UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

El liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral del personal de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2019

Tesis presentada para optar el grado académico de maestro en administración con mención en gerencia empresarial

Presentada por:

Arq. Oscar Enrique García Checa

Asesora:

Msc. Janet Del Rosario Aquino Lalupú

Lambayeque, Perú – Julio 2022

El liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral del personal de la gerencia de desarrollo urbano en la municipalidad provincial de Chiclayo, 2019

AUTOR

Arq. Oscar Enrique García Checa

ASESORA

Msc. Janet Del Rosario Aquino Lalupú

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo para optar el Grado Académico de Maestro en Administración con mención en Gerencia Empresarial

APROBADO POR:

Dr. María Naidú Aquino Cavero

PRESIDENTE DEL JURADO

Mg. Noé Alberto Rosillo Alberca

SECRETARIO DEL JURADO

Dr. Juan Francisco Zentner Aquino

VOCAL DEL JURADO

Julio 2022

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Por la presente yo OSCAR ENRIQUE GARCÍA-CHECA, identificado con DNI N° 16680591, autor del informe de tesis de maestría titulado: EL LIDERAZGO GERENCIAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO, 2019, declaro bajo juramento que el presente Informe de Tesis es original y de mi autoría.

Firmo la presente declaración en la ciudad de Lambayeque, a los 24 días de agosto de 2021.

OSCAR ENRIQUE GARCÍA-CHECA
DNI 16680591 - TESISTA

DEDICATORIA

Dedicada a Oscar, Walkiria y Leonardo.

A mi Tía “Q”.

AGRADECIMIENTO

A Dios.

A la Kuky.

A mi Tía “Q”.

INDICE GENERAL

II ACTA DE SUSTENTACIÓN	02
III DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	03
IV DEDICATORIA	04
V AGRADECIMIENTO	05
VI ÍNDICE GENERAL	06
VII ÍNDICE DE TABLAS	07
IX ÍNDICE DE FIGURAS	08
X ÍNDICE DE ANEXOS	09
XI RESUMEN	10
XII ABSTRACT	11
XIII INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I. DISEÑO TEÓRICO	16
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.2 BASE TEÓRICA	24
1.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES	28
1.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	48
1.5 HIPÓTESIS	50
CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES	51
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	53
2.3 DISEÑO DE CONTRASTACIÓN	54
2.4 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	55
2.5 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE RECOLECCIÓN DE DATOS	56
2.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	58
CAPÍTULO III. RESULTADOS	60
3.1 RESULTADOS DE LA VARIABLE: LIDERAZGO GERENCIAL	61
3.2 RESULTADOS DE LA VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL	68
3.3 RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL	69
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN	70
4.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	71
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variable independiente. 48
Tabla 2 Variable dependiente. 49
Tabla 3 Población de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. 55
Tabla 4 Variable liderazgo gerencial. 61
Tabla 5 Dimensión relación con los subordinados. 62
Tabla 6 Dimensión comunicación interna. 63
Tabla 7 Dimensión propuesta de alternativas de solución. 64
Tabla 8 Dimensión inculcar la visión institucional. 65
Tabla 9 Dimensión motivación laboral. 66
Tabla 10 Comparación de dimensiones en la variable liderazgo gerencial. 67
Tabla 11 Nivel desempeño laboral de los trabajadores de la GDU de la M.P.CH.. 68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Liderazgo gerencial. 61
Figura 2 Relación con los subordinados. 62
Figura 3 Comunicación interna. 63
Figura 4 Propuesta de alternativas de solución. 64
Figura 5 Inculcar la visión institucional. 65
Figura 6 Motivación laboral. 66
Figura 7 Desempeño laboral. 68
Figura 8 Relación entre variables. 69

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Cuestionario para medir el Liderazgo Gerencial.....79
Anexo 2 - Cuestionario para medir el Desempeño Laboral 80
Anexo 3 - Base de datos => Variable 1: Liderazgo Gerencial.....81
Anexo 4 - Prueba de confiabilidad => Variable 2: Liderazgo Gerencial 82
Anexo 5 - Base de datos => Variable 2: Desempeño Laboral 83
Anexo 6 - Pprueba de confiabilidad => Variable 2: Desempeño Laboral.....84

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad identificar el tipo de Liderazgo Gerencial en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo - 2019, así como su grado de impacto en el Desempeño Laboral del personal de esta gerencia, utilizando como muestra de estudio los 52 trabajadores de dicha dependencia. Para ello se ha utilizado software especializado que integra componentes de análisis estadístico.

