



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los
trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Malca Florindes, Jorge Antonio (ORCID: 0000-0002-1090-6389)

ASESOR:

Dr. Callao Alarcón, Marcelino (ORCID: 0000-0001-7295-2375)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del estado

CHICLAYO – PERÚ

2022

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a *mis queridos padres Baltazar, Juana María y a mi sobrino Frank Rossel que en vida fueron, que me iluminan y me bendicen cada día; a mis hermanos Tomaza Luz, Juana María, Baltazar Jesús, Juan Ramón y Richard Eduardo, mis cuñados y sobrinos por su apoyo incondicional, quienes son mi fuerza y motivación para superarme día a día y lograr cumplir esta meta.*

Jorge A. Malca Florindes

Agradecimiento

A Dios todopoderoso por iluminarme y guiarme en cada momento de mi vida, permitiendo culminar una etapa de mi carrera profesional logrando la superación y el éxito.

A la Universidad “César Vallejo” y su prestigiosa plana docente por brindar las facilidades de seguir creciendo profesionalmente y a cada uno de los catedráticos de las diferentes experiencias curriculares por brindarnos los conocimientos necesarios que contribuyeron a concretar con éxito el presente estudio.

A nuestro profesor de investigación Dr. Marcelino Callao Alarcón por habernos motivado y guiado durante el proceso de construcción del presente trabajo de investigación y así poder contribuir a la solución de situaciones problemáticas relacionadas con la gestión pública. A las autoridades y trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén por su apoyo en la aplicación de los instrumentos de trabajo de campo.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de tablas	vi
Índice de gráficos y figuras.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.1.1. Tipo de investigación.....	14
3.1.2. Diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización.....	14
3.3. Población, muestra y muestreo.....	15
3.3.1. Población.....	15
3.3.2. Muestra	15
3.3.3. Muestreo	17
3.3.4. Unidad de análisis	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	17
3.5. Procedimientos	18
3.6. Método de análisis de dato	18
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS.....	20
V. DISCUSIÓN.....	29
VI. CONCLUSIONES	33
VII. RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS.....	35
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1	Tipo de liderazgo gerencial en la dimensión autocrático que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén.	23
Tabla 2	Tipo de liderazgo gerencial en la dimensión democrático que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén.	24
Tabla 3	Tipo de liderazgo gerencial en la dimensión permisivo que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén.	25
Tabla 4	Tipo de desempeño laboral en la dimensión eficacia y eficiencia de la Municipalidad Provincial de Jaén	26
Tabla 5	Tipo de desempeño laboral en la dimensión relaciones interpersonales de la Municipalidad Provincial de Jaén.	27
Tabla 6	Tipo de desempeño laboral en la dimensión motivación laboral de la Municipalidad Provincial de Jaén.	28

Índice de gráficos y figuras

Figura 1	Diseño de un modelo de liderazgo gerencial que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2021	22
Figura 2	Tipo de liderazgo gerencial en la dimensión autocrático que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén.	98
Figura 3	Tipo de liderazgo gerencial en la dimensión democrático que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén.	99
Figura 4	Tipo de liderazgo gerencial en la dimensión permisivo que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén.	100
Figura 5	Tipo de desempeño laboral en la dimensión eficacia y eficiencia de la Municipalidad Provincial de Jaén.	101
Figura 6	Tipo de desempeño laboral en la dimensión relaciones interpersonales de la Municipalidad Provincial de Jaén.	102
Figura 7	Tipo de desempeño laboral en la dimensión motivación laboral de la Municipalidad Provincial de Jaén.	103

Resumen

Se utilizó como objetivo general diseñar un modelo de liderazgo gerencial que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2021. De la misma forma se utilizó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental transaccional, de tipo básica – propositivo, la técnica manipulada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, el cual, fue aplicado a 91 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. Los resultados alcanzados revelaron que el 63% manifestaron que los funcionarios casi nunca reiteran a los empleados a cumplir cabalmente con el reglamento interno, asimismo, se observó que el 73% revelan que nunca los funcionarios y jefes de área toman las medidas correctivas cuando el personal demuestra ineficiencia en sus funciones. Se concluye que para poder ejercer el liderazgo gerencial se debe contar con competencias de tomar iniciativas, generar incentivos, agenciar y motivar con el fin de crear un clima innovador que posibilite un entorno entusiasta y comprometido en el que exista una óptima convivencia porque a través de ello se mejora el desempeño laboral de cada uno de sus trabajadores, impactando positivamente en la misma entidad y en los ciudadanos.

Palabras clave: Liderazgo gerencial, desempeño laboral, eficacia, eficiencia.

Abstract

The general objective was to design a managerial leadership model that contributes to the strengthening of the work performance of the workers of the Provincial Municipality of Jaén, 2021. In the same way, a quantitative approach was used, with a non-experimental transactional design, of a basic-propositional type, the technique used was the survey and the instrument was the questionnaire, which was applied to 91 workers of the Provincial Municipality of Jaén. The results revealed that 63% stated that the officials almost never reiterated to the employees to fully comply with the internal regulations, likewise, it was observed that 73% revealed that the officials and area chiefs never take corrective measures when the personnel demonstrate inefficiency in their functions. It is concluded that in order to exercise managerial leadership it is necessary to have the ability to take initiatives, generate incentives, promote and motivate in order to create an innovative climate that enables an enthusiastic and committed environment in which there is an optimal coexistence because through this the work performance of each of its workers is improved, impacting positively on the same entity and the citizens.

Key words: Managerial leadership, work performance, effectiveness, efficiency.

I. INTRODUCCIÓN

El Liderazgo gerencial se ha convertido en un pilar fundamental para las organizaciones, ya que, a través de ello, se puede alcanzar un eficiente desempeño laboral de cada uno de los integrantes de la entidad, es por estas situaciones que el directorio en las sociedades y el concejo municipal en las entidades públicas deben contratar gerentes o funcionarios que posean habilidades gerenciales, que les permita desarrollar actividades con la eficacia y eficiencia posible, asimismo, que consigan relaciones interpersonales con cada empleado, permitiendo el buen desempeño de los trabajadores.

Torlak et al., (2021), indica que, para lograr las metas institucionales en los gobiernos locales, las autoridades, los funcionarios y jefes de área deben tener vocación de servicio. Deben demostrar su liderazgo en cada acción o medida que realizan, debiendo escuchar las ideas y aportes de los empleados con el intento de impulsar al buen desempeño laboral en beneficio de los ciudadanos que asisten diariamente a la entidad edil. (Audenaert et al., 2021)

De acuerdo a Cho et al., (2020), la tasa de desempleo se ha incrementado en el 2020 al 11,80%, causando que algunos profesionales asuman un trabajo que no es de su agrado o de su especialidad. Esto viene generando una frustración particular, el cual viene impactando en su desempeño laboral, el cual, se ve reflejado en el incumplimiento de las metas que se habían propuesto los municipios (OIT, 2020).

Según el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación (SDE, 2021), menciona que, en Colombia se realizó el informe sobre la evaluación del desempeño laboral 2020, donde las secretarías ejecutivas obtuvieron un desempeño anual del 45%, los funcionarios obtuvieron un desempeño del 75%, los trabajadores administrativos obtuvieron un desempeño de 65%, evidenciándose que la falta de liderazgo de los comisionados impacta negativamente en el trabajo de cada uno de los recursos humanos que los rodea. Para lograr un desempeño laboral eficiente se debe plantear y ejecutar capacitaciones o cambiar de trabajadores, debiendo para ello medir los indicadores por cada empleado. (Aboramadan et al., 2021)

En el contexto nacional, El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018). Manifiesta que, la politización de los puestos claves de las

instituciones públicas, ya sea por el pago de favores políticos, por que apoyaron en la campaña, porque son amigos del concejo municipal o porque son familia del alcalde, ha llevado a cabo a tener funcionarios sin liderazgo que le permita tomar decisiones apropiadas en momentos clave para el municipio; generando costumbres insanas por todo el personal de estas entidades, dedicándose simplemente a cumplir con su horario de trabajo, aunque este no ayude a lograr las metas trazadas de la entidad (OLACEFS, 2019).

La Municipalidad Provincial de Jaén, cuenta con 50 funcionarios y 600 trabajadores, que le permiten desarrollar las diligencias cotidianas en benemérito de la ciudadanía; lamentablemente esto no se viene cumpliendo, porque múltiples reclamos de los usuarios sobre que, los trabajadores no se encuentran en sus puestos de trabajo en horario de oficina, de la misma forma, cuando solicitan información de los trámites administrativos estos trabajadores no brindan una orientación adecuada, recibiendo maltratos a través de una deficiente atención e insultos discriminatorios hacia personas que vienen de los caseríos a realizar alguna gestión, viene evidenciándose que el desempeño laboral de la gran mayoría de colaboradores es deficiente, generando por la falta de liderazgo de los funcionarios, el cual, deben estar evaluando e inspeccionando cada labor que estos realizan.

Se justifica teóricamente en el enfoque de los rasgos, donde hace mención que el líder nace con habilidades gerenciales, y que es casi imposible convertirse en líder si es que no cuentan con dichas habilidades, asimismo, se consolida en la teoría del comportamiento, ya que, los líderes de acuerdo a este enfoque se clasifican tomando en cuenta sus cualidades y sus comportamientos en la ejecución de sus funciones laborales; el desempeño laboral se afianza en la teoría del campo, donde se explica que poseer una buena conducta podrá mantener una buena relación con las personas de su entorno, sean estos, compañeros de trabajo o los ciudadanos. Se justifica de forma metodológica porque se utilizará el diseño no experimental, manejando un tipo de investigación aplicada, la población considerada fueron 650 empleados del municipio de Jaén, para encontrar la muestra se utilizó el cálculo de proporciones de tamaño conocido, se utilizó como técnica la encuesta y el cuestionario, siendo validado por cinco expertos con grado de doctor. Se formuló como problema de

investigación: ¿De qué manera el Liderazgo gerencial contribuye al fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2021? Se desglosaron cuatro problemas específicos: PE1. ¿Cuál es el tipo de liderazgo gerencial que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén? PE2. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén? PE3. ¿De qué forma la propuesta de liderazgo permite mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén? PE4. ¿Cuál es el efecto de la aplicación del modelo de liderazgo gerencial en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén?

Del mismo modo, se decidió formular como objetivo general: Diseñar un modelo de liderazgo gerencial que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2021. Permitiendo obtener tres objetivos específicos: OE 1: Diagnosticar el tipo de liderazgo gerencial que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén. OE2: Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. OE3: Aplicar la propuesta de liderazgo gerencial que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. OE4. Validar la propuesta de liderazgo gerencial que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, por juicio de expertos

La hipótesis de investigación formulada fue: El diseño de un modelo de liderazgo gerencial contribuye al fortalecimiento de forma significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, luego de su aplicación. Se plantearon cuatro hipótesis específicas: HE1. Al diagnosticar el tipo de liderazgo gerencial que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén; es deficiente. HE2. Al evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén; es bajo. HE3. Al aplicar la propuesta de liderazgo gerencial que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén; es eficiente. HE4. Al validar el modelo de liderazgo gerencial que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, por juicio de expertos; es alto.

II. MARCO TEÓRICO

Posterior a relatar la realidad problemática que acontece en el universo y en el ámbito nacional, se procede a relatar los trabajos previos internacionales, tomando en cuenta los diversos aportes de científicos que publicaron sus trabajos en revistas indexadas a Scopus, Latindex, Scielo y otras plataformas académicas, los cuales, se proceden a detallar en los siguientes apartados:

Aftab et al. (2021). Manejaron el cuantitativo, de nivel descriptivo, explorativo, a través del cuestionario aplicado a 220 trabajadores, permitieron a los autores llegar a concluir que, existe una fuerte conexión positiva con EJP y CSR. Curiosamente, la RSE influye positivamente en EJP. Además, evidenció el fuerte efecto mediador de la RSE en el nexo de EL y EJP.

Wang et al. (2021). Manejaron un diseño multinivel para recopilar datos, a través de técnicas logísticas multinomiales aplicado a 91 equipos de trabajo, permitieron concluir que, se confirma que el intercambio de sapiencias en equipos media la influencia de la reflexividad del equipo en el comportamiento innovador de cada empleado, y que el liderazgo es esencial para la moderación de estas influencias.

Duarte et al. (2021). Manejaron un enfoque cualitativo, no experimental, con análisis de datos recopilados de 214 empleados, el cual, le permitieron concluir que, mantienen una relación positiva estadísticamente reveladora entre el liderazgo auténtico y el desempeño en el lugar de trabajo de los empleados, que están directamente conectados e indirectamente vinculados a través de los dos mecanismos psicosociales propuestos.

Cichowicz et al. (2021). Decidieron utilizar el cualitativo, no experimental, de corte transversal, explicativo, a través del cuestionario aplicado a 39 SPE, llegaron a concluir que, la ineficiencia de los colaboradores al momento de desempeñar sus funciones laborales viene generando problemas a la entidad con cada uno de los ciudadanos.

Alekseeva et al. (2021). Utilizaron un enfoque metodológico sistemático, de nivel explicativo, a través del estudio de casos, los autores concluyeron que, la prioridad establecida por el estado a favor de la introducción de indicadores clave de desempeño (KPI) en la evaluación profesional de servidores requiere

pensar en su marca en la alineación de las personas en la capacidad de los recursos

Hameduddin y Engbers (2020). Decidieron utilizar un enfoque cualitativo, de diseño no experimental, de corte transversal, explicativo, a través del análisis documental se llegó a concluir que, su se maneja adecuadamente las prácticas de gestión y liderazgo podrán inculcar la motivación del servicio público a través de las intervenciones sugeridas con más frecuencia.

Sánchez y Pinedo (2020). Este trabajo se sustentó en el paradigma cuantitativo, con enfoque positivista, a través del diseño no experimental, de campo, descriptivo, empleando el cuestionario a 23 directivos y 77 trabajadores, el cual, permitieron concluir que, las capacidades de gestión forman parte del desempeño gerencial exitoso de las empresas estudiadas. Es decir, son incentivos y agentes de comunicación para lograr objetivos comunes y generar ventajas competitivas.

Mwesigwa (2018). Resolvió manejar el cuantitativo, no experimental, a través del cuestionario aplicado a 196 empleados, llegó a concluir que, las correlaciones permitieron probar que entre ambas variables existe una relación muy significativa.

Ahora se procede a citar los trabajos previos del ámbito nacional, el cual, se consideraron a los siguientes autores:

Cieza y Silva (2021). La organización pública, como tendencia actual, Diseñado para gestionar los recursos humanos, basado en una organización regulada y estable Los estándares legales, por un lado, logran un buen desempeño de los trabajadores, y sirven como Por tanto, los servicios que se brinden a la ciudadanía serán efectivos y eficientes; en este sentido, Los indicadores de gestión en la organización municipal son importantes para la capacidad de medir y Analizar factores representativos como habilidades, habilidades, productividad, motivación, etc.

Espinoza et al. (2021). Decidieron utilizar el enfoque cualitativo, con estudio de casos, y entrevistas, el cual, permitieron llegar a concluir que, la falta de una evaluación del desempeño laboral viene generando problemas masivos a la entidad, ya que no se conoce a ciencia cierta qué trabajadores están siendo competitivos en el desarrollo de sus funciones.

Pariona et al. (2021). Manejaron un diseño no experimental, transversal, de tipo descriptivo e inferencial, emplearon el cuestionario a 202 trabajadores administrativos, los autores llegaron a concluir que, la correlación de ambas variables de estudio es significativa, esto evidencia que si, desarrollamos e impulsamos un buen clima laboral aumentaría el desempeño laboral de cada uno de los empleados.

Silva (2021). Resolvió manejar el enfoque cuantitativo, no experimental, correlacional, aplicando el instrumento del cuestionario a 106 gerentes, permitiendo concluir que, las apreciaciones concuerdan con el modelo, es decir, mientras se posea habilidades gerenciales óptimas existirá un buen desarrollo organizacional.

Lluncor et al. (2021). Les permitió llegar a concluir que, es importante que todas las organizaciones implementen planes de evaluación periódica y capacitación de capacidades a los servidores para fortalecer el conocimiento y la práctica del buen uso laboral, formular incentivos económicos o políticas de reconocimiento que motiven a los trabajadores, gestionar las habilidades interpersonales e interpersonales, y la comunicación efectiva, etc. satisfacción de los empleados, mejorando así el desempeño laboral.

Castro y Delgado (2020). Pudieron concluir que, mientras exista eficiencia en las labores cotidianas se mejorará el desempeño laboral, pudiéndose alcanzar a través de los adiestramientos y apremios de desempeño.

Jara et al. (2018). Aplicando el instrumento a los trabajadores del MINSA, el cual, les permitió llegar a la conclusión que, la gestión del talento humano es conveniente, porque se correlaciona directamente en el progreso de la gestión pública y desempeño laboral.

