---|-------------------|--------------|--------------|----------------|
| 01 | ¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación? | | | ✓ | |
| 02 | ¿El instrumento responde a los objetivos de investigación? | | | ✓ | |
| 03 | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | | | ✓ | |
| 04 | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables? | | | ✓ | |
| 05 | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa? | | ✓ | | |
| 06 | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa? | | ✓ | | |
| 07 | ¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador? | | | ✓ | |
| 08 | ¿Existe coherencia entre variables e ítems? | | | ✓ | |
| 09 | ¿El número de ítems del instrumento es el adecuado? | | ✓ | | |
| 10 | ¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone? | | | ✓ | |

Opinión de Aplicabilidad:

- Se sugiere que el cuestionario contenga 25 y 30 preguntas.
- Las preguntas que inicien "Des Coligas" "Se sugiere sean modificadas, a fin de que el entrevistado responda de manera personal".

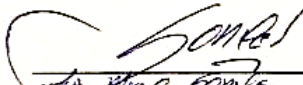

 Nombre y firma del Experto Validador
 DNI N.º: *40317189*
 Fecha: *22/06/2019*

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
(Cuestionario 1)

Experto: Dr. (Mg) Dr. Manuel González López
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: UVI/UR - STP
 Dirección: Barrio de San Vicente Villoria
 e-mail: manuel.gonzalez@ur.es Teléfono: 932542813

| Nº | PREGUNTAS | DEFICIENTE 0.5 | REGULAR 1 | BUENA 1.5 | MUY BUENA 2 |
|----|---|-------------------|--------------|--------------|----------------|
| 01 | ¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación? | | | | ✓ |
| 02 | ¿El instrumento responde a los objetivos de investigación? | | | | ✓ |
| 03 | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | | | | ✓ |
| 04 | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables? | | | | ✓ |
| 05 | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa? | | | | ✓ |
| 06 | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa? | | | | ✓ |
| 07 | ¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador? | | | | ✓ |
| 08 | ¿Existe coherencia entre variables e ítems? | | | | ✓ |
| 09 | ¿El número de ítems del instrumento es el adecuado? | | | | ✓ |
| 10 | ¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone? | | | | ✓ |

Opinión de Aplicabilidad: Instrumento acorde con
indicadores


 Nombre y firma del Experto Validador
 DNI N.º: 92385896
 Fecha: 08/02/12


FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
(Cuestionario 2)

Experto: Dr. (Mg) *Luis Manuel González Zorpin*
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: *UCV-USF / IDTP*
 Dirección: *Caracas #652 Ullorreal*
 e-mail: *gonzalez@smile.com* Teléfono: *932945833*

| Nº | PREGUNTAS | DEFICIENTE 0.5 | REGULAR 1 | BUENA 1.5 | MUY BUENA 2 |
|----|---|-------------------|--------------|--------------|----------------|
| 01 | ¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación? | | | | ✓ |
| 02 | ¿El instrumento responde a los objetivos de investigación? | | | | ✓ |
| 03 | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | | | | ✓ |
| 04 | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables? | | | | ✓ |
| 05 | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa? | | | | ✓ |
| 06 | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa? | | | | ✓ |
| 07 | ¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador? | | | | ✓ |
| 08 | ¿Existe coherencia entre variables e ítems? | | | | ✓ |
| 09 | ¿El número de ítems del instrumento es el adecuado? | | | | ✓ |
| 10 | ¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone? | | | | |

Opinión de Aplicabilidad:

Instrumento acorde con mediciones


 Nombre y firma del Experto Validador
 DNI N.º: *41238846*
 Fecha: *08/07/19*

FICHA DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA

Experto: Dr. (Mg) MANUEL LORENZO GERMAN CAJES
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: GERENTE GENERAL DE OPERACIONES
 Dirección: C.A.M.B.A.Y. S.A. H. 19. F. V. P. S. N. LOREAZO T. L. 0
 e-mail: M.german.c@hotmail.com..... Teléfono: 9.4.2.0.7.5.6.3.9.....