La Municipalidad de Chiclayo es una institución de gobierno local, cuya función es administrar adecuadamente los ingresos económicos de la comuna para desarrollar obras y labores en beneficio de la comunidad. Actualmente observamos que éstas no se están desarrollando de la manera adecuada. Además, se percibe un escaso o inexistente entusiasmo de los trabajadores por el logro de las metas y objetivos institucionales. Una de las razones sería el Liderazgo inadecuado con el que se les está orientando, guiando y motivando.

El objetivo general de la investigación es determinar el grado de influencia del Liderazgo Gerencial en el Desempeño Laboral del personal de esta Gerencia; y los objetivos específicos son: a) Identificar el estilo de Liderazgo Gerencial en dicha Gerencia. b) Determinar el nivel del Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano. c) Relacionar la influencia del Liderazgo Gerencial con el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia.

La Hipótesis Central desde donde parte esta investigación infiere que: El Liderazgo Gerencial influye en el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Chiclayo – 2019. La Hipótesis Nula infiere que: El Liderazgo Gerencial NO influye en el Desempeño Laboral del personal de esta dependencia.

Los resultados confirmaron la existencia de un nivel medio, tanto en el estilo gerencial como en el desempeño laboral, lo que no permite cumplir los objetivos institucionales de esta Gerencia. Se concluye que el grado de relación de las variables “Liderazgo Gerencial” y “Desempeño Laboral” es significativo al llegar al nivel 0.01 (0.1698) lo que se interpreta como una relación directa, es decir mientras que el Liderazgo Gerencial del jefe mejora o decae, también el Desempeño Laboral va a mejorar o decaer como consecuencia.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to identify the type of Management Leadership in the Urban Development Management of the Provincial Municipality of Chiclayo - 2019, as well as its degree of impact on the Labor Performance of the personnel of this management, using as a study sample the 52 workers of said agency. For this, specialized software that integrates statistical analysis components has been used.

The Municipality of Chiclayo is a local government institution, whose function is to adequately manage the economic income of the commune to develop works and tasks for the benefit of the community. We are currently observing that these are not developing adequately. In addition, there is little or no enthusiasm among workers for the achievement of institutional goals and objectives. One of the reasons would be the inadequate Leadership with which they are being oriented, guiding and motivating them.

The general objective of the investigation is to determine the degree of influence of the Managerial Leadership in the Labor Performance of the personnel of this Management; and the specific objectives are: a) Identify the style of Management Leadership in this Management. b) Determine the level of Labor Performance of the Management staff. c) Relate the influence of Managerial Leadership with the Work Performance of the Management staff.

The Central Hypothesis from which this research starts infers that: Managerial Leadership influences the Labor Performance of the staff of the Urban Development Management of the Municipality of Chiclayo - 2019. The Null Hypothesis infers that: Managerial Leadership DOES NOT influence Labor Performance of the personnel of this unit.

The results confirmed the existence of a medium level, both in managerial style and in work performance, which does not allow meeting the institutional objectives of this Management. It is concluded that the degree of relationship between the variables "Managerial Leadership" and "Labor Performance" is significant when it reaches the level 0.01 (0.1698), which is interpreted as a direct relationship, that is, while the Manager's Leadership improves or declines, Labor Performance will also improve or decline

INTRODUCCION

Las organizaciones actuales adolecen de líderes con suficiente capacidad para trabajar y coadyuvar en la solución de problemas grupales, capaces de trabajar junto con sus subalternos, permitiéndoles identificar sus necesidades de capacitación a fin de conseguir las habilidades necesarias; y que además sean capaces de escuchar a los demás, tener la suficiente confianza y seguridad para delegar autoridad y descentralizar el poder.

Por naturaleza, el ser humano es social; y por tanto requiere de la interacción con sus semejantes para lograr sus metas. De ahí la necesidad de saber cómo trabajar adecuadamente en equipo, donde con toda seguridad habrá sentimientos y caracteres tanto positivos como negativos, los que necesitan ser orientados de manera apropiada por ellos, a fin que no interfieran con los resultados y objetivos que se están buscando. Esto logra generar climas al interior de la institución donde tanto el liderazgo como las relaciones interpersonales, juegan un rol principal.