Después de haber narrado los antecedentes, se procede a considerar los enfoques científicos que avalan este estudio:

Con respecto a la variable 1, liderazgo gerencial, se afianza en el enfoque de los rasgos, donde Novela (2016), hace mención que el líder nace con habilidades gerenciales, y que es casi imposible convertirse en líder si es que no cuentan con dichas habilidades. Este enfoque científico hace referencia al origen del liderazgo, mencionando que, si nacías con ciertas habilidades gerenciales,

te consideraban un líder, y si no, tendrías que ser dirigido por alguien que sí tenga las habilidades. (Zaim et al., 2020)

La vocación de servicio y las actitudes para lograr mejores cosas en nuestra vida cotidiana y profesional, hacen que nos volvamos líderes, donde el interés primordial sea alcanzar el bien común y el bien de la entidad, a través de los valores, principios, código de ética y de las normas de convivencia que se encuentran plasmadas en las políticas de la institución, debiéndose cumplir cabalmente por cada uno de sus integrantes en benemérito de los ciudadanos y de la entidad. (Eliyana et al., 2019)

De la misma forma se consolida en la teoría del comportamiento, donde Rodríguez (2015), indica que, los líderes de acuerdo a este enfoque se clasifican tomando en cuenta sus cualidades y sus comportamientos en la ejecución de sus funciones laborales. Las decisiones que los gerentes toman en un momento crítico es decisivo para generar utilidades a la organización o para hacerla perder valor en el mercado, es por ello que las organizaciones ahora verifican que los gerentes tengan habilidades blandas antes que la inteligencia, ya que esto permitirá que se lleve mejor con sus trabajadores por el bienestar de la empresa. (He et al. 2020)

En este caso, la experiencia, el conocimiento, la empatía y la integridad personal permiten a la persona convertirse en un líder donde las masas laborales se sientan a gusto y con ganas de seguir mejorando en cada una de sus actividades laborales, hasta alcanzar las metas de la entidad, que les permita lograr los objetivos trazados por el concejo municipal y de sus funcionarios, que admitan perfeccionar las circunstancias de vida de cada ciudadano. (Ahmad et al. 2021)

Con respecto a la variable 2, desempeño laboral se afianza en la teoría del campo, donde Lewin (2016), explica que poseer una buena conducta podrá mantener una buena relación con las personas de su entorno, sean estos, compañeros de trabajo o ciudadanos. Estos comportamientos permitirán al colaborador que los funcionarios, jefes y autoridades valoren el esfuerzo y empeño que le pone a la ejecución de sus funciones laborales, ya que, esto permite a la entidad alcanzar las metas trazadas en su Plan Estratégico Institucional. (Reynolds & McKimm, 2021)

Este enfoque hace hincapié al comportamiento individual de las personas que integran a la institución, ya que, dependerá de esto para que puedan adaptarse a los grupos de trabajo y a socializar en cada grupo de empleados que se forme en la organización. (Graves et al., 2019)

Después de haber procedido a relatar los enfoques científicos que afianzan este estudio, se procede a contextualizar la variable 1, liderazgo gerencial en los siguientes párrafos:

Es el arte de influir en los colaboradores para que ejecuten sus labores con entusiasmo que permita el logro de los objetivos en pro del bien común (Barajas et al. 2020).

Son las experiencias que conserva la persona que le permite gestionar de forma correcta las situaciones que ocurren en su entorno que le permita obtener el mayor provecho (Cardeño et al. 2018).

De estas concepciones puedo afirmar que el liderazgo gerencial, es el uso apropiado de los recursos humanos, tecnológicos y materiales, en beneficio de la organización y de cada uno de sus integrantes, utilizando para ello su conocimiento, experiencia y capacidad de respuesta ante alguna situación adversa que se le presente. (Hyang et al., 2019)

Las dimensiones consideradas para la variable 1, liderazgo gerencial fueron 3: Autocrático, democrático y permisivo.

Con respecto a la dimensión 1, autocrático, se refiere que el líder muestra información permanente de todas las actividades a ejecutarse, estableciendo normas claras y precisas, debiendo para ello asignar tareas de acuerdo a las necesidades de la organización y tomando en cuenta las habilidades de los empleados, respetando la labor que realizan sus empleados, incentivando la eficiencia en el trabajo a través de procedimientos constantes y amigables al colaborador (Salas et al. 2020).

La dimensión 2, es el democrático, este tipo de líder debe mostrar actitud positiva que le permita promover el compromiso laboral de cada uno de los integrantes de la entidad e involucrarnos en la toma de decisiones brindando asistencia técnica que permita realizar trabajo cooperativo dentro y fuera de la institución. (Salas et al. 2020)

La dimensión 3, es el permisivo, este tipo de líder es el que mantiene un trabajo organizado y planificado de forma activa, mostrando tolerancia pertinente en las labores encomendadas a sus empleados, pero para ello debe contar con trabajadores comprometidos con cada uno de los objetivos institucionales. (Salas et al. 2020)

Se proceden a definir los indicadores que se han considerado en el liderazgo gerencial, los cuales, se detallan en los siguientes párrafos:

Se puede definir al indicador muestra información permanente, como la entrega en un momento oportuno de todos los datos que se obtienen por el proceso de las actividades que se vienen realizando en la institución (Umans et al. 2018).

Con respecto al indicador establece normas claras y precisas, se refiere al informar a los integrantes de la entidad sobre las normas que existen y que deben ser cumplidas a cabalidad ya que, a través de ello se podrá mantener un control y orden de todas las funciones organizacionales (Saif & Bin, 2020).

Con respecto al tercer indicador asigna tareas de acuerdo a las necesidades, se refiere a las decisiones correctas por parte de los jefes y funcionarios, con respecto a las asignaciones de las labores cotidianas tomando en cuenta la experiencia, el cargo y la capacidad profesional de cada empleado (Kung et al. 2020).

Con respecto al indicador cumple la programación planificada, se refiere al cumplimiento por parte de las autoridades y funcionarios de todas las actividades que elaboraron en su plan institucional (Aydin et al. 2020).

En cambio, el indicador respeta el trabajo realizado, se refiere a la valoración y agradecimiento a las labores que los empleados vienen ejecutando, debiendo valorar el esfuerzo y empeño que han llevado a cabo los trabajadores (Aydin et al. 2020).

Asimismo, se define al indicador eficiencia del trabajo realizado, como el resultado que beneficia directamente a la entidad y a los usuarios por alguna buena labor de parte de los integrantes de la institución (Aydin et al. 2020).

Con respecto al indicador realiza procedimientos constantemente, se refiere a que los funcionarios y empleados son totalmente activos en todas las

funciones y actividades que estos realizan cotidianamente (Kravariti & Johnston, 2020).

Este indicador denominado muestra actitud positiva, se refiere al accionar de los funcionarios cuando se presentan problemas e inconvenientes durante la ejecución de todas las actividades (Cook, 1998).

Con respecto al indicador promueve el compromiso laboral, se refiere a la capacidad de influir en los empleados de manera positiva que permita el compromiso total en cada una de las actividades que estos ejecutan (Kravariti & Johnston, 2020).

Con respecto al indicador involucra al trabajador en la toma de decisiones, es la habilidad que poseen los líderes al momento de comunicarse con los demás, obteniendo la participación de los empleados en juntas o reuniones, donde se aportan ideas buscando el bienestar de la institución (Kravariti & Johnston, 2020).

En este indicador brinda asistencia técnica, se refiere al apoyo que los funcionarios brindan a sus empleados, donde se busca el bienestar común, antes que los intereses personales (Ilie & Dinca, 2020).

Con respecto al indicador promueve el trabajo cooperativo, se refiere a las habilidades que posee el líder para incentivar a cada uno de los integrantes a realizar y ejecutar un trabajo eficiente que influya positivamente a todos los integrantes de la organización (Cardenas & Zapata, 2020).

Con respecto a este indicador trabajo organizado y planificado activo, se refiere al nivel de compromiso y responsabilidad de los líderes, que permitan a los empleados ejecutar cabalmente sus funciones laborales (Aydin et al. 2020).

Con respecto al indicador muestra tolerancia pertinente, se refiere al nivel de empatía que posee el líder en los momentos difíciles que se presentan en la interacción con los empleados y con los usuarios (Aydin et al. 2020).

Con el indicador promueve el trabajo activo, es la insistencia de forma amable, respetuosa y continua hacia los integrantes de la entidad a que desarrollen sus funciones de acuerdo a las exigencias de la ciudadanía, claro tomando en cuenta las normas de la institución (Aydin et al. 2020).

En el indicador cuenta con trabajadores comprometidos, se refiere al nivel de compromiso que poseen los empleados con cada una de las actividades que

estos realizan, siendo necesario elaborar un plan de evaluación, con el propósito de incentivar y promover una productividad (Aydin et al. 2020).

Ahora, se procede a contextualizar la variable 2, desempeño laboral, el cual, se tuvo en cuenta los aportes de los siguientes autores:

Son las formas de cómo los colaboradores ejecutan sus labores de forma eficaz para lograr las metas comunes, sujetándose a las políticas y normas establecidas con tiempo por la entidad (Silva et al. 2018).

Sin embargo, otra definición primordial y que afianza a este estudio es la que plasman Boada (2018), ya que, hacen referencia que son las características del ser humano, como las cualidades, parvedades y experiencias de cada sujeto, que interactúan entre sí, con las funciones de su trabajo y con las políticas de la entidad, permitiendo obtener grandes resultados.

El desempeño laboral son las actitudes que poseen los participantes al momento de ejecutar alguna función laboral, debiendo para ello presentar una personalidad de apoyo hacia el logro del bienestar de la entidad, debiendo tener la capacidad de percibir las cosas con cautela y respeto. (Manzoor et al., 2019)

Las dimensiones consideradas en la variable 2, desempeño laboral son tres: Eficacia y eficiencia, relaciones interpersonales y la motivación laboral.

La dimensión 1, es la eficacia y eficiencia, en este punto se necesita demostrar responsabilidad en el trabajo, que permita a la entidad alcanzar los objetivos que se han trazado al inicio del año (Kadarusman, 2021). Asimismo, se debe planificar oportunamente todas las actividades laborales, que permita lograr las metas trazadas, pero para ello se necesita la existencia de un uso adecuado de todos los recursos de la entidad. (Schwepker & Dimitriou, 2021)

La dimensión 2, son las relaciones interpersonales, siendo importante la existencia de una adecuada comunicación entre empleado, jefe, funcionario, ciudadano, y autoridad, ya que, a través de ello, se manejaría los conflictos internos y externos adecuadamente, manteniendo un clima organizacional sano y adecuado para el desarrollo de las funciones laborales de los integrantes de la organización. (Kadarusman, 2021)

La dimensión 3, es la motivación laboral, en este caso, se debe priorizar mantener un adecuado ambiente de trabajo que permita una socialización entre los equipos de trabajo de acorde a las exigencias de la entidad, debiendo para

ello existir planes sociales y una remuneración adecuada que cubra y satisfaga las necesidades de los empleados y de su familia. (Kadarusman, 2021)

Ahora, se proceden a conceptualizar los indicadores de la variable satisfacción laboral, los cuales, se proceden a relatar en los siguientes párrafos:

Con respecto al indicador muestra responsabilidad en el trabajo, se refiere a las acciones positivas que ejecutan los empleados, funcionarios y jefes de área al momento de llevar a cabo sus funciones laborales (Lye et al. 2020).

Con respecto al indicador se logra los objetivos en el trabajo, se refiere al nivel de cumplimiento de los objetivos que ha planteado la entidad en su Plan Estratégico Institucional (Tuan, 2021).

Con respecto al indicador se planifica el trabajo oportunamente, se refiere al nivel eficiencia y compromiso tomando en cuenta los tiempos en la elaboración y planificación de todas las actividades a ejecutar (Cieza et al., 2021).

Con respecto al indicador tienen un adecuado manejo de conflictos en la institución, se refiere a las habilidades e inteligencia emocional que posee el empleado y funcionario cuando se siente con bastante presión, el cual permite mantener una estabilidad laboral adecuada (Shih & Susanto, 2010).

Con respecto al indicador existe una adecuada comunicación en la institución, se refiere a la interacción, coordinación y eficiencia en todas las reuniones y actividades que llevan a cabo todos los integrantes de la institución (Tuan, 2021).

Con respecto al indicador tienen un adecuado manejo de conflictos en la institución, se refiere al control de las emociones que permitan no maltratar, ofender e insultar a sus colegas de trabajo, ni a los ciudadanos que se acercan a la entidad a realizar sus actividades diarias (Twesige, 2020).

Con respecto al indicador existe un ambiente de trabajo adecuado, se refiere al nivel de amistad, respeto y amabilidad que se comparte entre empleados, funcionarios y usuarios, ya que, mediante esto, permite mantener un ambiente laboral agradable y adecuado (Papenfub & Keppeler, 2020).

Tomando en cuenta el indicador existe planes sociales en la institución, se refiere a todas las actividades que se planificaron al inicio del año, con el propósito de alcanzar el bien común de todos los integrantes de la entidad (Papenfub & Keppeler, 2020).

Por último, tenemos al indicador tiene remuneración adecuada, se refiere a que el sueldo que recibe el empleado, jefe y funcionario, le permite cubrir sus necesidades y las de su familia, ya que, mediante ello, se podría afirmar que el sueldo que estos reciben, es adecuado (Papenfub & Keppeler, 2020).

III. METODOLOGÍA

1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. *Tipo de investigación*

El tipo de investigación es básica, por qué sirve de cimiento a la investigación aplicada o tecnológica. (Ñaupas et al., 2018)

3.1.2. *Diseño de investigación*

La investigación es descriptiva, Porque solo se pretende describir los fenómenos que acontecen en cada una de las variables a estudiar. (Hernández & Mendoza, 2018); asimismo, es propositiva, porque se pretende proponer un modelo de liderazgo gerencial que permita mejorar el desempeño laboral de los empleados del municipio; con diseño no experimental de corte transversal y enfoque cuantitativo y paradigma positivista. El diseño es el siguiente:



Dónde

M: muestra

O: observación

P: Propuesta

2. Variables y operacionalización

Variable 1. Liderazgo gerencial

Definición conceptual: Es el arte de influir en los colaboradores para que ejecuten sus labores con entusiasmo que permita el logro de los objetivos en pro del bien común (Barajas et al. 2020).

Definición operacional: Esta variable fue evaluada por las dimensiones calificadas por Sierra (2018) porque manifiesta como medir el liderazgo gerencial.

Variable 2: Desempeño laboral

Definición conceptual: Son las formas de cómo los colaboradores ejecutan sus labores de forma eficaz para lograr las metas comunes, sujetándose a las políticas y normas establecidas con tiempo por la entidad (Silva et al. 2018).

Definición operacional: Esta variable fue evaluada por las dimensiones calificadas por Kadarusman (2021) porque nos revela cómo evidenciar el nivel de desempeño laboral.

3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Se consideró a los 650 empleados de la Municipalidad Provincial de Jaén. La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación (Bernal, 2010).

Empleados de la Municipalidad Provincial de Jaén

Tipo de empleado	Cantidad	%
Varones	330	51
Mujeres	320	49
Total, población	650	100

3.3.2. Muestra

Para hallar la muestra se consideró aplicar el cálculo de proporciones con población finita o de tamaño conocido. Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuarán la medición y la observación de las variables de estudio. (Baena, 2017)

Utilizándose la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq} =$$

Donde:

n= Muestra

Z= 1.645

p= 0.5

$$q = 0.5$$

$$E = 0.08$$

$$N = 650$$

$$n = \frac{650 \times (1.645)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(650 - 1) \times 0.08^2 + 1.645^2 \times (0.5 \times 0.5)} =$$

$$n = \frac{1761.50 \times 0.25}{649 \times 0.0064 + 2,71 \times 0.25} =$$

$$n = \frac{440.38}{4,15 + 0,68} =$$

$$n = \frac{440.38}{4.83} = 91.18$$

$$n = 91$$

Muestra de empleados Municipalidad Provincial de Jaén

Tipo de empleado	Cantidad	%
Varones	46	51
Mujeres	45	49
Total, muestra	91	100

La muestra obtenida son 91 empleados de ambos géneros, distribuidos de la siguiente manera:

Sub gerencias	Cantidad
Contabilidad	05
Tesorería	05
Planificación y desarrollo de personas	05
Remuneración, bienestar social y salud	08
Fiscalización tributaria	06
Recaudación y orientación tributaria	07
Ejecución coactiva	07

Planeamiento estratégico y modernización municipal	05
Presupuesto y cooperación técnica internacional	06
Recursos humanos	05
Abastecimiento y logística	06
Desarrollo Urbano y Acondicionamiento Territorial	04
Gestión y Desarrollo Ambiental	04
Oficina de Titulación	04
Administración y Finanzas	04
Sub gerencia de obras	05
Sub gerencia de supervisión y liquidación de obras	05

3.3.3. Muestreo

El muestreo utilizado fue el no probabilístico, pues consintió elegir casos característicos de la población limitando la muestra solo a este caso, además la muestra tomada fue pequeña.