| Nº | PREGUNTAS | DEFICIENTE 0.5 | REGULAR 1 | BUENA 1.5 | MUY BUENA 2 |
|----|---|-------------------|--------------|--------------|----------------|
| 01 | ¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación? | | | ✓ | |
| 02 | ¿El instrumento responde a los objetivos de investigación? | | | | ✓ |
| 03 | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | | | ✓ | |
| 04 | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables? | | | | ✓ |
| 05 | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa? | | | | ✓ |
| 06 | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa? | | | ✓ | |
| 07 | ¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador? | | | ✓ | |
| 08 | ¿Existe coherencia entre variables e ítems? | | | ✓ | |
| 09 | ¿El número de ítems del instrumento es el adecuado? | | | ✓ | |
| 10 | ¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone? | | | ✓ | |

Opinión de Aplicabilidad: SI APLICA

MANUEL LORENZO GERMAN CAJES GLOBAL INNOVATION BUSINESS
 Nombre y firma del Experto Validador.....
 DNI N.º: 0.9.4.4.8.2.5.3.....
 Fecha:
 Manuel L. German
 GERENTE GENERAL

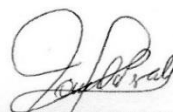
FICHA DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA

Experto: Dr. (Mg) *Consuelo Magdalena Perals Mesta*
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: *Área Presupuesto - Hospital Las Mercedes*
 Dirección: *12 510 13 Urb. Guardia Republicana*
 e-mail: *cpurmeta@gmail.com* Teléfono: *938192463*

| Nº | PREGUNTAS | DEFICIENTE 0.5 | REGULAR 1 | BUENA 1.5 | MUY BUENA 2 |
|----|---|-------------------|--------------|--------------|----------------|
| 01 | ¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación? | | | | X |
| 02 | ¿El instrumento responde a los objetivos de investigación? | | | X | |
| 03 | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | | | X | |
| 04 | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables? | | | X | |
| 05 | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa? | | | X | |
| 06 | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa? | | | X | |
| 07 | ¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador? | | | X | |
| 08 | ¿Existe coherencia entre variables e ítems? | | | X | |
| 09 | ¿El número de ítems del instrumento es el adecuado? | | | | X |
| 10 | ¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone? | | | X | |

Opinión de Aplicabilidad:

Existe consistencia del instrumento con objetivo, dimensiones, operacionalización de variables, estructura e indicadores, es por ello que se requiere su aplicabilidad a contextos y su validez de construcción, a fin de cumplir con el objetivo.



Nombre y firma del Experto Validador
 DNI N.º: *40317133*
 Fecha: *1.08.2019*

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado (a): Dra. (a). *Consuelo M. Porras Fleita*

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS LABORABLES EN EL NIVEL TÁCTICO DE LA GERENCIA SUB REGIONAL UTCUBAMBA"

Realizado por: EYNER ABIMAE L CHUQUIPUL DÍAZ

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA : Muy adecuado.
- BA : Bastante adecuado.
- A : Adecuado
- PA : Poco adecuado
- NA : No Adecuado

| Nº | Aspectos que deben ser evaluados | MA | BA | A | PA | NA |
|------------|--|----|----|---|----|----|
| I. | Redacción | | | | | |
| 1.1. | La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada. | X | | | | |
| 1.2. | Los términos utilizados son propios de la especialidad. | X | | | | |
| II. | Estructura de la Propuesta | | | | | |
| 2.1. | Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas. | | X | | | |
| 2.2. | Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área. | | X | | | |
| 2.3. | Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos. | | X | | | |
| 2.4. | Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada. | | X | | | |
| III | Fundamentación teórica | | | | | |
| 3.1. | Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada. | | X | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|---|---|--|--|--|
| 3.2. | La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas. | × | | | | |
| IV | Bibliografía | | | | | |
| 4.1. | Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta. | | × | | | |
| V | Fundamentación y viabilidad de la Propuesta | | | | | |
| 5.1. | La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue. | | × | | | |
| 5.2. | La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente. | | × | | | |
| 5.3. | La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones. | | × | | | |

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

| |
|--|
| |
| |
| |

Validado por el Dr. (a).....*Consuelo M. Perals Hasta*.....

Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: *04* años

Cargo Actual: *Asistente de Administración*

Fecha: *21 de octubre del 2019*

Consuelo M. Perals Hasta

Dra. *Consuelo M. Perals Hasta*
DNI N° *40317189*

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado (a): Dr. (ra). ROSAS CARRANZA GUEVORA

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS LABORABLES EN EL NIVEL TÁCTICO DE LA GERENCIA SUB REGIONAL UTCUBAMBA”**

Realizado por: **EYNER ABIMAEEL CHUQUIPUL DÍAZ**

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

| Nº | Aspectos que deben ser evaluados | MA | BA | A | PA | NA |
|------------|--|----|----|---|----|----|
| I. | Redacción | | | | | |
| 1.1. | La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada. | X | | | | |
| 1.2. | Los términos utilizados son propios de la especialidad. | X | | | | |
| II. | Estructura de la Propuesta | | | | | |
| 2.1. | Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas. | X | | | | |
| 2.2. | Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área. | X | | | | |
| 2.3. | Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos. | X | | | | |
| 2.4. | Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada. | X | | | | |
| III | Fundamentación teórica | | | | | |
| 3.1. | Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada. | | X | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|---|---|--|--|--|
| 3.2. | La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas. | X | | | | |
| IV | Bibliografía | | | | | |
| 4.1. | Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta. | X | | | | |
| V | Fundamentación y viabilidad de la Propuesta | | | | | |
| 5.1. | La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue. | | X | | | |
| 5.2. | La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente. | X | | | | |
| 5.3. | La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones. | X | | | | |

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

| |
|--|
| |
| |
| |

Validado por el Dr. (ra) Rosas Carraya Quevora

Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 06 años

Cargo Actual: Sub Gerente Recursos Humanos - MPCH

Fecha: 23/10/2019

Rosas Carraya Quevora
 Dra. Rosas Carraya Quevora
 DNI N° 33432189

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado (a): Dra. (a) Pedro Manuel Silva Leon.....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS LABORABLES EN EL NIVEL TÁCTICO DE LA GERENCIA SUB REGIONAL UTCUBAMBA”**

Realizado por: EYNER ABIMAEI CHUQUIPUL DÍAZ

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

| Nº | Aspectos que deben ser evaluados | MA | BA | A | PA | NA |
|------------|--|----|----|---|----|----|
| I. | Redacción | | | | | |
| 1.1. | La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada. | X | | | | |
| 1.2. | Los términos utilizados son propios de la especialidad. | X | | | | |
| II. | Estructura de la Propuesta | | | | | |
| 2.1. | Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas. | | X | | | |
| 2.2. | Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área. | | X | | | |
| 2.3. | Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos. | X | | | | |
| 2.4. | Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada. | X | | | | |
| III | Fundamentación teórica | | | | | |
| 3.1. | Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada. | X | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|---|---|--|--|--|
| 3.2. | La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas. | | X | | | |
| IV | Bibliografía | | | | | |
| 4.1. | Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta. | X | | | | |
| V | Fundamentación y viabilidad de la Propuesta | | | | | |
| 5.1. | La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue. | X | | | | |
| 5.2. | La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente. | X | | | | |
| 5.3. | La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones. | X | | | | |

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

| |
|--|
| |
| |
| |

Validado por el Dr. (a) Mg. PEDRO MANUEL SILVA LEÓN

Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 3 años

Cargo Actual: DOCENTE TIEMPO COMPLETO

Fecha:



 Dra. PEDRO MANUEL SILVA LEÓN
 DNI N° 42763003

Anexo N° 05. Matriz de Consistencia

| | |
|-------------------------------|---|
| TÍTULO DE LA TESIS: | Liderazgo Transformacional para Mejorar las Competencias laborables en el Nivel Táctico de la Gerencia Sub Regional Utcubamba |
| LÍNEA DE INVESTIGACIÓN | Gestión de Organizaciones |
| AUTOR: | Eyner Abimael Chuquipul Díaz |

| PROBLEMAS | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | DIMENSIONES | METODOLOGÍA |
|---|--|---|----------------------------|--|---|
| Problema general | Objetivo general | Hipótesis general | | | |
| ¿Cómo se mejoran las Competencias laborables en el Nivel Táctico de la Gerencia Sub Regional Utcubamba? | Proponer estrategias de Liderazgo Transformacional para mejorar las Competencias laborables en el Nivel Táctico en la Gerencia Sub Regional Utcubamba. | La propuesta de estrategias de Liderazgo Transformacional podrá mejorar las Competencias Laborables en el Nivel Táctico en la Gerencia Sub Regional Utcubamba | Liderazgo Transformacional | Influencia idealizada Motivación inspiracional Estimulación emocional Consideración individualizada | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Descriptivo • Tipo: transversal • Alcance: Propositivo • Diseño: No experimental • Unidad de investigación: Liderazgo transformacional |
| | | | Competencias Laborables | Personales Intelectuales Interpersonales Organizacionales | |
| Problemas específicos | Objetivos específicos | Hipótesis específicas | | Indicadores | Fuente de Información |
| No aplica | <ol style="list-style-type: none"> 1. Primero: Diagnosticar las Competencias Laborables de los colaboradores de la Gerencia Sub Regional Utcubamba. 2. Segundo: Identificar los factores determinantes del Liderazgo Transformacional en la Gerencia Sub Regional Utcubamba. 3. Tercero: Diseñar la propuesta de estrategias de Liderazgo Transformacional para mejorar Competencias Laborables en la Gerencia Sub Regional Utcubamba. Y 4. Cuarto: Validar la propuesta de estrategias de Liderazgo Transformacional para mejorar las Competencias Laborables en la Gerencia Sub Regional Utcubamba | No aplica | Liderazgo Transformacional | Objetivos Riesgo Confianza Compromiso Inspiración Ambición Crea Innova Empoderar Empatía | <p style="text-align: center;">Artículos Libros Tesis Artículos Trabajadores de la empresa</p> |
| | | | Competencias Laborables | Orientación ética Dominio personal Adaptación al cambio Toma de decisiones Creatividad Concentración Comunicación Trabajo en equipo Liderazgo Manejo de Conflictos Proactividad Gestión de la información Orientación al servicio Gestión y manejo de recursos Responsabilidad ambiental | |

Anexo N° 06. Aspectos Administrativos

Recursos y presupuestos:

Recursos Materiales

| N° | DESCRIPCIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD |
|----|-----------------------|------------------|----------|
| 1 | Papel bond. | Millar | 4 |
| 2 | Tinta para impresora. | Unidad | 8 |
| 3 | Anillados | Unidad | 14 |

Recursos humanos

| N° | DESCRIPCIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | SUB TOTAL | | |
|---------------|-----------------|------------------|----------|----------------|-----------------|------------|-----------------|
| | | | | | EFFECTIVO | VALORIZADO | IMPORTE |
| 1 | Pasajes | 1 | 18 | 60.00 | 1,080.00 | | 1,080.00 |
| 2 | Alimentación | 1 | 54 | 7.00 | 378.00 | | 378.00 |
| 3 | Hospedaje | 1 | 9 | 30.00 | 270.00 | | 270.00 |
| 4 | Movilidad local | 1 | 18 | 10.00 | 180.00 | | 180.00 |
| TOTAL: | | | | | 1,908.00 | | 1,908.00 |