Una de las cualidades básicas deseables de un buen líder debe ser su capacidad para saber resolver problemas. Los problemas siempre van a formar parte de la dinámica y del "Día a día" de las organizaciones, y los líderes tienen que saber cómo afrontarlos adecuadamente y que decisiones deben tomar para darles solución. La superación de los problemas es siempre la consecuencia de la toma de decisiones acertadas, oportunas e incluso valientes. Esa es una característica muy práctica del liderazgo. Los problemas siempre formarán parte de las situaciones que todo líder tiene que afrontar, gestionar y solucionar. El líder necesita reconocer cuándo está frente a un problema, identificar cuando el estado real de las cosas no está acorde con lo deseado, como por ejemplo cuando las ventas de una empresa disminuyen por debajo de un nivel mínimo tolerable, cuando aparecen competidores con tecnologías, métodos o servicios más avanzados, o cuando existen limitaciones de orden financiero.

El líder necesita antes que nadie más, asumir su responsabilidad, enfrentar los problemas, y saber cómo aprovechar las coyunturas para ubicarse como solucionador de problemas, consiguiendo así autoridad, respeto y lealtad de sus subalternos. Rehusarse a cumplir su papel como el "Solucionador de problemas" le hace perder confianza y credibilidad como líder. Por el contrario, cuando los problemas se enfrentan con firmeza y determinación estos se transforman en el alimento que va a fortalecer la imagen de este líder, quien luego de solucionar estos problemas, resulta fortalecido. Al momento de solucionarlos es importante la participación y el apoyo de todo el equipo de trabajo; a fin de lograr la madurez organizacional.

El líder debe saber cómo tomar las decisiones difíciles, las que conllevan alto riesgo, aquellas de las que depende la supervivencia de la organización. Y por otro lado, debe saber identificar aquellas decisiones que pueden y deben ser delegadas en sus colaboradores, sobre todo si previamente éstos han sido adecuadamente capacitados y empoderados.

El siglo que hemos comenzado a desarrollar se presenta atravesado por cambios vertiginosos que afectan nuestra vida diaria, tanto a nivel individual como colectivo. En efecto, muchos sucesos que logramos registrar, tales como la globalización, la gobernabilidad, el surgimiento de la sociedad del saber, la denominada "Revolución Tecnológica" o los cambios de la política moderna, nos muestran una abismal diferencia con el siglo XX. Por ese motivo, todas las instituciones públicas, y muy en especial las municipalidades provinciales deben adecuarse a las demandas de estos nuevos cambios, a fin de satisfacer adecuadamente las necesidades que surgen como producto de los mismos.

Las organizaciones públicas, tales como las municipalidades, funcionan a través de "Direcciones" o "Gerencias" representadas por los funcionarios de turno, cumpliendo el Liderazgo Gerencial un factor realmente determinante para el logro o no logro de los objetivos establecidos. Según lo que plantea Chiavenato (2006; p. 146) "la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos".

El problema principal que encontramos a consecuencia del deficiente liderazgo en las "Direcciones" o "Gerencias" de la Municipalidades es la desorganización laboral, la que se presenta en forma cotidiana y genera malestar, demoras, incomodidades e incumplimientos en el trabajo en las gerencias, subgerencias, departamentos y unidades. En la gran mayoría de los casos, estas decisiones se toman unilateralmente sin participación, opinión o consulta al personal, lo cual conlleva a un cambio en los trabajos programados, acumulación de actividades y tareas con la consiguiente sobrecarga de trabajo posterior, influyendo ello, naturalmente, en la actitud y desempeño de los gerentes, sub gerentes, jefes de área y demás personal del municipio.

Esta desorganización provoca que entre el personal administrativo, exista desunión entre los empleados, incumplimiento de metas y objetivos institucionales, falta de apoyo al personal nuevo o con poca experiencia en gestión municipal, deficiencias en los procesos de comunicación,

equivocadas tomas de decisiones, desinterés en mejorar la administración de los servicios e instrumentos de gestión institucional, entre los principales problemas. Es entonces cuando el liderazgo aparece como uno de los factores que más influye en la percepción de los trabajadores de cualquier área, pues son los directivos o funcionarios los que generan, según su propio estilo, la estructura, apoyo y recompensa para crear un ambiente de trabajo que ayude o no ayude a los trabajadores a alcanzar los objetivos trazados por la institución. Es aquí cuando se hace imprescindible que los gerentes o directores no sean jefes, sino que sean líderes.