3.3.4. Unidad de análisis

Se consideraron los empleados de la Municipalidad Provincial de Jaén.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se consideró utilizar la técnica de la encuesta. Porque solo se pretende recolectar datos en un solo momento y un tiempo único, permitiendo alcanzar los resultados de la investigación. (Chávez, 2017)

Como instrumento se manipuló el cuestionario, conformado por 52 ítems en total, correspondiente 26 ítems por cada variable de

investigación. Este instrumento es una herramienta específica que permitió recolectar datos de la muestra que representa en este trabajo. (Sánchez & Reyes, 2017)

5. **Procedimientos**

Se inició formulando y presentando el tema de investigación al docente del curso de investigación, después de su aprobación, se comenzó a desarrollar el capítulo I, donde se narró la realidad problemática, su justificación, se formularon el problema, los objetivos y la hipótesis. Posteriormente se comenzó a desarrollar el marco teórico, donde se conceptualizan las variables, se consideraron los enfoques científicos que respaldan al estudio, y sobre todo sus dimensiones, siendo de este último, de donde se obtuvieron los indicadores que permitieron al investigador formular el cuestionario de cada variable, después de esto fueron validados por cinco expertos con amplia experiencia en los temas que complementan a las variables. Se solicitó autorización a la Municipalidad Provincial de Jaén, para poder aplicar las encuestas a los trabajadores de esta institución, el cual, permitieron obtener los datos que fueron trasladados al Excel y al SPSS vr.22, siendo analizados hasta llegar a la discusión, conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

6. **Método de análisis de dato**

Método estadístico descriptivo: Este método permitió al investigador construir las tablas y figuras con los datos obtenidos de las encuestas aplicadas.

Método estadístico inferencial: En este caso, este método consistió en contrastar la hipótesis de investigación previa comprobación de los resultados.

7. **Aspectos éticos**

Se cumplió con todas las instrucciones e indicaciones del profesor, y también se ha cumplido satisfactoriamente con el horario del curso y las sugerencias personalizadas. Asimismo, también se citaron a los autores que utilizamos sus ideas y aportes en esta investigación,

porque valoramos sus esfuerzos y sacrificios durante la ejecución de su trabajo. También, se ha cumplido con todos los contenidos de la guía de estudio de uso y aplicación para completar con éxito este trabajo.

Asimismo, se ha cumplido con trasladar este trabajo al sistema de anti plagio Turnitin, con el propósito de verificar el nivel de similitud de nuestra investigación, obteniendo un bajo porcentaje del límite exigido por la normatividad que exige la Resolución N° 0340-2021/UCV.

IV. RESULTADOS

Confiabilidad del instrumento

Método análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach

Informe de validación - Modelo Alfa De Cronbach – Liderazgo gerencial

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,867	,855	26

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem01	61,2967	202,522	,403	,524	,864
Ítem02	61,8901	196,832	,565	,729	,858
Ítem03	62,0220	197,577	,573	,748	,858
Ítem04	61,4066	201,911	,589	,624	,858
Ítem05	62,2527	197,058	,608	,763	,857
Ítem06	61,7033	214,811	,268	,526	,866
Ítem07	61,2967	226,411	-,167	,698	,876
Ítem08	61,9560	195,131	,613	,727	,856
Ítem09	62,4176	210,268	,339	,735	,865
Ítem10	61,6154	209,284	,464	,698	,862
Ítem11	60,9451	210,719	,550	,755	,862
Ítem12	60,9231	209,916	,503	,636	,862
Ítem13	62,1648	197,050	,607	,705	,857
Ítem14	62,1978	192,938	,729	,749	,852
Ítem15	60,9341	211,707	,438	,689	,863
Ítem16	61,5714	204,337	,672	,767	,858
Ítem17	61,4615	199,674	,751	,778	,854
Ítem18	62,2637	195,707	,691	,855	,854
Ítem19	61,9890	188,811	,758	,811	,851
Ítem20	62,1868	193,976	,667	,772	,854
Ítem21	61,9560	192,842	,676	,807	,854
Ítem22	61,2308	226,891	-,210	,827	,875
Ítem23	60,5385	235,296	-,424	,855	,883
Ítem24	60,6703	231,512	-,300	,790	,881
Ítem25	60,6703	230,379	-,254	,770	,881
Ítem26	61,5385	207,340	,515	,789	,861

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
Inter sujetos	770,762	90	8,564		
Intra sujetos					
Entre elementos	709,048	25	28,362	24,981	,000
Residuo	2554,490	2250	1,135		
Total	3263,538	2275	1,435		
Total	4034,301	2365	1,706		

Media global = 2,4632

Informe de validación - Modelo Alfa De Cronbach – Desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,975	,976	26

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem01	73,5934	716,888	,696	.	,974
Ítem02	73,1429	729,613	,641	.	,975
Ítem03	73,7692	707,091	,904	.	,973
Ítem04	73,4286	723,314	,753	.	,974
Ítem05	73,2747	709,113	,924	.	,973
Ítem06	73,1648	716,606	,752	.	,974
Ítem07	73,9011	689,512	,837	.	,973
Ítem08	72,9890	725,411	,540	.	,975
Ítem09	73,4396	720,894	,513	.	,976
Ítem10	73,6044	714,753	,861	.	,973
Ítem11	73,6044	716,531	,659	.	,975
Ítem12	73,5934	714,600	,696	.	,974
Ítem13	73,2527	710,969	,726	.	,974
Ítem14	73,6154	695,173	,870	.	,973
Ítem15	73,8571	688,057	,947	.	,972
Ítem16	73,6374	694,256	,873	.	,973
Ítem17	73,4615	718,362	,712	.	,974
Ítem18	74,2198	694,551	,866	.	,973
Ítem19	73,8022	710,316	,777	.	,974
Ítem20	73,1758	718,835	,722	.	,974
Ítem21	73,9451	703,297	,827	.	,973
Ítem22	74,0769	679,472	,956	.	,972
Ítem23	74,3077	703,193	,799	.	,974
Ítem24	74,6044	698,886	,870	.	,973
Ítem25	74,8022	739,760	,647	.	,975
Ítem26	74,4945	734,297	,632	.	,975

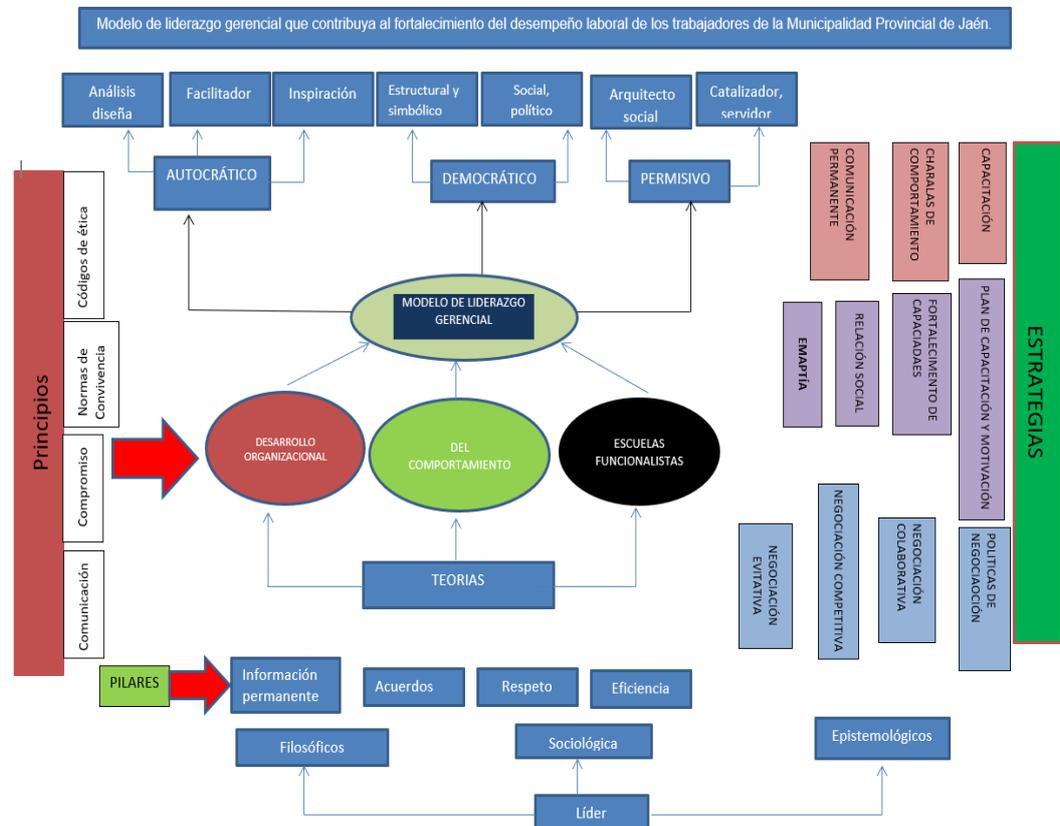
ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
Inter sujetos	2657,543	90	29,528		
Intra sujetos					
Entre elementos	507,999	25	20,320	27,324	,000
Residuo	1673,270	2250	,744		
Total	2181,269	2275	,959		
Total	4838,812	2365	2,046		

Media global = 2,9489

Figura 1

Diseño de un modelo de liderazgo gerencial que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2021



Después de haber analizado las teorías y enfoques científicos, se afirma que todo líder gerencial tiene la capacidad para influir en la mente de los trabajadores y conseguir que el equipo trabaje con entusiasmo con el fin de obtener resultados positivos. Se entiende también por liderazgo gerencial a la competencia de tomar iniciativas, generar incentivos, agenciar y motivar con el fin de crear un clima innovador que posibilite un entorno entusiasta y comprometido en el que exista una óptima convivencia en la que el líder utilice sus habilidades para cumplir con la misión y visión que la Municipalidad Provincial de Jaén cuenta en su Plan Operativo Institucional [POI] porque a través de ello se mejora el desempeño laboral de cada uno de sus trabajadores, impactando positivamente en la misma entidad y en los ciudadanos.

Tabla 1:

Tipo de liderazgo gerencial en la dimensión autocrático que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén.

Nº	Dimensión 1. Autocrático	Porcentajes				
		N	CN	AV	CS	S
1	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad se toman el tiempo de explicarle las formas de cómo llevar a cabo sus funciones laborales	35	11	15	21	18
2	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad se toman el tiempo de explicarle de forma continua sobre las actividades programadas que se deben llevar a cabo en la entidad.	56	8	13	11	12
3	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad establecen claramente las reglas que el personal debe seguir estrictamente.	60	7	13	10	10
4	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad reiteran al personal cumplir el reglamento Interno y Manual de Organización y Funciones.	5	63	7	13	12
5	Cuando el personal demuestra ineficiencia, se toman las medidas correctivas de acuerdo a lo que establecen las normas	73	3	4	12	8
6	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad asignan al personal otras funciones de áreas particulares a parte de su labor normal.	8	68	10	11	3
7	Los funcionarios desautorizan la programación desarrollada por el personal administrativo en público	14	11	64	8	3
8	Los funcionarios organizan y preparan actividades en detalle en previa consulta con el personal del área pertinente	59	7	11	12	11
9	Los funcionarios cuestionan arbitrariamente la labor del personal, generando temor en él.	71	10	6	11	2
10	Los funcionarios hacen saber al personal lo que espera de ellos en su trabajo en cada trimestre	0	79	8	4	9
11	Los funcionarios disponen el uso de procedimientos ya conocidos en la realización de las actividades	1	11	71	10	7

De acuerdo a la Tabla 1, se aprecia que la percepción de los trabajadores con respecto a los funcionarios y autoridades se toman el tiempo en explicar las formas de como llevar sus funciones alcanzó un 35% en el nivel nunca, asimismo, el 56% mencionó que nunca los funcionarios y autoridades se toman el tiempo en explicar sobre las actividades programadas en la entidad, seguidamente el 60% indicó que nunca se establecen claramente las reglas que el personal debe de seguir, seguidamente se evidencia que el 63% indicó que casi nunca Los funcionarios y autoridades de la municipalidad reiteran al personal cumplir el reglamento Interno y Manual de Organización y Funciones, del mismo modo el 73% revelaron que nunca se toman las medidas correctivas cuando el personal demuestra ineficiencia en sus funciones, asimismo, el 68% mencionó que casi nunca las autoridades asignan al personal funciones que no corresponden a sus áreas, seguidamente, el 64% reveló que a veces los funcionarios desautorizan la programación desarrollada por el personal administrativo en público, seguidamente el 59% manifestó que nunca los funcionarios organizan y preparan actividades en detalle en previa consulta con el personal del área pertinente, del mismo modo, el 71% menciona que nunca los funcionarios cuestionan arbitrariamente la labor del personal, generando temor en él, seguido por el 79% que revelaron que casi nunca los funcionarios hacen saber al personal lo que espera de ellos en su trabajo en cada trimestre, por último tenemos al 71% que revelaron que a veces los funcionarios disponen el uso de procedimientos ya conocidos en la realización de las actividades.

Tabla 2

Tipo de liderazgo gerencial en la dimensión democrático que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén.

Nº	Dimensión 2. Democrático	Porcentajes				
		N	CN	AV	CS	S
1	Los funcionarios muestran una actitud agradable en las labores que desarrolla el personal a pesar de las resistencias	3	10	67	11	9
2	Los funcionarios respetan las opiniones del personal y consideran en el trabajo a pesar de estar en desacuerdo.	65	11	4	11	9
3	Los funcionarios se muestran consciente y considerado con el personal, aunque no le caiga bien alguno de ellos.	66	11	4	10	9
4	Los equipos de trabajo realizan sus labores de forma eficiente aún en ausencia de los funcionarios.	7	1	74	12	6
5	Los funcionarios consultan al personal las acciones, decisiones y propuestas sobre las labores.	1	71	13	8	7
6	Los funcionarios otorgan autonomía al trabajo individual que llevan a cabo los trabajadores.	2	67	10	12	9
7	Los funcionarios ayudan al personal que tiene dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos.	70	3	10	11	6
8	Los funcionarios prestan atención a los problemas de su equipo de trabajo.	64	2	11	11	12
9	Los funcionarios fomentan la reflexión y participación en la colaboración entre el personal.	70	3	7	10	10
10	Los funcionarios buscas alternativas y sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas	61	3	13	13	10

Según la Tabla 2, se evidencia que el 67% de los trabajadores mencionan que a veces los funcionarios muestran una actitud agradable en las labores que desarrolla el personal a pesar de las resistencias, asimismo, el 65% indicó que nunca los funcionarios respetan las opiniones del personal y consideran en el trabajo a pesar de estar en desacuerdo, seguido por el 66% que indicaron que nunca los funcionarios se muestran consciente y considerado con el personal, aunque no le caiga bien alguno de ellos, seguido por el 74% que revelaron que a veces los equipos de trabajo realizan sus labores de forma eficiente aún en ausencia de los funcionarios, del mismo modo el 71% mencionaron que casi nunca los funcionarios consultan al personal las acciones, decisiones y propuestas sobre las labores, asimismo, el 67% revelaron que casi nunca los funcionarios otorgan autonomía al trabajo individual que llevan a cabo los trabajadores, seguido por el 70% que indicaron que nunca los funcionarios ayudan al personal que tiene dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos, seguido por el 64% que manifestaron que nunca los funcionarios prestan atención a los problemas de su equipo de trabajo, asimismo, el 70% revelaron que nunca los funcionarios fomentan la reflexión y participación en la colaboración entre el personal, por último, el 61% indicaron que nunca los funcionarios buscas alternativas y sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas.

Tabla 3

Tipo de liderazgo gerencial en la dimensión permisivo que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén.

Nº	Dimensión 3. Permisivo	Porcentajes				
		N	CN	AV	CS	S
1	Los funcionarios generalmente no se sienten involucrados con el grupo.	7	17	69	4	3
2	Los funcionarios trabajan de manera empírica y no planificada.	8	13	7	66	6
3	Los funcionarios toleran cualquier comportamiento del grupo	9	18	5	64	4
4	Los funcionarios fomentan el trabajo mecanizado.	14	9	8	64	5
5	Los funcionarios se sienten comprometidos con la visión y misión de la Municipalidad Provincial de Jaén.	0	75	9	8	8

De acuerdo a la Tabla 3, se observa que el 69% de los trabajadores indicaron que a veces los funcionarios generalmente no se sienten involucrados con el grupo, asimismo, el 66% que casi siempre los funcionarios trabajan de manera empírica y no planificada, el 64% que casi siempre los funcionarios toleran cualquier comportamiento del grupo, el 64% que casi siempre los funcionarios fomentan el trabajo mecanizado, por último el 75% que casi nunca los funcionarios se sienten comprometidos con la visión y misión de la Municipalidad Provincial de Jaén. Demostrando que los funcionarios y autoridades no se toman el tiempo de explicar a los empleados sobre las formas que se debe llevar a cabo las funciones laborales, asimismo, porque no son claros al momento de explicar las reglas laborales que el personal debe seguir estrictamente. Del mismo modo se observa un 39% en ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 15% en de acuerdo.