Recursos físicos

| N° | DESCRIPCIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | SUB TOTAL | | |
|---------------|-------------|------------------|----------|----------------|-----------|-----------------|-----------------|
| | | | | | EFFECTIVO | VALORIZADO | IMPORTE |
| 1 | Laptop | Unidad | 1 | 2,500.00 | | 2,500.00 | 2,500.00 |
| 2 | Impresora | Unidad | 1 | 1,100.00 | | 1,100.00 | 1,100.00 |
| 3 | Físicos | Unidad | 1 | 500.00 | | 500.00 | 500.00 |
| TOTAL: | | | | | | 4,100.00 | 4,100.00 |

Recursos financieros o económicos:

| N° | DESCRIPCIÓN | SUB TOTAL | | |
|---------------|-------------|-----------------|------------|-----------------|
| | | EFFECTIVO | VALORIZADO | IMPORTE |
| 1 | Materiales | 100.00 | | 100.00 |
| 2 | Humanos | 3,000.00 | | 3,000.00 |
| TOTAL: | | 3,100.00 | | 3,100.00 |

Financiamiento:

Financiamiento por el tesista

Cronograma de actividades 1

| Actividades | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | |
|--|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Conoce la estructura del proceso de investigación que corresponde a su proyecto de investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identifica el objeto de estudio/problema de investigación y su fundamentación teórica. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora la justificación, supuestos/proposiciones/hipótesis y objetivos de la investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plantea el diseño, tipo y nivel de investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plantea los supuestos/proposiciones/hipótesis y sus variables. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora el diseño metodológico (diseño, tipo, nivel de investigación, hipótesis). | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sustenta la primera parte del proyecto de investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selecciona la población y muestra / escenario y sujetos de estudio. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora las técnicas e instrumentos de obtención de datos, métodos de análisis y aspectos administrativos. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora las técnicas e instrumentos de obtención de datos, métodos de análisis y aspectos administrativos. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora las técnicas e instrumentos de obtención de datos, métodos de análisis y aspectos administrativos. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora las técnicas e instrumentos de obtención de datos, métodos de análisis y aspectos administrativos. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora el proyecto de investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sustenta el proyecto de investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sustenta el proyecto de investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sustenta el proyecto de investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | |

Cronograma de actividades 2

| Actividades | Setiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | |
|---|-----------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Analiza los lineamientos y procedimientos que fundamentan la Elaboración del desarrollo del proyecto de investigación y evalúa las partes que debe mejorar. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplica las propiedades métricas de validez, confiabilidad y normas, luego de la aplicación del instrumento a la muestra piloto. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplica el procedimiento planificado de recojo de datos para la ejecución de su tesis. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplica el procedimiento planificado de recojo de datos para la ejecución de su tesis. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplica el procedimiento planificado de recojo de datos para la ejecución de su tesis. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplica el procesamiento y tratamiento estadístico de sus datos. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sustenta la primera parte de la tesis. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Organiza sus resultados y los describe. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analiza sus resultados y los discute con los antecedentes de su investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elabora las conclusiones, recomendaciones. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión del informe de tesis. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión del informe de tesis. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión del informe de tesis. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sustentación. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sustentación. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sustentación. | | | | | | | | | | | | | | | | |

Anexo N° 07. Fotos

EL LOCAL INSTITUCIONAL DE LA GERENCIA SUB REGIONAL UTCUBAMBA UBICADO EN LA AV. CHACHAPOYAS N° 4110 SECTOR SAN LUIS – BAGUA GRANDE – UTCUBAMBA – AMAZONAS.



APLICACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL DE LA GERENCIA SUB REGIONAL UTCUBAMBA- ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS.



APLICACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL DE LA GERENCIA SUB REGIONAL UTCUBAMBA- RESPONSABLE DE LA OFICINA DE RELACIONES PÚBLICAS



APLICACIÓN DE ENTREVISTA AL GERENTE SUB REGIONAL ARQ. WILDER HUBERTO CORONEL YRIGOIN



APLICACIÓN DE ENTREVISTA AL DIRECTOR SUB REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN ECON. HUGO BRITALDO MOLOCHO ESTELA