En ese sentido, y según la problemática descrita, es importante establecer un liderazgo gerencial, con la finalidad de hacer más eficiente el desempeño laboral del personal que labora en la Gerencia de Desarrollo Urbano de esta Municipalidad. El Liderazgo Gerencial se perfila entonces como una herramienta que busca coadyuvar en el impacto del desempeño laboral de todo el personal, para orientarse al logro de resultados positivos que mejoren el bienestar del ciudadano Chiclayano.

El problema, por tanto, se manifiesta en la siguiente interrogante: *¿En qué medida la forma del liderazgo gerencial influye en el desempeño laboral de todo el personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano en la Municipalidad Provincial de Chiclayo - 2019?*

Una de las cualidades importantes que debe caracterizar a una organización para continuar sobreviviendo, debe ser su flexibilidad para adaptarse a cambios generados por la globalización, la competitividad, las relaciones laborales, y otros, en donde juega un rol protagónico la capacidad de sus directivos, para gestionar en forma óptima y satisfactoria el servicio que las municipalidades prestan a la sociedad.

Por tanto, el estilo de Liderazgo Gerencial se hace prioritario para que las organizaciones públicas busquen de forma más eficiente alcanzar sus objetivos y metas estratégicas, razón por la que los directivos deben contar con las competencias y habilidades para gestionar los recursos necesarios para cumplir con las expectativas de la población.

El presente trabajo de investigación, que se ha titulado: **"El Liderazgo Gerencial y su impacto en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2019",** comprende: Formulación del Proyecto, Teoría del Liderazgo y del Desempeño en Gestión Pública, Variables, Comprobación de Hipótesis, Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I

DISEÑO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1. UBICACIÓN

El objeto de estudio es determinar la influencia del Liderazgo Gerencial en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo - 2019.

1.1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA

Vivimos en momentos de continuos cambios. Los cambios de un nuevo siglo y un nuevo milenio, cambios vertiginosos y generadores frecuentemente, de valores contradictorios. Estos requieren de formas de liderazgo diferentes y novedosas que faciliten no sólo la conducción de las ideas y acciones que se ejecuten, así como el logro de los objetivos institucionales propuestos, sino también de la credibilidad de intenciones y confianza en la misión que los funcionarios o directores de turno representan.

La globalización actual, económica, social, cultural y tecnológica, no solo nos exige un desarrollo personal y profesional permanente y continuo a lo largo de nuestra vida, sino también una gran capacidad de flexibilidad, para una adaptación adecuada a dichos cambios.

Las organizaciones están constantemente compitiendo con la finalidad de sobrevivir en su sector, siendo el principal indicador el grado de satisfacción de los recurrentes y/o usuarios respecto al bien o servicio utilizado; ante dicha realidad, es vital que las entidades cuenten con directivos que se caractericen por contar con rasgos de liderazgo gerencial que permitan influir en el personal a cargo para buscar implementar estrategias que conduzcan de forma adecuada a la consecución y logro de los objetivos y metas trazadas.

Con respecto a las organizaciones públicas a nivel internacional, existe una tendencia de contar con personal en los cargos gerenciales que tengan las competencias y habilidades acordes a las responsabilidades asumidas, ello ha permitido que se tengan experiencias exitosas de entidades que han logrado alcanzar un nivel adecuado de aceptación del poblador sobre su desempeño, en la búsqueda de atender las brechas territoriales.

Otro factor importante lo constituyen los diferentes estilos de liderazgo en las áreas o departamentos. Además, el muy deficiente uso de la comunicación interna, en algunos casos casi primitiva, y el desconocimiento de las normas de la Institución con los valores individuales del

personal, lo cual obviamente repercute en el ambiente de trabajo, provocando el desarrollo de climas laborales inadecuados, tensos, autoritarios, ambiguos e incluso anárquicos, que merman la eficacia y eficiencia de las actividades del personal.

El liderazgo, dentro de su cualidad como factor influyente e incluso determinante en el impacto del rendimiento laboral de los empleados o trabajadores ya ha sido objeto de análisis con anterioridad desde diferentes perspectivas, pero aún continúa siendo un asunto que atrae a diversos estudiosos, ya que es percibido como una de las determinantes principales para solucionar las complejas problemáticas de la competitividad.