1. **Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.**

Tabla 4

Tipo de desempeño laboral en la dimensión eficacia y eficiencia de la Municipalidad Provincial de Jaén

Nº	Dimensión 4. Eficacia y eficiencia	Porcentajes				
		N	CN	AV	CS	S
1	Tus compañeros de trabajo demuestran responsabilidad en las funciones que desempeñan en su área.	20	6	40	17	17
2	Tus compañeros consideran cumplen sus funciones que permiten a la entidad alcanzar las metas trazadas.	1	21	19	40	19
3	Tus compañeros de trabajo responden positivamente a los planes de corto y largo plazo de la institución.	1	59	6	17	17
4	Tus compañeros de trabajo demuestran predisposición para el logro de los propósitos que persigue la Institución.	1	26	37	18	18
5	Tus compañeros de trabajo participan voluntariamente en el logro de los proyectos asignados.	0	24	43	2	31
6	Tus compañeros de trabajo se enfocan en el cumplimiento del POI de la municipalidad.	1	29	20	20	30
7	Tus compañeros de trabajo logran los resultados de acuerdo a lo planificado.	41	5	22	0	32
8	Tus compañeros de trabajo consideran importante cumplir las metas en el tiempo establecido	4	24	21	3	48
9	Tus compañeros de trabajo ejecutan las actividades en el tiempo previsto y respetando el cronograma	21	22	4	19	34
10	Tus compañeros de trabajo cumplen con la entrega de resultados en el tiempo estimado de cada trabajo.	1	40	27	15	17
11	Tus compañeros de trabajo programan los tiempos desde el primer día en cada trabajo	20	20	9	37	14
12	Tus compañeros de trabajo utilizan adecuadamente los recursos asignados	17	26	4	39	14
13	Tus compañeros de trabajo controlan de forma adecuada el uso de los recursos que son asignados en cada actividad.	18	4	26	22	30
14	Los gastos que incurren tus compañeros de trabajo son utilizados de manera óptima en beneficio de la entidad	19	24	23	1	33
15	Tus compañeros de trabajo planifican los gastos antes de su ejecución	19	44	5	1	31

De acuerdo a la Tabla 4, se evidencia que el 40% mencionó que a veces sus compañeros de trabajo demuestran responsabilidad en las funciones que desempeñan en su área, asimismo, el 40% revelaron que a veces sus compañeros consideran cumplen sus funciones que permiten a la entidad alcanzar las metas trazadas, el 59% que casi nunca sus compañeros de trabajo responden positivamente a los planes de corto y largo plazo de la institución, el 37% que a veces sus compañeros de trabajo demuestran predisposición para el logro de los propósitos que persigue la Institución, el 43% que a veces sus compañeros de trabajo participan voluntariamente en el logro de los proyectos asignados, el 30% que siempre sus compañeros de trabajo se enfocan en el cumplimiento del POI de la municipalidad, el 41% que nunca sus compañeros de trabajo logran los resultados de acuerdo a lo planificado, que el 48% que siempre sus compañeros de trabajo consideran importante cumplir las metas en el tiempo establecido, el 34% que siempre sus compañeros de trabajo ejecutan las actividades en el tiempo previsto y respetando el cronograma, el 40% que casi nunca sus compañeros de trabajo cumplen con la entrega de resultados en el tiempo estimado de cada trabajo, el 37% que casi siempre sus compañeros de trabajo programan los tiempos desde el primer día en cada trabajo, el 39% que casi siempre sus compañeros de trabajo utilizan adecuadamente los recursos asignados, el 30% que siempre sus compañeros de trabajo controlan de forma adecuada el uso de los recursos que son asignados en cada actividad, el 33% que siempre los gastos que incurren tus compañeros de trabajo son utilizados de manera óptima en beneficio de la entidad, por último, el 44% que casi nunca sus compañeros de trabajo planifican los gastos antes de su ejecución.

Tabla 5

Tipo de desempeño laboral en la dimensión relaciones interpersonales de la Municipalidad Provincial de Jaén.

Nº	Dimensión 5. Relaciones interpersonales	Porcentajes				
		N	CN	AV	CS	S
1	Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución.	20	24	22	1	33
2	Tus compañeros de trabajo establecen y mantienen comunicación con los usuarios propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.	4	40	3	36	17
3	Tus compañeros de trabajo establecen y mantienen comunicación con sus compañeros de trabajo propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.	41	23	3	16	17
4	Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre tus compañeros de trabajo.	20	22	25	18	15
5	Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo	1	28	23	17	31
6	Tus compañeros de trabajo se identifican los conflictos para la solución de problemas.	21	39	4	20	16

Según la Tabla 5, el 33% mencionaron que siempre los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución, el 40% que casi nunca sus compañeros de trabajo establecen y mantienen comunicación con los usuarios propiciando un ambiente de cordialidad y respeto, el 41% que nunca sus compañeros de trabajo establecen y mantienen comunicación con sus compañeros de trabajo, el 25% que a veces es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre tus compañeros de trabajo, el 28% que nunca existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo y el 39% que casi nunca sus compañeros de trabajo se identifican los conflictos para la solución de problemas.

Tabla 6

Tipo de desempeño laboral en la dimensión motivación laboral de la Municipalidad Provincial de Jaén.

Nº	Dimensión 6. Motivación laboral	Porcentajes				
		N	CN	AV	CS	S
1	El ambiente de trabajo es adecuado para desarrollar las tareas	40	24	4	1	31
2	Los ambientes de trabajo de la municipalidad logran cubrir las expectativas personales para el desenvolvimiento de sus labores	40	22	20	0	18
3	Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por la Institución.	57	9	19	1	14
4	La institución brinda planes de bienestar social.	36	42	21	1	0
5	El pago de haberes recibido es justo en relación a su cargo y esfuerzo.	20	60	2	18	0

De acuerdo a la Tabla 6, se evidencia que el 40% revelaron que nunca el ambiente de trabajo es adecuado para desarrollar las tareas, el 40% que nunca los ambientes de trabajo de la municipalidad logran cubrir las expectativas personales para el desenvolvimiento de sus labores, asimismo, el 57% que nunca reciben un justo reconocimiento de su labor por la Institución, el 42% que casi nunca la institución brinda planes de bienestar social, por último el 60% que casi nunca el pago de haberes recibido es justo en relación a su cargo y esfuerzo.

V. DISCUSIÓN

Con respecto a la variable 1, liderazgo gerencial, se afianza en el enfoque de los rasgos, donde Novela (2016), hace mención que el líder nace con habilidades gerenciales, y que es casi imposible convertirse en líder si es que no cuentan con dichas habilidades, asimismo, es importante que el líder cuente con vocación de servicio y actitudes porque mediante ello le permiten lograr mejores cosas en su vida cotidiana y profesional, donde el interés primordial sea alcanzar el bien común y el bien de la entidad, a través de los valores, principios, código de ética y de las normas de convivencia que se encuentran plasmadas en las políticas de la institución, debiéndose cumplir cabalmente por cada uno de sus integrantes en benemérito de los ciudadanos y de la entidad.

De la misma forma se consolida en la teoría del comportamiento, donde Rodríguez (2015) donde manifiesta que los líderes se clasifican tomando en cuenta sus cualidades y sus comportamientos en la ejecución de sus funciones laborales.

Las decisiones que los gerentes toman en un momento crítico es decisivo para generar utilidades a la organización o para hacerla perder valor en el mercado, en este caso, la experiencia, el conocimiento, la empatía y la integridad personal permiten a la persona convertirse en un líder donde las masas laborales se sientan a gusto y con ganas de seguir mejorando en cada una de sus actividades laborales, hasta alcanzar las metas de la entidad, que les permita lograr los objetivos trazados por el concejo municipal y de sus funcionarios, que admitan perfeccionar las circunstancias de vida de cada ciudadano.

Los resultados alcanzados en esta variable, evidencia que los funcionarios y autoridades de esta institución no toman las medidas correctivas de acuerdo a las normas establecidas en la entidad, asimismo, se evidencia que asignan funciones al personal que no van con las características del puesto que estos ocupan, desautorizando de esta forma la programación planificada en el POI y el PEI.

Estos datos son respaldados por el estudio de Silva (2021), porque su apreciación concuerda con el modelo, es decir, mientras se posea habilidades gerenciales óptimas existirá un buen desarrollo organizacional. Asimismo, lo hace Wang et al. (2021), porque confirma que el intercambio de sapiencias en equipos

media la influencia de la reflexividad del equipo en el comportamiento innovador de cada empleado, y que el liderazgo es esencial para la moderación de estas influencias.

Con respecto a las dimensiones del liderazgo gerencial, los resultados revelaron que los funcionarios y autoridades son desagradables a las labores que el personal desarrolla, porque no respetan las opiniones del personal, porque los empleados no poseen autonomía en su trabajo de manera individual y sobre todo porque las autoridades no prestan la atención adecuada a los problemas que enfrentan los equipos de trabajo.

Asimismo, que los funcionarios y jefes de área a veces demuestran responsabilidad en las funciones que desempeñan, porque no responden positivamente a los planes de corto y largo plazo que la entidad tiene planificado, ocasionando que no se alcancen las metas trazadas.

Estos resultados son amparados por la investigación de Alekseeva et al. (2021), porque revelaron que la prioridad establecida por el estado a favor de la introducción de indicadores clave de desempeño (KPI) en la evaluación profesional de servidores requiere pensar en su marca en la alineación de las personas en la capacidad de los recursos.

Asimismo, por Hameduddin y Engbers (2020), porque demostraron que si se maneja adecuadamente las prácticas de gestión y liderazgo podrán inculcar la motivación del servicio público a través de las intervenciones sugeridas con más frecuencia.

Con respecto a la variable 2, desempeño laboral se afianza en la teoría del campo, donde Lewin (2016), explica que poseer una buena conducta podrá mantener una buena relación con las personas de su entorno, sean estos, compañeros de trabajo o ciudadanos.

Estos comportamientos permitirán al colaborador que los funcionarios, jefes y autoridades valoren el esfuerzo y empeño que le pone a la ejecución de sus

funciones laborales, ya que, esto permite a la entidad alcanzar las metas trazadas en su Plan Estratégico Institucional. (Reynolds & McKimm, 2021)

Este enfoque hace hincapié al comportamiento individual de las personas que integran a la institución, ya que, dependerá de esto para que puedan adaptarse a los grupos de trabajo y a socializar en cada grupo de empleados que se forme en la organización.

Los resultados alcanzados en la variable desempeño laboral, demuestran que los canales de comunicación y el manejo de información que utilizan los funcionarios y jefes de área es inadecuado, ocasionando que entre compañeros de trabajo exista un ambiente inadecuado.

Estos datos son respaldados por el estudio de Espinoza et al. (2021), porque evidenciaron que la falta de una evaluación del desempeño laboral viene generando problemas masivos a la entidad, ya que no se conoce a ciencia cierta qué trabajadores están siendo competitivos en el desarrollo de sus funciones.

Del mismo modo lo hace Lluncor et al. (2021), porque demostraron que es importante que todas las organizaciones implementen planes de evaluación periódica y capacitación de capacidades a los servidores para fortalecer el conocimiento y la práctica del buen uso laboral, formular incentivos económicos o políticas de reconocimiento que motiven a los trabajadores, gestionar las habilidades interpersonales e interpersonales, y la comunicación efectiva, etc. satisfacción de los empleados, mejorando así el desempeño laboral.

Con respecto a los resultados de las dimensiones, se observa que el ambiente de trabajo no permite desarrollar las tareas laborales de forma adecuada, porque no reciben el reconocimiento necesario por el trabajo que estos realizan por parte de las autoridades, porque dentro de la entidad no existen planes de bienestar social de los integrantes de la entidad y porque el sueldo que estos perciben no corresponde a las actividades, el cargo y el esfuerzo que estos llevan a cabo.

Estos datos son amparados por el trabajo de Castro y Delgado (2020), porque mientras exista eficiencia en las labores cotidianas se mejorará el

desempeño laboral, pudiéndose alcanzar a través de los adiestramientos y apremios de desempeño.

Asimismo, Duarte et al. (2021), porque demostraron que existe una relación positiva estadísticamente reveladora entre el liderazgo auténtico y el desempeño en el lugar de trabajo de los empleados, que están directamente conectados e indirectamente vinculados a través de los dos mecanismos psicosociales propuestos.

De la misma manera lo hace Sánchez y Pinedo (2020), porque las capacidades de gestión forman parte del desempeño gerencial exitoso de las empresas estudiadas. Es decir, son incentivos y agentes de comunicación para lograr objetivos comunes y generar ventajas competitivas.

VI. CONCLUSIONES

1. Con respecto al objetivo general, se concluye que para poder ejercer el liderazgo gerencial se debe contar con competencias de tomar iniciativas, generar incentivos, agenciar y motivar con el fin de crear un clima innovador que posibilite un entorno entusiasta y comprometido en el que exista una óptima convivencia porque a través de ello se mejora el desempeño laboral de cada uno de sus trabajadores, impactando positivamente en la misma entidad y en los ciudadanos.
2. Con respecto al primer objetivo específico, se concluye que existen diferentes situaciones que vienen ocasionando que el nivel de liderazgo de las autoridades y funcionarios de esta entidad sea percibido que estos nunca se toman el tiempo de explicar la forma de cómo deben llevar sus funciones a los nuevos empleados alcanzando un 35% en el nivel nunca, del mismo modo, el 63% manifestaron que los funcionarios casi nunca reiteran a los empleados a cumplir cabalmente con el reglamento interno, asimismo, se observó que el 73% revelan que nunca los funcionarios y jefes de área toman las medidas correctivas cuando el personal demuestra ineficiencia en sus funciones.
3. Con respecto al segundo objetivo específico, se concluye que el 41% de los encuestados manifestaron que nunca sus compañeros de trabajo logran los resultados de acuerdo a lo planificado, asimismo, el 40% que casi nunca sus compañeros de trabajo cumplen con la entrega de resultados en el tiempo estimado de cada trabajo, del mismo modo, el 40% que casi nunca sus compañeros de trabajo establecen y mantienen comunicación con los usuarios que propicie un ambiente de cordialidad y respeto, en cambio, el 41% que nunca sus compañeros de trabajo establecen y mantienen comunicación con sus compañeros de trabajo, todo esto es generado por la falta de liderazgo de aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir, supervisar, controlar, evaluar, capacitar y orientar a los empleados.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las autoridades de la Municipalidad Provincial de Jaén, evaluar y considerar la propuesta de un modelo de liderazgo gerencial, porque a través de ella van a poder aumentar el desempeño laboral de los trabajadores, generando que cada uno de sus integrantes tenga una misma dirección permitiendo a la gestión actual alcanzar las metas establecidas hasta lograr los objetivos estratégicos institucionales, trayendo otros beneficios como la mejora en la orientación, atención de los requerimientos y en el servicio que se brinda a cada uno de los ciudadanos.

Se recomienda a los funcionarios y jefes de área de la Municipalidad Provincial de Jaén, brindar información permanente sobre las normas y tareas que los trabajadores deben realizar y más aún si estos son recién contratados porque a través de ello sabrán exactamente que su rol es muy importante y valioso para que la entidad pueda lograr lo ya planificado, asimismo, se recomienda promover el trabajo en equipo a través de la asistencia técnica, siendo tolerante a los errores e involucrar a cada uno de los trabajadores a respetar los trabajos que sus compañeros han realizado.

Se recomienda a los funcionarios y jefes de área de la Municipalidad Provincial de Jaén, planificar con tiempo cada una de las acciones que los empleados deben realizar porque esto permite evidenciar quienes si muestran responsabilidad en su trabajo, debiendo mantener una comunicación sincera y adecuada, que permita mejorar el ambiente de trabajo en cada una de las oficinas, asimismo, deben contar con planes sociales que permitan interactuar a las autoridades, a los trabajadores y sus familias, porque esto permite generar confianza, respeto e identidad institucional.

REFERENCIAS

- Aboramadan, M., Aloyyan, M., Turkmenoglu, M., Cicek, B., & Farao, C. (2021). Linking authentic leadership and management capability to public hospital performance: the role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1350-1370.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2020-2436>.
- Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., & Kiran, A. (2021). Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal*, 1(1), 1-24.
<https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0393>.
- Ahmad, S., & et al. (2021). Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 531-547.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0024>.
- Alekseeva, T., Bezikonnaya, E., Bogdashin, A., & Portnyagina, E. (2021). Implementing the personnel potential of the public civil service of a constituent entity of the Russian Federation in the context of the introduction of a comprehensive assessment of personnel. *SHS Web of Conferences*, 101, 5.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/202110102019>.
- Audenaert, M., Decramer, A., & Bert, G. (2021). How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. *Evaluation and Program Planning*, 85(1), 1-12.
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101909>.
- Aydin, G., Nyaburi, I., & Önder, M. (2020). Strategic Management in Turkey's Public Sector: Reforms and Application Issues. *Public Organization Review*, 20, 719-734.
<https://doi.org/10.1007/s11115-020-00463-8>.

- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación: Serie integral por competencias* (3ra ed.). Grupo Editorial Patria.
- Barajas, L., Betancur, L., López, N., & Rodríguez, J. (2020). *Liderazgo en tiempos de pandemia*.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19790/1/2020_liderazgo_tiempos_pandemia.pdf
- Bernal. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). Pearson Educación.
- Boada, N. (2018). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 1-29.
<http://dx.doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>.
- Cardenas, L., & Zapata, G. (2020). Process Management Model Aligned to the Civil Service Law in Public Entities of Peru. *Avances en Computación y Sistemas Inteligentes*, 1253, 624-629.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-55307-4_95.
- Cardeño, E., Cardeño, N., Buitrago, R., & Hernández, P. (2018). Liderazgo resonante como elemento potenciador de la responsabilidad social en organizaciones del sector público. *Espacios*, 39(8), 28.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n08/a18v39n08p28.pdf>.
- Castro, K. O., & Delgado, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107.
- Chávez. (2017). Conceptos y técnicas de recolección de datos en la investigación jurídico social.
https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf
- Cho, J., Schilpzand, P., & Huang, L. (2020). How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: The Roles of Feeling Trusted and

Job Autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169-184.

<https://doi.org/10.1177/1548051820979634>.

Cichowicz, E., Rollnik, E., Dedys, M., & Ekes, M. (2021). The DEA Method and Its Application Possibilities for Measuring Efficiency in the Public Sector—The Case of Local Public Employment Services. *Economies*, 9(2), 1-13. <https://doi.org/10.3390/economies9020080>.

Cieza, A., Culqui, M., Puican, V., & Callao, M. (2021). La Gestión de procesos internos en las empresas prestadoras de servicio de agua y alcantarillado en el Perú. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 5(6), 12185-12201. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1224.

Cieza, J. L., Silva, J. L., & Silva, M. Á. (2021). Gestión y desempeño laboral en trabajadores municipales. *Polo del conocimiento*, 6(2), 270-287. [10.23857/pc.v6i2.2253](https://doi.org/10.23857/pc.v6i2.2253).

Cook, B. (1998). Politics, Political Leadership, and Public Management. *Public Administration Review*, 58(3), 225-230. <https://doi.org/10.2307/976562>.

Duarte, A. P., Robeiro, N., Suzete, A., & Roque, D. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *frontiers in Psychology*, 12, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>.

Eliyana, A., Ma`arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.

<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>.

Espinoza, R., Ramos, O. M., Espinoza, M. A., & Asca, P. G. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos

Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 61-83.

<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566>.

Graves, L., Sarkis, J., & Gold, N. (2019). Employee proenvironmental behavior in Russia: The roles of top management commitment, managerial leadership, and employee motives. *Resources, Conservation and Recycling*, 140(1), 54-64.

<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.09.007>.

Hameduddin, T., & Engbers, T. (2020). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 21(1), 15.

<https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>.

He, J., & et al. (2020). Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043-1054.

<https://doi.org/10.1002/csr.2104>.

Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta* (4ta. ed.). LIMUSA Noriega Editores.

Hyang, R., Kihye, H., & Eunjung, R. (2019). Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1655-1663.

<https://doi.org/10.1111/jonm.12853>.

Ilie, S., & Dinca, A. (2020). The influence of the internal managerial control on the corporate. *Basiq international conference*, 21(2), 746-752.

https://www.researchgate.net/profile/Bassel-Diab/publication/342124082_BASIQ_2020_Conference_proceedings/links/5ee37056458515814a583fe1/BASIQ-2020-Conference-proceedings.pdf#page=746.

INEI. (2018). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a Nivel Nacional*.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-no-11-mercado-laboral-nac-jul-ago-set-2018.pdf>

Jara, A. M., Asmat, N. S., Alberca, N. E., & Medina, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/html/index.html>

Kadarusman, B. (2021). The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance. *Management Science Letters*, 11(5), 1509-1520.

[10.5267/j.msl.2020.12.022](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.022).

Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>.

Kung, C., Uen, J., & Lin, S. (2020). Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums. *Chinese Management Studies*, 14(4), 995-1014.

<https://doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0523>.

Lewin, K. (2016). Principios de la psicología topologica.
<https://psicologia.laguia2000.com/general/kurt-lewin-y-la-teoria-del-campo>

Lluncor, M., Cacho, A., Zegarra, W., & Olano, D. (2021). El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas". *Revista Pakamuros*, 9(1), 12-20.
<https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.159>.

Lye, J., Hoque, Z., & Parker, L. (2020). How do employees learn from performance measures? Evidence from a local government entity. *Accounting & Finance*, 61(2), 3443-3480.

<https://doi.org/10.1111/acfi.12709>.

- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Abdul, Q., Ali, S., & Fillatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>.
- Mwesigwa, D. (2018). Enhancing employee performance using selected leadership styles of middle-line managers in the hospitality industry in Mid-Western Uganda. *Journal of Hospitality Management and Tourism*, 9(3), 25-35. [10.5897/JHMT2018.0243](https://doi.org/10.5897/JHMT2018.0243).
- Novela, R. (2016). *Teoría de los rasgos: el inicio del Liderazgo*. <https://selvv.com/teoria-de-los-rasgos/>
- OIT. (2020). *Panorama Laboral 2020*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf
- OLACEFS. (2019). *Guía para la evaluación del desempeño de entidades fiscalizadoras superiores*. https://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/Guia_para_la_evaluacion_del_desempe%C3%B1o_de_EFS-OLACEFS.pdf
- Papenfub, U., & Keppeler, F. (2020). Does performance-related pay and public service motivation research treat state-owned enterprises like a neglected Cinderella? A systematic literature review and agenda for future research on performance effects. *Public Management Review*, 22(7), 1119-1145. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740300>.
- Pariona, R. B., Rivero, Z. Y., González, R. C., & Hinojosa, R. A. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 308-317. <https://doi.org/10.52080/rvg93.21>.

Reynolds, D., & McKimm, J. (2021). Educational management and leadership in Wales: promise, performance and potential. *School Leadership & Management*, 41, 54-72.

<https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1816955>.

Rodriguez, N. (2015). Teoría del comportamiento.

https://lms.colbachenlinea.mx/tc-colbach/contenido/materias/06Sexto/cvdco/html/121_teora_del_comportamiento.html

Saif, M., & Bin, N. (2020). The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management and Managerial Performance of Government Department in Dubai. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(1), 8377-8385.

https://journals.euser.org/files/articles/ejms_v5_i1_20/Rashid.pdf.

Salas, A., & et al. (2020). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Wiley Online Library*, 60(3), 333-347.

<https://doi.org/10.1002/hrm.22021>.

Sánchez, H., & Reyes, C. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica* (5ta ed.). Busines Support Aneth S.R.L.

Sánchez, I., Sánchez, J., & Pinedo, A. (2020). Competencias gerenciales. Factor de éxito en empresas de servicios públicos. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 74-90.

<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6716>.

Schwepker, C., & Dimitriou, C. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *ELSEVIER*, 94, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>.

SDE. (2021). *Informe de evaluación de desempeño laboral y acuerdos de gestión*. https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/informe_evaluacion_del_desempeno_laboral_2020-2021v1.pdf

- Shih, H., & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147-168.
<https://doi.org/10.1108/10444061011037387>.
- Silva, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Digital Publisher*, 6(2), 148-163. doi.org/10.33386/593dp.2020.6.314.
- Silva, E., Silva, G., & Bautista, J. (2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Morales, Región San Martín. *TZHOECOEN*, 10(1), 1-8.
<https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124842>.
- Torlak, N., Demir, A., & Budur, T. (2021). Decision-making, leadership and performance links in private education institutes. *Rajagiri Management Journal*, 13(2), 1-12.
<https://doi.org/10.1108/RAMJ-10-2020-0061>.
- Tuan, T. (2021). Activating job crafting in public services: the roles of discretionary human resource practices and employee use of normative public values. *Public Management Review*, 23(8), 1184-1216.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730942>.
- Twesige, D. (2020). The Effect of Employee Training and Development on the Performance of Public Institutions in Rwanda: A Case of Decentralised Entities. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(4), 1-21.
https://ecejournals.org/wp-content/uploads/journal/published_paper/volume-1/issue-4/PJgHnKP3.pdf.
- Umans, T., Smith, E., Andersson, W., & Planken, W. (2018). Top management teams' shared leadership and ambidexterity: the role of management control systems. *International Review of Administrative Sciences*, 86(3), 444-462.
<https://doi.org/10.1177/0020852318783539>.

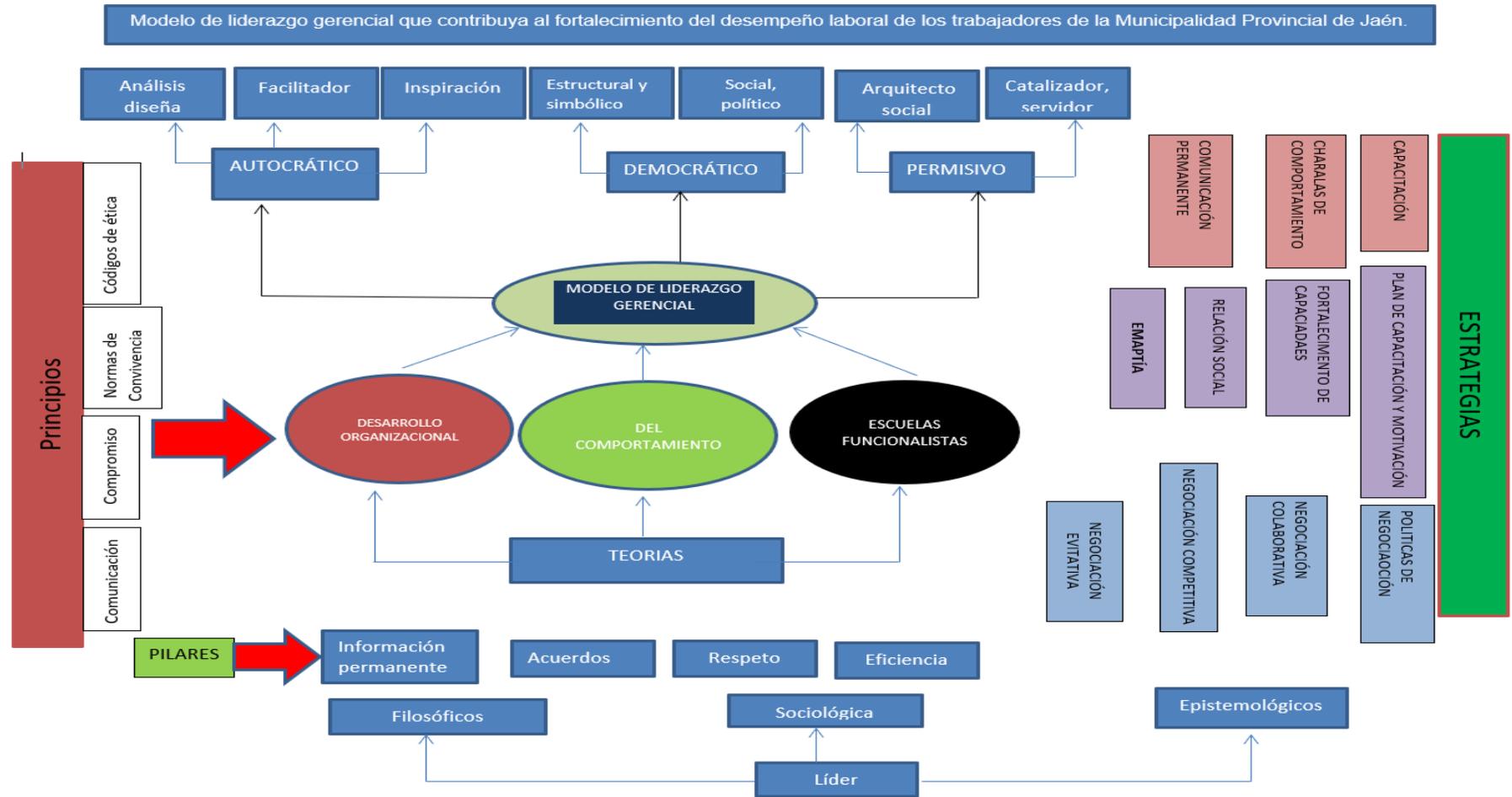
Wang, Z., Ren, S., Doren, C., Liu, M., & Cai, S. (2021). Team reflexivity and employee innovative behavior: the mediating role of knowledge sharing and moderating role of leadership. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 16. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0683>.

Zaim, H., & et al. (2020). Ethical leadership, effectiveness and team performance: an Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 1-14. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111991>.

ANEXOS

Anexo 1. Propuesta

Tercer objetivo específico: Aplicar la propuesta de liderazgo gerencial que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén



I. INTRODUCCIÓN

El universo realiza cambios constantes debido a sus grandes avances científicos y tecnológicos; para los cuales las personas deben prepararse para los grandes desafíos que se les presentaran. Asimismo, la competencia de las grandes instituciones del Estado, municipalidades del mundo es constante para lograrlo, personas con mente abierta para enfrentar estos grandes desafíos y eficiencia con sentido de renovación, persistencia llevan el rumbo del éxito a toda institución estatal. Es por ello que es necesario contar con una persona que responda a valores éticos, morales, con sentido de colaboración y sacrificio, por ende que quien representa a esas características se le denomina líder gerencial, y son los que logran el éxito de sus organizaciones o instituciones, no se espera que sea perfecto, pues nadie lo es, pero si se espera que sus acciones dejen ver en él o ella, las virtudes que todo ser humano debe poseer las cuales debe sacar a flote para demostrar su calidad humana y su capacidad para dirigir a sus subordinados, reflejando lo que quiere lograr y lo que busca alcanzar con su liderazgo.

En este sentido, se afirma que todo líder gerencial tiene la capacidad para influir en la mente de los trabajadores y conseguir que el equipo trabaje con entusiasmo con el fin de obtener resultados positivos. Se entiende también por liderazgo gerencial a la competencia de tomar iniciativas, generar incentivos, agenciar y motivar con el fin de crear un clima innovador que posibilite un entorno entusiasta y comprometido en el que exista una óptima convivencia en la que el líder utilice sus habilidades para cumplir con la misión que demuestra.

Es por ello que un líder directivo es un elemento importante en la gestión municipal, ya que este influye en el comportamiento de los trabajadores, y su percepción de cómo trabajan sin prejuicios sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen y qué pueden lograr. Estas ideas reaccionan siempre y cuando el liderazgo gerencial cumple con las necesidades de los trabajadores: de tal forma que el individuo determina cómo ve su trabajo y su entorno, así como la realización de un análisis en su desempeño laboral; sino también sus impresiones subjetivas, es decir, su percepción del clima en el que trabaja.

Teoría del comportamiento

Por otro lado, Podsakoff, Mac Kenzie y Bommer (2016) definen que los líderes gerenciales efectivos pueden cambiar las actitudes positivas a sus trabajadores al formular una visión que se pretende lograr en beneficio tanto de la organización como del personal, y lograr su aceptación en diferentes grupos de la sociedad. Brindar un apoyo individual que los motive a lograrlo.

Según Leitwood (2015), el liderazgo gerencial desde el método de gestión organizacional es el más apropiado para ser aplicado por todos los gerentes de diferentes instituciones estatales, municipales. Este tipo de liderazgo motiva a todo trabajador a inspirarse creando cambios en las organizaciones y la sociedad (p. 74)

Martins y col. (2015) destacan la importancia de crear cualidades de liderazgo transformador en el trabajador municipal como una forma de desarrollo de alta calidad; asimismo esto le permite a todo líder y su equipo a planear el trabajo en conjunto, para alcanzar objetivos comunes de socialización y transformación administrativa; ya que el éxito depende de todo el equipo en conjunto (p. 83)

Teoría de las escuelas funcionalistas

Según Bass (2015), cree que el líder gerencial es el soporte de los trabajadores municipal, donde se convierten en un tutor de cada uno de los colaboradores en solución de sus problemas. Se vuelve más innovador en su análisis de los problemas aplicando estrategias para resolverlos las mismas.

- Motivación inspiradora: La participación del líder gerenciales crear un ambiente agradable y optimismo con un trabajo de entusiasmo, crea una comunicación asertiva, motivadora y atractiva para sus colaboradores; asimismo, puede manifestar de manera incuestionable en gestionar conflictos, superar tiempos difíciles, sobrellevar los errores de otros y delegar problemas con paciencia. Estas circunstancias anteriores son todos interdependientes a pesar de están interrelacionados y se manifiestan en comportamientos que incluyen motivar a sus empleados para ganar más de lo esperado cultivando intereses inmediatos en favor de la organización y el trabajador

Omar (2016) destaca que al líder gerencial es aquel que promueve el bienestar unipersonal como colectiva de la municipalidad, asimismo este los apoye en su progreso personal, de igual forma, este estilo motiva a los colaboradores a admitir conciencia de la consideración del incumbencia en clan en el interior de las instituciones y desarrolla en los integrantes del hatajo un sentido de fondo, décimo, pertenencia y servicio para el lucro de las metas y las ganancias institucionales para la mundo (p. 89)

De lo anterior se puede considerar que las nuevas tendencias de liderazgo gerencial en las instituciones del Estado, municipalidades, apuntan a un liderazgo transformador, enmarcado en una afinidad satisfactoria entre todo el grupo humano, donde se practique el progreso en la municipalidad y templar la capacidad de praxis de un liderazgo normativo acertado.

II. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las capacidades de liderazgo gerencia que permita desempeñar la labor de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Programar charlas de inducción gerencial a toda la administración Municipalidad Provincial de Jaén.
- ✓ Aplicación del plan de capacitación de liderazgo gerencial a toda la administración Municipalidad Provincial de Jaén.
- ✓ Aplicar las políticas de negociación en el liderazgo gerencial a toda la administración Municipalidad Provincial de Jaén
- ✓ Evaluación y monitoreo del plan de liderazgo gerencial.

III. TEORÍAS

Teoría del desarrollo organizacional

Según Northouse, (2016) define al liderazgo gerencial como un estilo que tiene toda persona para poder dirigir, motivar y en la cual también inspiran confianza con su personal; ya que los resultados con llevan a lograr el éxito de una organización; de tal

manera que ambos ayuden a progresar a la empresa, y también al grupo de trabajo (p.45).

Por lo tanto, este tipo de liderazgo es aquel guía e inspira confianza en el equipo, donde se confían en trabajadores muy bien capacitados para que tomen la rienda de una empresa o institución y tomen autoridad sobre decisiones positivas en bien del empleado y la empresa o institución, y donde estos puedan ser escuchados y puedan opinar libremente y se aplique en la práctica sus sugerencias y encontrar soluciones a ambos.

De la misma forma, el líder gerencial inspira cambios positivos en los seguidores y se ocupa de sus tareas y bienestar. Así es como se gana la confianza y el respeto de los demás.

El gerente de transformación asegura el cambio y el movimiento en la organización. Por lo tanto, tiene una visión clara de los objetivos que se deben alcanzar para poder orientar a la institución en nuevas direcciones. Este tipo de líder enfatiza las nuevas oportunidades y promueve una visión del futuro, ya que está guiado por un fuerte sentido de propósito. De acuerdo con el cambio en las organizaciones responsables de la transformación del liderazgo, lo hace elevando la vista de la organización por encima de la rutina de los sistemas mecánicos basados en el desempeño. Los autores argumentan que esto sucede porque el líder de la transformación cuestiona todo y promueve un estilo de pensamiento no tradicional. (Tucker y Russell, 2016, p. 67)

IV. FUNDAMENTOS

Filosóficos:

La filosofía de liderazgo ha sido definida como "un conjunto de creencias, valores y principios que influyen fuertemente en la forma en cómo interpretamos la realidad y guían nuestra comprensión acerca de cómo influir en los humanos" (Ambler, 2012, p. 77, como se cita en Speranza y Pierce, 2019). Una filosofía de liderazgo promueve acciones comunicativas y ayuda a un líder a desarrollar sus capacidades y a cultivar su mejor potencial humano.

Sociológica

En cuanto a la dimensión sociológica, es decir del aspecto humano y por lo tanto social del liderazgo gerencial, debe reconocerse que las instituciones como organizaciones, desempeñan una función que contribuye en alguna medida, para lograr el equilibrio entre la estabilidad y el cambio en el entorno político desde luego también repercute hacia su interior, dado que los individuos a través de sus relaciones constituyen acciones de grupos encaminadas al logro y satisfacción de sus necesidades, anhelos y sentimientos. Desde ese enfoque, y bajo la que la empresa es el ámbito propio y natural para el ejercicio del liderazgo, al concurrir los demás, se requiere hacer referencia a otro de los aspectos relevantes, que por lo general en la mayoría de los casos es soslayado y en otros ignorados por lo que se considerara o lo que se denomina: el ethos en la institución pública.

Epistemológicos:

El liderazgo gerencial con los enfoques epistemológicos. En cuanto al enfoque empírico analítico, construido por generalizaciones a partir de datos concretos obtenidos a través de los sentidos y a la percepción sensorial, se observa que algunos aspectos del liderazgo gerencial provienen de las observaciones del comportamiento de los líderes y su generalización. En este sentido, los roles y cualidades distintivas de liderazgo se identifican en los patrones encontrados en los orígenes y socialización de las personas consideradas líderes, a través del estudio de conceptos que enfatizan el desenvolvimiento de estructuras de motivaciones, valores y objetivos. El objeto del conocimiento en este enfoque pertenece al mundo objetivo, el liderazgo es estudiado como algo externo e independiente al investigador. El conocimiento obtenido puede verificarse mediante hechos contrastables, que son susceptibles de observar, clasificar, medir y ordenar. En relación con el enfoque racionalista, la mayoría de los aspectos del liderazgo gerencial se ubican en este enfoque. En este sentido, según Bass (2015), señala que los líderes gerenciales se inclinan más a utilizar un nivel más elevado y complejo. Reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial. Busca motivos potenciales de los seguidores para satisfacer altas necesidades.

PRINCIPIOS

Comunicación: Es un proceso esencial para el desarrollo del **liderazgo** y de las instituciones del estado, municipalidades. Si no existe una comunicación efectiva, los gerentes, no serán capaces de transmitir los objetivos de la empresa a los equipos de trabajo

Compromiso: La definición se da cuando hay una adecuada alineación entre los valores personales y los valores de la institución municipal y es en este aspecto en el que los nuevos líderes tienen que hacer un gran esfuerzo de convencimiento y de seducción

Normas de convivencia: son fundamentales para que el trabajador esté a gusto no solo con sus compañeros de trabajo, sino también con sus labores asignadas. Además, se trata del lugar donde una persona pasa la mayor parte del día, así que es muy importante procurar la mejor armonía.

Códigos de ética: El liderazgo ético brinda credibilidad y respeto, tanto para el líder como para su organización. Si el líder se ha establecido como una persona de **ética**, los individuos y los grupos tanto dentro como afuera de la organización- lo respetarán, y también a su organización, debido a su integridad.

V. CARACTERÍSTICAS

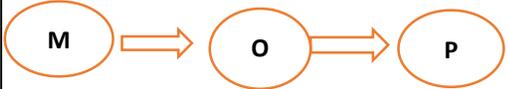
Las características más representativas en el liderazgo gerencial son las siguientes:

- ✓ Visualización organizada. Las personas trabajan en el desarrollo positivo de una organización con prioridades y estándares claros.. Delegates, capacitas, das consejos y retroalimenta el desarrollo personal de los seguidores. Aumentan las necesidades y la seguridad de los seguidores para asumir un mayor nivel de responsabilidad. Las responsabilidades de los rastreadores no solo cubren las necesidades de su trabajo, sino que también tienen como objetivo maximizar el rendimiento. En cambio, los seguidores asumen una mayor responsabilidad por su desarrollo personal, que puede incluir actividades como los desafíos del trabajo en sí.

- ✓ Estimulación intelectual: los gerentes fomentan activamente una nueva mirada a los viejos métodos / problemas. Fomentan la creatividad y enfatizan la reconsideración y reconsideración de los supuestos detrás de los problemas. Utilice tanto la intuición como la lógica formal para resolver problemas. Los líderes intelectualmente estimulantes desarrollan seguidores que atacan los problemas con sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se vuelven solucionadores de problemas más eficaces con y sin el apoyo del líder. Se vuelven más innovadores en su análisis de problemas y las estrategias que utilizan para resolverlos.
- ✓ En conclusión, se requieren de personas con un enfoque diferente de la realidad, una confianza y determinación que puedan tener una autoconfianza subordinada y unir con entusiasmo los esfuerzos del equipo y los objetivos organizacionales compartidos. En tiempos diferentes, los gerentes con liderazgo gerencial transformador que pueda sensibilizar a los trabajadores de lo que deben hacer y valorar (Bass, 2015, p.163)

Anexo 2. Matriz de consistencia: Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnicas e instrumentos
<p>Problema General:</p> <p>¿De qué manera el Liderazgo gerencial contribuye al fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2021?</p> <p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el tipo de liderazgo gerencial que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén? • ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén? • ¿De qué forma la propuesta de liderazgo permite mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén? • ¿Cuál es el efecto de la aplicación del modelo de liderazgo gerencial en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén? 	<p>Objetivo general:</p> <p>Diseñar un modelo de liderazgo gerencial que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2021</p> <p>Objetivo Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el tipo de liderazgo gerencial que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén • Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén • Aplicar la propuesta de liderazgo gerencial que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. • Validar el modelo de liderazgo gerencial que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, por juicio de expertos 	<p>Hipótesis General:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El diseño de un modelo de liderazgo gerencial contribuye al fortalecimiento de forma significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, luego de su aplicación <p>Hipótesis específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al diagnosticar el tipo de liderazgo gerencial que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén; es deficiente • Al evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén; es bajo • Al aplicar la propuesta de liderazgo gerencial que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén; es eficiente • Al validar el modelo de liderazgo gerencial que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, por juicio de expertos; es alto. <p>:</p>	<p>Encuesta-cuestionario.</p>

Tipo y Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones																				
<p>Tipo básica, por qué sirve de cimiento a la investigación aplicada o tecnológica. (Ñaupas et al., 2018)</p> <p>De diseño no experimental, la investigación es descriptiva, porque solo se pretende describir los fenómenos que acontecen en cada una de las variables a estudiar. (Hernández & Mendoza, 2018) propositiva de corte transversal y enfoque cuantitativo y paradigma positivista. El diseño es el siguiente:</p>  <p>Dónde M: muestra O: observación</p>	<p>Población: Para este estudio se consideró el total de trabajadores que ascienden a 650 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.</p> <p>Muestra: Estuvo conformada por los 91 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén</p> <p>Unidad de análisis: Se tomaron en cuenta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén</p> <table border="1" data-bbox="730 1079 1171 1403"> <thead> <tr> <th>Sub gerencias</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Contabilidad</td> <td>05</td> </tr> <tr> <td>Tesorería</td> <td>05</td> </tr> <tr> <td>Planificación y desarrollo de personas</td> <td>05</td> </tr> <tr> <td>Remuneración, bienestar social y salud</td> <td>08</td> </tr> </tbody> </table>	Sub gerencias	Cantidad	Contabilidad	05	Tesorería	05	Planificación y desarrollo de personas	05	Remuneración, bienestar social y salud	08	<table border="1" data-bbox="1264 857 1732 1260"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>DIMENSIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Liderazgo gerencial</td> <td>Autocrático.</td> </tr> <tr> <td>Democrático.</td> </tr> <tr> <td>Permisivo</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Desempeño o laboral</td> <td>Eficacia y eficiencia.</td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales.</td> </tr> <tr> <td>Motivación laboral</td> </tr> </tbody> </table>	Variable	DIMENSIONES	Liderazgo gerencial	Autocrático.	Democrático.	Permisivo	Desempeño o laboral	Eficacia y eficiencia.	Relaciones interpersonales.	Motivación laboral
Sub gerencias	Cantidad																					
Contabilidad	05																					
Tesorería	05																					
Planificación y desarrollo de personas	05																					
Remuneración, bienestar social y salud	08																					
Variable	DIMENSIONES																					
Liderazgo gerencial	Autocrático.																					
	Democrático.																					
	Permisivo																					
Desempeño o laboral	Eficacia y eficiencia.																					
	Relaciones interpersonales.																					
	Motivación laboral																					

P: Propuesta

Fiscalización tributaria	06
Recaudación y orientación tributaria	07
Ejecución coactiva	07
Planeamiento estratégico y modernización municipal	05
Presupuesto y cooperación técnica internacional	06
Recursos humanos	05
Abastecimiento y logística	06
Desarrollo Urbano y Acondicionamiento Territorial	04
Gestión y Desarrollo Ambiental	04
Oficina de Titulación	04
Administración y Finanzas	04
Sub gerencia de obras	05
Sub gerencia de supervisión y liquidación de obras	05

Anexo 3. Operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<p><u>Variable independiente</u></p> <p>Liderazgo gerencial</p>	<p>Son las experiencias que conserva la persona que le permite gestionar de forma correcta las situaciones que ocurren en su entorno que le permita obtener el mayor provecho (Cardeño et al., 2018).</p>	<p>El liderazgo gerencial fue estudiado a través de la encuesta y el cuestionario aplicado a 91 trabajadores de la municipalidad de Jaén, que permita conocer más detalles de sus dimensiones: Autocrático, democrático y permisivo.</p>	Autocrático	Muestra información permanente	Ordinal
				Establece normas claras y precisas	Ordinal
				Asigna tareas de acuerdo a las necesidades	Ordinal
				Cumple la programación planificada	Ordinal
				Respeto el trabajo realizado	Ordinal
				Eficiencia del trabajo realizado	Ordinal
			Democrático	Muestra actitud positiva	Ordinal
				Promueve el compromiso laboral	Ordinal
				Involucra al trabajador en la toma de decisiones	Ordinal
				Brinda asistencia técnica	Ordinal
				Promueve el trabajo cooperativo	Ordinal
			Permisivo	Trabajo organizado y planificado activo	Ordinal
				Muestra tolerancia pertinente	Ordinal

				Promueve el trabajo activo	Ordinal
				Cuenta con trabajadores comprometidos	Ordinal
<u>Variable dependiente</u> Desempeño laboral	Son las formas de como los colaboradores ejecutan sus labores de forma eficaz para lograr las metas comunes, sujetándose a las políticas y normas establecidas con tiempo por la entidad (Silva, Silva, & Bautista, 2018).	El desempeño laboral fue estudiado a través de la encuesta y el cuestionario aplicado a 91 trabajadores de la municipalidad de Jaén, que permita conocer más detalles de sus dimensiones: Eficacia y eficiencia, relaciones interpersonales y motivación laboral	Eficacia y eficiencia	Muestra responsabilidad en el trabajo	Ordinal
				Se logra los objetivos en el trabajo	Ordinal
				Se planifica el trabajo oportunamente	Ordinal
			Relaciones interpersonales	Existe una adecuada comunicación en la institución	Ordinal
				Tienen un adecuado manejo de conflictos en la institución	Ordinal
			Motivación laboral	Existe un ambiente de trabajo adecuado	Ordinal
				Existe planes sociales en la institución	Ordinal
				Tiene remuneración adecuada	Ordinal

ANEXO 4. INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO LIDERAZGO GERENCIAL

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Nº	ÍTEMS	5	4	3	2	1
	DIMENSIÓN AUTOCRÁTICO					
1	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad se toman el tiempo de explicarle las formas de cómo llevar a cabo sus funciones laborales					
2	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad se toman el tiempo de explicarle de forma continua sobre las actividades programadas que se deben llevar a cabo en la entidad.					
3	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad establecen claramente las reglas que el personal debe seguir estrictamente.					
4	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad reiteran al personal cumplir el reglamento Interno y Manual de Organización y Funciones.					
5	Cuando el personal demuestra ineficiencia, se toman las medidas correctivas de acuerdo a lo que establecen las normas					
6	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad asignan al personal otras funciones de áreas particulares a parte de su labor normal.					
7	Los funcionarios desautorizan la programación desarrollada por el personal administrativo en público					
8	Los funcionarios organizan y preparan actividades en detalle en previa consulta con el personal del área pertinente					

9	Los funcionarios cuestionan arbitrariamente la labor del personal, generando temor en él.					
10	Los funcionarios hacen saber al personal lo que espera de ellos en su trabajo en cada trimestre					
11	Los funcionarios disponen el uso de procedimientos ya conocidos en la realización de las actividades					
	DIMENSIÓN DEMOCRÁTICO					
12	Los funcionarios muestran una actitud agradable en las labores que desarrolla el personal a pesar de las resistencias					
13	Los funcionarios respetan las opiniones del personal y consideran en el trabajo a pesar de estar en desacuerdo.					
14	Los funcionarios se muestran consciente y considerado con el personal, aunque no le caiga bien alguno de ellos.					
15	Los equipos de trabajo realizan sus labores de forma eficiente aún en ausencia de los funcionarios.					
16	Los funcionarios consultan al personal las acciones, decisiones y propuestas sobre las labores.					
17	Los funcionarios otorgan autonomía al trabajo individual que llevan a cabo los trabajadores.					
18	Los funcionarios ayudan al personal que tiene dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos.					
19	Los funcionarios prestan atención a los problemas de su equipo de trabajo.					
20	Los funcionarios fomentan la reflexión y participación en la colaboración entre el personal.					
21	Los funcionarios buscas alternativas y sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas					
	DIMENSIÓN PERMISIVO					
22	Los funcionarios generalmente no se sienten involucrados con el grupo.					

23	Los funcionarios trabajan de manera empírica y no planificada.					
24	Los funcionarios toleran cualquier comportamiento del grupo					
25	Los funcionarios fomentan el trabajo mecanizado.					
26	Los funcionarios se sienten comprometidos con la visión y misión de la Municipalidad Provincial de Jaén.					

Fuente: Juan Luis Morón Pinto (2018).

CUESTIONARIO DESEMPEÑO LABORAL

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Nº	ÍTEMS	5	4	3	2	1
	DIMENSIÓN EFICACIA y EFICIENCIA					
1	Tus compañeros de trabajo demuestran responsabilidad en las funciones que desempeñan en su área.					
2	Tus compañeros consideran cumplen sus funciones que permiten a la entidad alcanzar las metas trazadas.					
3	Tus compañeros de trabajo responden positivamente a los planes de corto y largo plazo de la institución.					
4	Tus compañeros de trabajo demuestran predisposición para el logro de los propósitos que persigue la Institución.					
5	Tus compañeros de trabajo participan voluntariamente en el logro de los proyectos asignados.					
6	Tus compañeros de trabajo se enfocan en el cumplimiento del POI de la municipalidad.					
7	Tus compañeros de trabajo logran los resultados de acuerdo a lo planificado.					
8	Tus compañeros de trabajo consideran importante cumplir las metas en el tiempo establecido					
9	Tus compañeros de trabajo ejecutan las actividades en el tiempo previsto y respetando el cronograma					
10	Tus compañeros de trabajo cumplen con la entrega de resultados en el tiempo estimado de cada trabajo.					
11	Tus compañeros de trabajo programan los tiempos desde el primer día en cada trabajo					
12	Tus compañeros de trabajo utilizan adecuadamente los recursos asignados					

13	Tus compañeros de trabajo controlan de forma adecuada el uso de los recursos que son asignados en cada actividad.				
14	Los gastos que incurren tus compañeros de trabajo son utilizados de manera óptima en beneficio de la entidad				
15	Tus compañeros de trabajo planifican los gastos antes de su ejecución				
	DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES				
16	Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución.				
17	Tus compañeros de trabajo establecen y mantienen comunicación con los usuarios propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.				
18	Tus compañeros de trabajo establecen y mantienen comunicación con sus compañeros de trabajo propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.				
19	Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre tus compañeros de trabajo.				
20	Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo				
21	Tus compañeros de trabajo se identifican los conflictos para la solución de problemas.				
	DIMENSIÓN MOTIVACIÓN LABORAL				
22	El ambiente de trabajo es adecuado para desarrollar las tareas				
23	Los ambientes de trabajo de la municipalidad logran cubrir las expectativas personales para el desenvolvimiento de sus labores				
24	Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por la Institución.				
25	La institución brinda planes de bienestar social.				
26	El pago de haberes recibido es justo en relación a su cargo y esfuerzo.				

Fuente: Juan Luis Morón Pinto (2018).

Anexo 5. Validación de expertos

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del especialista	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(es) del instrumento
Mego Coronel María Carolina	Sub Gerente de Planeamiento Estratégico de la Municipalidad Provincial de Jaén	Instrumento para medir el liderazgo gerencial	Adaptado de Morón (2018) por Malca, J.
Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Variable	Dimensión	Indicadores	ITEMS	Opciones de respuesta		Claridad		Objetividad		Actualidad		Organización		Suficiencia		Intencionalidad		Consistencia		Coherencia		Metodología	
				M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
LIDERAZGO GERENCIAL	Autocrático	Muestra información permanente	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad se toman el tiempo de explicarle las formas de como llevar a cabo sus funciones laborales	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
		Establece normas claras y precisas	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad se toman el tiempo de explicarle de forma continua sobre las actividades programadas que se deben llevar a cabo en la entidad	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
			Los funcionarios y autoridades de la municipalidad establecen claramente las reglas que el personal debe seguir estrictamente.																				

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del especialista	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Mego Coronel María Carolina	Sub Gerente de Planeamiento Estratégico de la Municipalidad Provincial de Jaén	Instrumento para medir el desempeño laboral	Adaptado de Morón (2018) por Malca, J.
Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Variable	Dimensión	Indicadores	ITEMS	Opciones de respuesta		Ciaridad		Objetividad		Actualidad		Organización		Suficiencia		Intencionalidad		Consistencia		Coherencia		Metodología																						
				M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B																			
DESEMPEÑO LABORAL	Eficacia y eficiencia	Muestra responsabilidad en el trabajo Se logra los objetivos en el trabajo	Tus compañeros de trabajo demuestran responsabilidad en las funciones que desempeñan en su área.	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																					
			Tus compañeros consideran cumplen sus funciones que permiten a la entidad alcanzar las metas trazadas.																					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Tus compañeros de trabajo responden positivamente a los planes de corto y largo plazo de la institución.																					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Tus compañeros de trabajo demuestran predisposición para el logro de los propósitos que persigue la institución.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																					

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del especialista	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(es) del instrumento
Altamirano Arana Andrés Francisco	Gerente de Rentas de la Municipalidad Provincial de Jaén	Instrumento para medir el liderazgo gerencial	Adaptado de Morón (2018) por Matca, J.
Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Variable	Dimensión	Indicadores	ITEMS	Opciones de respuesta		Claridad		Objetividad		Actualidad		Organización		Suficiencia		Intencionalidad		Consistencia		Coherencia		Metodología			
				M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
LIDERAZGO GERENCIAL	Autocrático	Muestra información permanente	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad se toman el tiempo de explicarle las formas de cómo llevar a cabo sus funciones laborales	x					x																
		Establece normas claras y precisas	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad se toman el tiempo de explicarle de forma continua sobre las actividades programadas que se deben llevar a cabo en la entidad							x															
			Los funcionarios y autoridades de la municipalidad establecen claramente las reglas que el personal debe seguir estrictamente.																						

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del especialista	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Altamirano Arana Andrés Francisco	Gerente de Rentas de la Municipalidad Provincial de Jaén	Instrumento para medir el desempeño laboral	Adaptado de Morón (2018) por Malca, J.
Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Variable	Dimensión	Indicadores	ITEMS	Opciones de respuesta	Clasificación		Objetividad		Actualidad		Organización		Suficiencia		Intencionalidad		Consistencia		Coherencia		Metodología	
					M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
DESEMPEÑO LABORAL	Eficacia y eficiencia	Muestra responsabilidad en el trabajo	Tus compañeros de trabajo demuestran responsabilidad en las funciones que desempeñan en su área.	Nunca - Casi nunca - A veces - Siempre	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
		Se logran los objetivos en el trabajo	Tus compañeros consideran cumplen sus funciones que permiten a la entidad alcanzar las metas trazadas. Tus compañeros de trabajo responden positivamente a los planes de corto y largo plazo de la institución. Tus compañeros de trabajo demuestran predisposición para el logro de los propósitos que persigue la institución.		M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del especialista	Carranza Ortiz Jorge Carlos	Cargo e institución donde labora	Sub Gerente de tramite documentario y orientación al usuario de la Municipalidad Provincial de Jaén	Nombre del instrumento	Instrumento para medir el liderazgo gerencial	Autor(a) del instrumento	Adaptado de Morón (2018) por Malca, J.
Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén							

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Variable	Dimensión	Indicadores	ITEMS	Opciones de respuesta	Claridad		Objetividad		Actualidad		Organización		Suficiencia		Intencionalidad		Consistencia		Coherencia		Metodología	
					M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
LIDERAZGO GERENCIAL	Autocrático	Muestra información permanente	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad se toman el tiempo de explicarle las formas de como llevar a cabo sus funciones laborales	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre	x		x		x		x		x		x		x		x			
		Establece normas claras y precisas	Los funcionarios y autoridades de la municipalidad se toman el tiempo de explicarle de forma continua sobre las actividades programadas que se deben llevar a cabo en la entidad		x		x		x		x		x		x		x		x		x	

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del especialista	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Carranza Ortiz Jorge Carlos	Sub Gerente de trámite documentario y orientación al usuario de la Municipalidad Provincial de Jaén	Instrumento para medir el desempeño laboral	Adaptado de Morón (2018) por Malca, J.
Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Variable	Dimensión	Indicadores	ITEMS	Opciones de respuesta		Ciaridad		Objetividad		Actualidad		Organización		Suficiencia		Intencionalidad		Consistencia		Coherencia		Metodología			
				M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
DESEMPEÑO LABORAL	Eficacia y eficiencia	Muestra responsabilidad en el trabajo	Tus compañeros de trabajo demuestran responsabilidad en las funciones que desempeñan en su área.	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B		
		Se logra los objetivos en el trabajo	Tus compañeros consideran que cumplen sus funciones que permiten a la entidad alcanzar las metas trazadas.	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
			Tus compañeros de trabajo responden positivamente a los planes de corto y largo plazo de la institución.	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
			Tus compañeros de trabajo demuestran predisposición para el logro de los propósitos que persigue la Institución.	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B

Anexo 6. Validación de la propuesta por juicio de expertos

Cuarto objetivo específico: Validar la propuesta de liderazgo gerencial que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, por juicio de expertos.

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: **Jorge Carlos Carranza Ortiz**

De acuerdo a la investigación que se ha realizado, denominada Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia:

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Años de experiencia en gestión pública: 25 años
- 1.2. Cargo que ha ocupado: Sub Gerente
- 1.3. Institución donde labora actualmente: Municipalidad Provincial de Jaén
- 1.4. Especialidad: Licenciado en relaciones públicas
- 1.5. Grado académico: Doctor en gestión pública y gobernabilidad

2. Test de autoevaluación del experto

- 2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo= 1 y dominio máximo=10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									X

- 2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valoraciones aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores internacionales	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio	X		
Su intuición	X		

Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio	X		
Su intuición	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR EL EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Jorge Carlos Carranza Ortiz
---------------------------------	-----------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalué el modelo de liderazgo gerencial que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2021.

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con la variable de estudio: Modelo de liderazgo gerencial.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna que usted crea por conveniente. Las categorías son:

Muy de acuerdo (MA)

Bastante adecuado (BA)

Adecuado (A)

Poco adecuado (PA)

Inadecuado (I)

Si Ud., considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa	X				
2	Representación gráfica del programa	X				
3	Secciones que comprende	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X				

7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				
---	--	---	--	--	--	--

2.2. CONTENIDO

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el estudio	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas con el tema	X				
6	Guarda relación el programa con el objetivo general	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del modelo	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social	X				

9	Las estrategias guardan relación con el modelo	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del modelo	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la investigación	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				

Lugar y fecha: Jaén, 26/11/2021


 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN
 SUBGERENCIA DE PLANEAMIENTO DOCUMENTARIO
 ORIENTACIÓN AL USUARIO

 Firmado del expediente
Dr. Jorge Carlos Carranza Ortiz
 SUBGERENTE
 DNI N.º 16822458

Agradezco su apoyo y por cada una de sus consideraciones:

Nombres: Dr. Jorge Carlos Carranza Ortiz

Correo : jorgecar18@hotmail.com

Celular : 910606642

Gracias por su valiosa colaboración.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: **Andrés Francisco Altamirano Arana**

De acuerdo a la investigación que se ha realizado, denominada Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia:

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Años de experiencia en gestión pública: 16 años
- 1.2. Cargo que ha ocupado: Gerente
- 1.3. Institución donde labora actualmente: Municipalidad Provincial de Jaén
- 1.4. Especialidad: Licenciado en administración
- 1.5. Grado académico: Doctor en gestión pública y gobernabilidad

2. Test de autoevaluación del experto

- 2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo= 1 y dominio máximo=10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									X

- 2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valoraciones aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores internacionales	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio	X		
Su intuición	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR EL EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Andrés Francisco Altamirano Arana
---------------------------------	--

Se ha elaborado un instrumento para que se evalué el modelo de liderazgo gerencial que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2021.

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con la variable de estudio: Modelo de liderazgo gerencial.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna que usted crea por conveniente. Las categorías son:

Muy de acuerdo (MA)

Bastante adecuado (BA)

Adecuado (A)

Poco adecuado (PA)

Inadecuado (I)

Si Ud., considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa	X				
2	Representación gráfica del programa	X				
3	Secciones que comprende	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el estudio	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas con el tema	X				
6	Guarda relación el programa con el objetivo general	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del modelo	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la investigación	X				

9	Las estrategias guardan relación con el modelo	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del modelo	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la investigación	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				

Lugar y fecha: Jaén, 26/11/2021



Dr. Andres F. Altamirano Arana
Reg. CLAP Nº 0240

Firma del experto

DNI Nº: 06776798

Agradezco su apoyo y por cada una de sus consideraciones:

Nombres: Dr. Andrés Francisco Altamirano Arana

Correo : anfalar@hotmail.com

Celular : 976865915

Gracias por su valiosa colaboración.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: **María Carolina Mego Coronel**

De acuerdo a la investigación que se ha realizado, denominada Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia:

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Años de experiencia en gestión pública: 20 años
- 1.2. Cargo que ha ocupado: Sub Gerente
- 1.3. Institución donde labora actualmente: Municipalidad Provincial de Jaén
- 1.4. Especialidad: Licenciado en administración
- 1.5. Grado académico: Doctor en gestión pública y gobernabilidad

2. Test de autoevaluación del experto

- 2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo= 1 y dominio máximo=10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									X

- 2.2. Evalué la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valoraciones aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores internacionales	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio	X		
Su intuición	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR EL EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	María Carolina Mego Coronel
---------------------------------	------------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalué el modelo de liderazgo gerencial que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, 2021.

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con la variable de estudio: Modelo de liderazgo gerencial.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna que usted crea por conveniente. Las categorías son:

Muy de acuerdo (MA)

Bastante adecuado (BA)

Adecuado (A)

Poco adecuado (PA)

Inadecuado (I)

Si Ud., considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa	X				
2	Representación gráfica del programa	X				
3	Secciones que comprende	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa	X				

2	Las estrategias están bien elaboradas para el estudio	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas con el tema	X				
6	Guarda relación el programa con el objetivo general	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del modelo	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la investigación	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

9	Las estrategias guardan relación con el modelo	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del modelo	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la investigación	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				

Lugar y fecha: Jaén, 26/11/2021


 Dra. María Carolina Mego Coronel
 DOCENTE INVESTIGADOR
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN
 Firma del experto
 DNI Nº: 27712287

Agradezco su apoyo y por cada una de sus consideraciones:

Nombres: Dra. María Carolina Mego Coronel

Correo : carolmego@hotmail.com

Celular : 952963481

Gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 7. Figuras

Figura 2

*Tipo de liderazgo gerencial en la dimensión autocrático que se utiliza en la
Municipalidad Provincial de Jaén.*

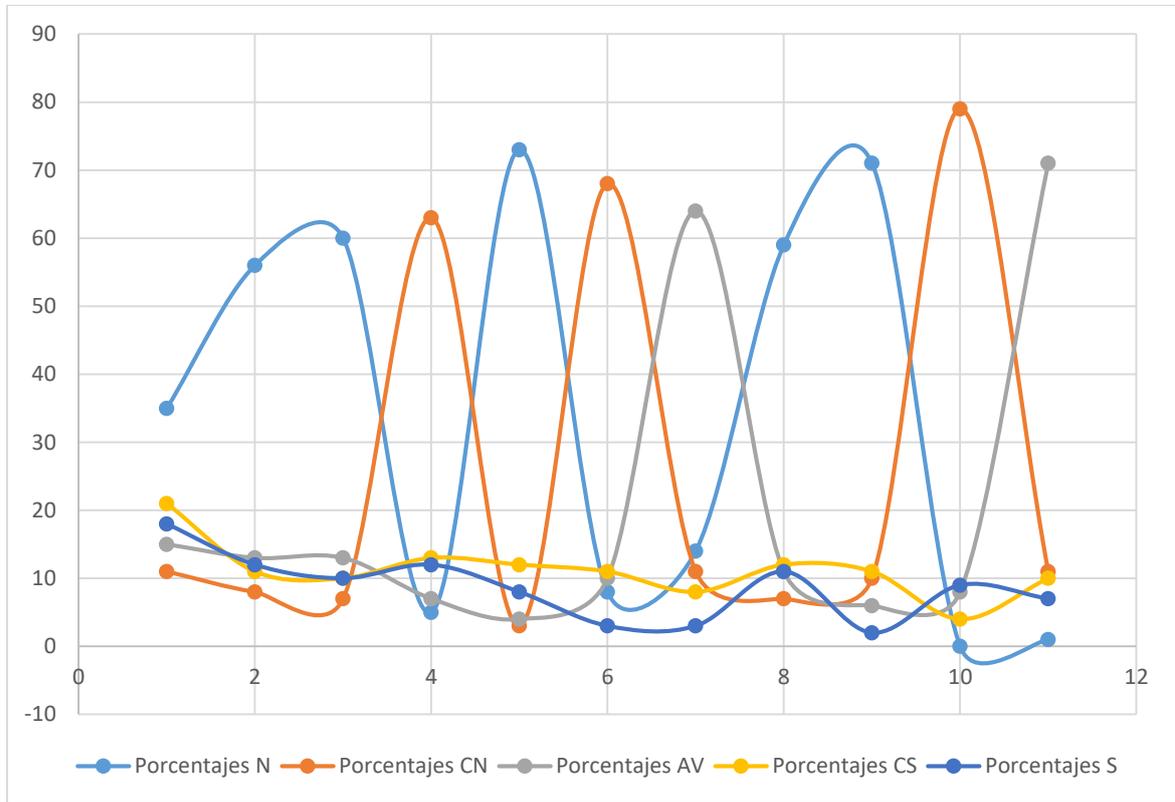


Figura 3

Tipo de liderazgo gerencial en la dimensión democrático que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén.