Transcurrido el tiempo se han ido desarrollando transformaciones y cambios más acelerados e implementándose nuevas formas de satisfacer las necesidades de los hombres y los nuevos alcances y capacidades de la fuerza laboral.

1.1.3. CÓMO SE MANIFIESTA Y QUE CARACTERÍSTICA TIENE

En el Perú, mayormente existe un descontento marcado con la labor pública de las entidades estatales, que se sustenta principalmente en la existencia de procesos administrativos lentos, en la priorización de los intereses personales sobre los institucionales, existencia de un elevado nivel de corrupción y/o un comportamiento ético inadecuado de los funcionarios, retraso en la ejecución del programa de inversiones de las unidades ejecutoras, entre otros.

Aunque existen organizaciones que utilizan una forma de liderazgo diferente hacia sus trabajadores, también hay una serie de instituciones que no lo hacen adecuadamente, dejando las relaciones entre jefe y subordinado prácticamente al libre albedrío. Las entidades que emplean una equivocada forma de liderazgo generalmente encuentran a trabajadores con actitudes que son negativas y de rechazo consciente o inconsciente hacia su trabajo, demostrando una gran despreocupación por alcanzar los objetivos y metas institucionales.

En nuestros días, las instituciones públicas, tales como las Municipalidades hacen visibles esfuerzos para lograr un ambiente que se caracterice por mantener adecuados niveles de productividad, lo cual resulta indispensable para adaptarse a los diferentes cambios, posicionarse positivamente en la sociedad, y enfrentarse a toda una serie de problemas de diferente índole sin perder de vista al recurso humano, considerado como el factor más importante para alcanzar el éxito. Por este motivo, la investigación del liderazgo gerencial y el impacto en el rendimiento laboral

ha adquirido mayor relevancia, ya que permite analizar situaciones que redundarán en el máximo beneficio para la municipalidad y el trabajador.

Según Lee (2009, p. 36-56) expresa que “el liderazgo gerencial es el proceso por el cual el gerente fija el propósito o dirección para sus subordinados, logrando que avancen junto con él o ella en esa dirección de modo competente, con pleno compromiso y entusiasmo en esa dirección de modo competente, superando los obstáculos que encuentran en el camino”. “Esto significa que establecen la dirección de modo que asegura la plena colaboración de los subordinados tanto con el gerente como entre sí. Los gerentes deben logran que sus subordinados confíen en su capacidad, en sus métodos de trabajo y en las tareas que asignan”.

Por su parte Kotter (1999), concluye que: “El liderazgo gerencial contiene una palabra clave voluntariamente que también puede podría traducirse de buena gana, no se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñen en los objetivos que le correspondan en realizar un mejor trabajo”. “El líder gerente es el que con cualidades y capacidades influye en la satisfacción de los trabajadores determinando factores muy importantes como son la motivación para lograr impactar en el rendimiento y/o desempeño laboral”.

Dentro de este marco, Chiavenato (2009) nos dice que “para que las organizaciones sean exitosas, debe procurar ser un excelente y gratificante lugar de trabajo para las personas”. “El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso”. “Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es un comportamiento n sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización”. “Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas”. “Es así como la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo”.

Un clima organizacional inadecuado va a originar desequilibrio entre los grupos de referencia, es decir que no permitirá que los trabajadores realicen sus labores con productividad y eficiencia, generando un ambiente de trabajo tóxico y nocivo dentro de la Gerencia analizada.

La Municipalidad Provincial de Chiclayo es una institución de gobierno local, cuya función es administrar adecuadamente los ingresos económicos de la comuna para desarrollar obras y

labores en favor del progreso y beneficio de la comunidad. Actualmente estas obras, labores y beneficios no se están desarrollando de la manera adecuada, lo que permite asumir un nivel de satisfacción que no es tan aceptable, y que uno de los principales factores que justamente estaría teniendo mayor incidencia en esa insatisfacción sería el Liderazgo desde el que se les está orientando, guiando y motivando. Por esta razón, se hace imprescindible que este tipo de liderazgo mejore, ya que un trabajador que no se sienta satisfecho será un trabajador que no responderá a las expectativas de su Gerencia, Dirección o Unidad.