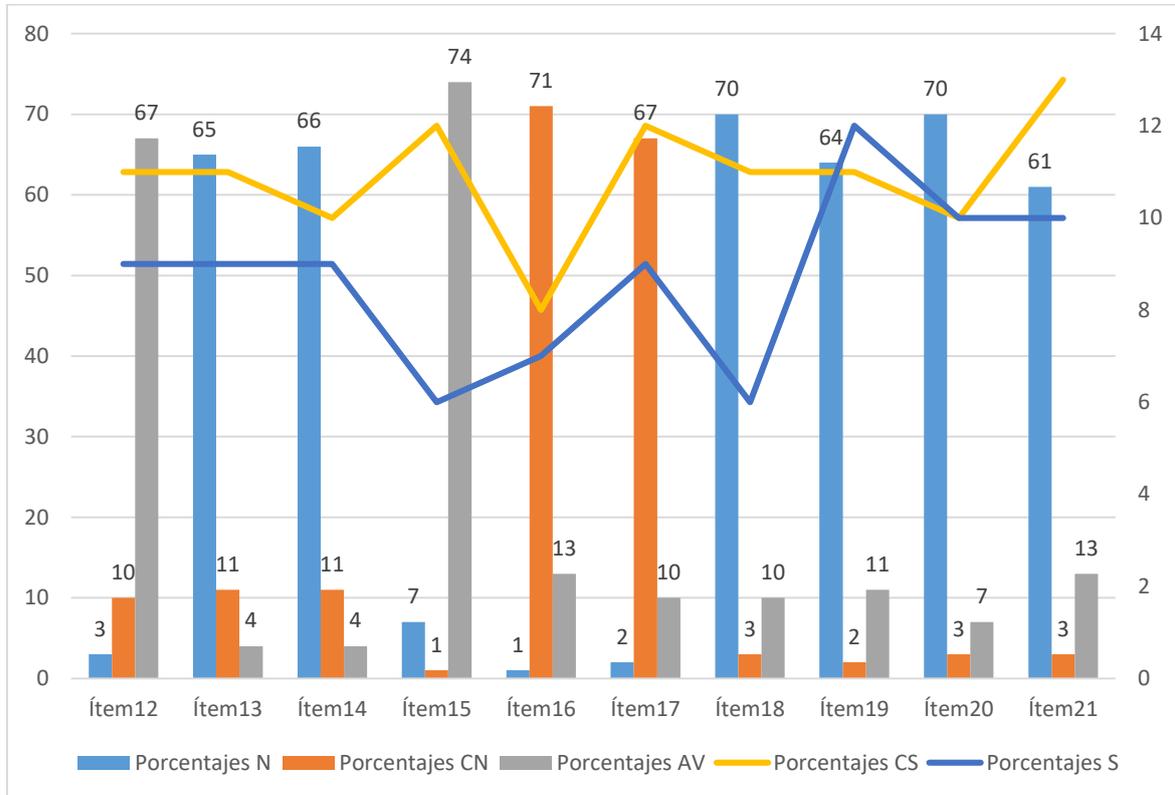


Figura 4

Tipo de liderazgo gerencial en la dimensión permisivo que se utiliza en la Municipalidad Provincial de Jaén.

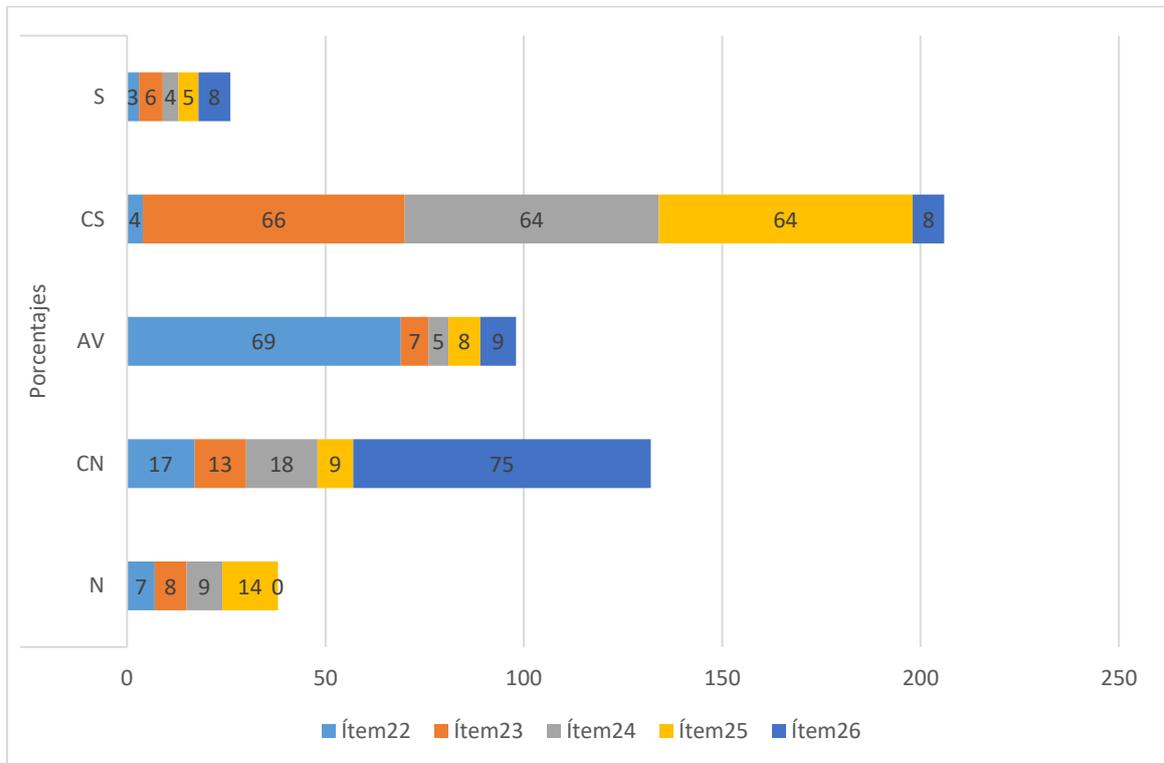


Figura 5

*Tipo de desempeño laboral en la dimensión eficacia y eficiencia de la
Municipalidad Provincial de Jaén.*

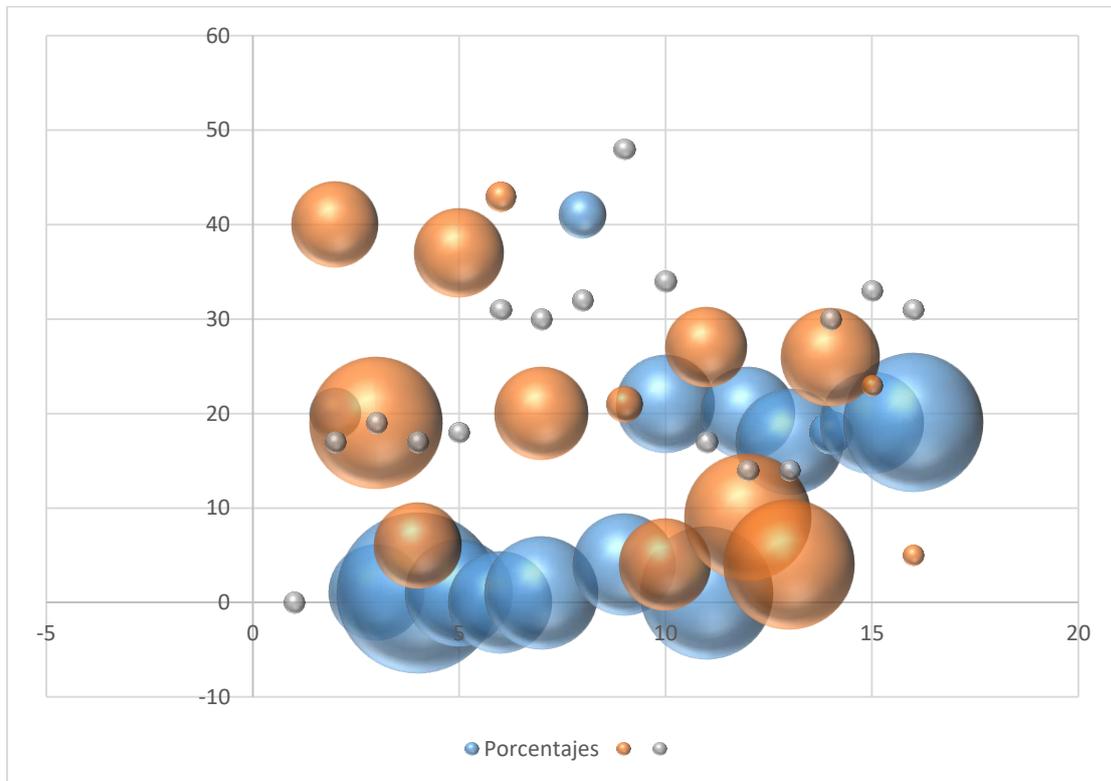


Figura 6

Tipo de desempeño laboral en la dimensión relaciones interpersonales de la Municipalidad Provincial de Jaén.

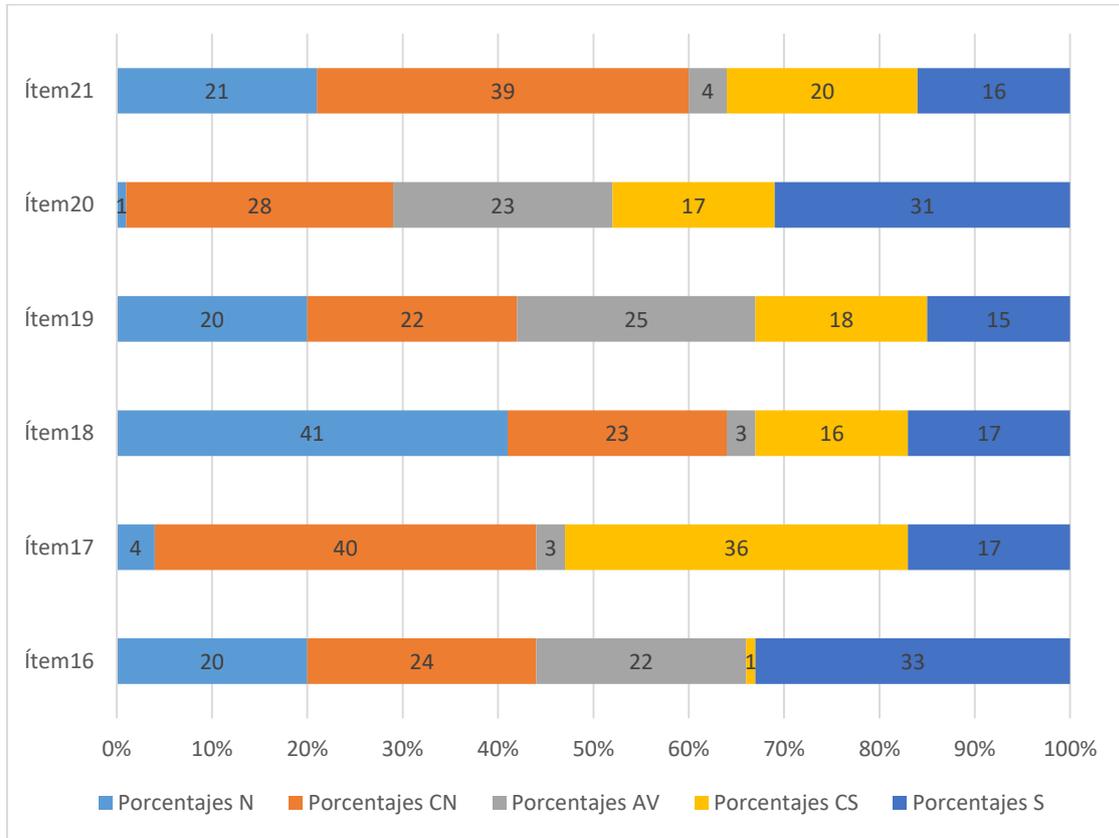
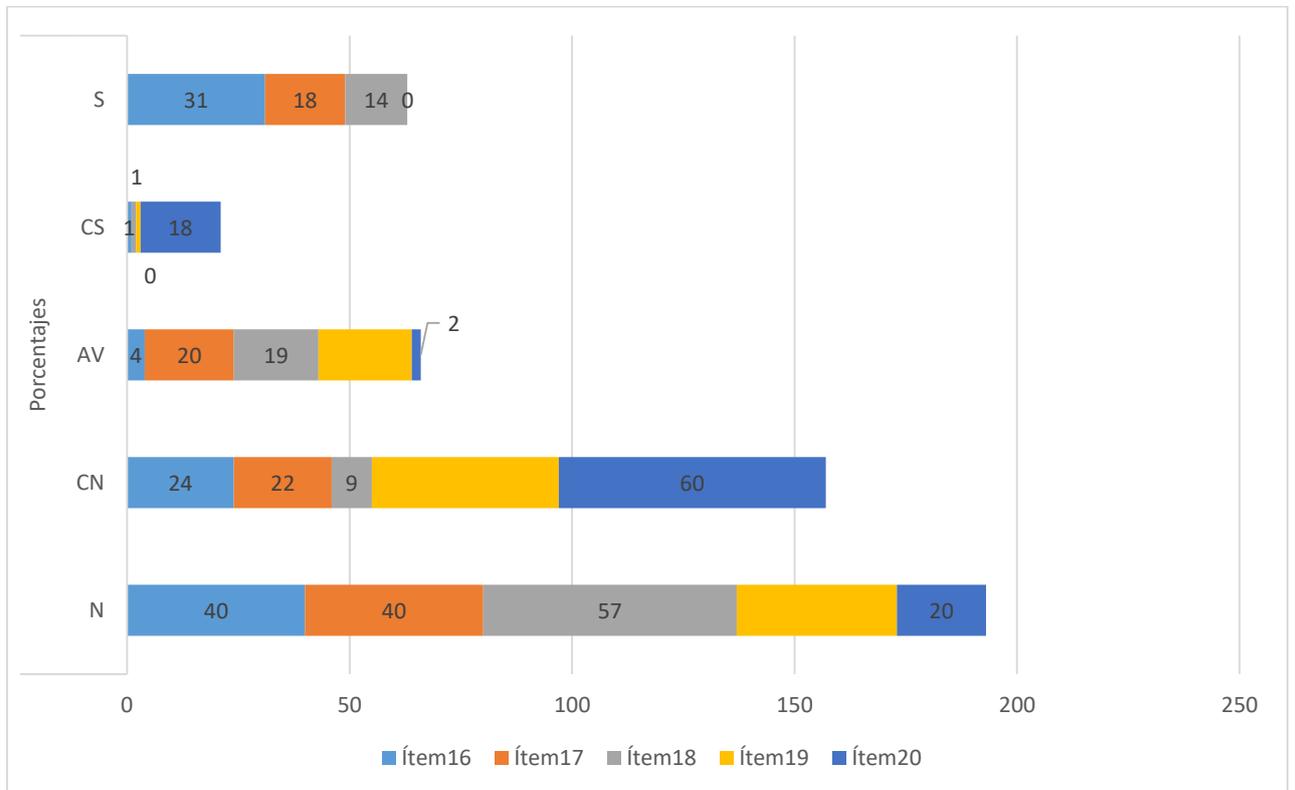
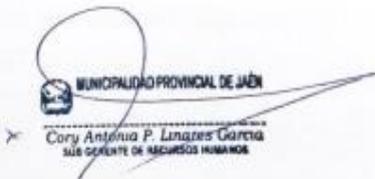


Figura 7

Tipo de desempeño laboral en la dimensión motivación laboral de la Municipalidad Provincial de Jaén.



Anexo 8. Autorización

	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL JAÉN – PERU SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Simón Bolívar N° 1520 – 2do. piso - Telefax 076-431234	
<hr/>		
"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"		
Jaén, 05 de Octubre del 2021.		
OFICIO N° 153-2021-MPJ/SGRH.		
Señora: Dra. MERCEDES ALEJANDRINA COLLAZOS ALARCON Jefe de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo – Filial Chiclayo <u>CHICLAYO.</u>		
ASUNTO	: AUTORIZACION PARA EJECUCION DE TRABAJO DE INVESTIGACION CIENTIFICA.	
REF.	: Carta s/n de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo del 01.10.2021.	
<p>Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo en atención a la Carta de la referencia, se le comunica que la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Jaén AUTORIZA al Sr. MALCA FLORINDES JORGE ANTONIO para que ejecute el Trabajo de Investigación Científica (Tesis) denominado "Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén" a partir de la fecha y hasta culminar su estudio estructural.</p> <p>Agradeciendo por anticipado la atención que brinde al presente, quedo de usted.</p> <p style="text-align: center;">Atentamente,</p> <div style="text-align: center;"> MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN Cory Antonia P. Linarez Garcia SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</div>		
c.c. -Interesado -Archivo. CAPLG/SGRH JPZA/Sec.		
		