Es importante resaltar que se logra percibir un escaso o inexistente entusiasmo de los trabajadores por el logro de las metas y objetivos institucionales. Una de las razones sería justamente porque no existe una adecuada dirección, por parte del Director o Gerente, quién debería ser el responsable de inyectar o generar ese entusiasmo a sus subalternos. En ese sentido, al carecer de una dirección adecuada, se pierde la oportunidad de conseguir nuevas habilidades, logros y mejoras planificadas por la institución.

Otra de las razones, es la falta de un reconocimiento, felicitación o incentivo cuando el personal realiza su trabajo en forma adecuada, lo cual origina en los servidores, naturalmente, una insatisfacción o incluso una aversión o rechazo hacia la institución donde desarrollan sus labores. Es por esta falta de motivación, dirección y guía, es decir, por falta de liderazgo, que los trabajadores no llegan a desarrollar sus verdaderas capacidades y si lo hacen no son tomados en cuenta o no son reconocidos. Esto llega a afectar a los diferentes estamentos, Direcciones, Gerencia, Divisiones, Departamentos y Unidades de las instituciones públicas, y en nuestro caso, a la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y por consiguiente afecta e impacta en el desempeño de las labores de los trabajadores de dicha Gerencia.

Este último punto es muy importante. En realidad, como seres humanos, todos sentimos la necesidad del reconocimiento y aceptación. Esto viene desde la infancia misma de una criatura. Desde que es pequeño, el bebé busca siempre la aceptación y el reconocimiento, primero de sus padres, luego cuando ya es adolescente busca el reconocimiento y aceptación de su grupo de amigos, y cuando es adulto lo necesita en su vida familiar como en su vida laboral. No obtener este reconocimiento genera una sensación de malestar, una sensación de insatisfacción, que tiene una repercusión muy importante en la forma como desempeña sus labores.

Se ha verificado en diferentes oportunidades como determinadas personas, integrantes de una institución, que no desarrollaban labores en forma adecuada y que incluso no tenían una

motivación ni ningún interés en desarrollar sus labores adecuadamente, al recibir un incentivo tan pequeño como pudo ser una felicitación por escrito o un memorándum de felicitación o similar, cambian radicalmente la forma en la cual se sienten. Y por consiguiente cambian la forma en la cual desempeñan sus labores, logrando una mejora realmente sorprendente y de gran provecho para la institución. El suscrito, como autor de este Tesis ha sido testigo presencial de estos hechos.

1.1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El Liderazgo es sumamente importante para la sostenibilidad de las empresas u organizaciones, es decir una organización puede contar con el proceso administrativo en el cual se desarrolle el planeamiento, y se organicen y controlen las actividades y procesos organizativos, y no sostenerse por falta de un líder apropiado. En ese sentido el trabajo de investigación se orienta a identificar cuánto influye el liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores, debiendo precisar que los factores externos motivan a los individuos, y como el liderazgo es uno de ellos, entonces influye en el deseo de incrementar el nivel de productividad y rentabilidad de las organizaciones.

La preparación académica de las personas en la Universidad conlleva una buena parte de su existencia, y una vez concluida se presenta la necesidad de desarrollar una serie de actividades que significa el trabajo, donde se refleja la formación que han recibido, la misma que les permitirá la oportunidad de desempeñarse adecuadamente, a fin de conseguir beneficios tanto personales como profesionales. Pero para esto no basta con tener conocimientos técnicos y teóricos para su desempeño en la vida personal y laboral, sino que también debe desarrollar un desempeño correcto para ejercer un correcto liderazgo en estos aspectos.

El presente trabajo de investigación se orientará a efectuar un análisis del liderazgo y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, a fin de resaltar los aspectos del liderazgo, necesarios para fortalecer el desempeño laboral tan necesario en un mundo empresarial competitivo y que los resultados puedan tal vez extenderse previos estudios fundamentados en el método científico a otras empresas con el afán de ser mejores líderes y fortalecer el clima laboral, mejorar la productividad, optimizar el desarrollo laboral, etc.

La principal justificación para el presente trabajo está en analizar las características del liderazgo gerencial en la Municipalidad Provincial de Chiclayo para luego relacionarlo con el

impacto del desempeño laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano, llegando a determinar su grado de influencia. Por tanto:

a) Justificación teórica

"El conocimiento del liderazgo es importante en toda institución pública o privada porque influye de manera positiva en el desempeño laboral, de esta manera se aprecia que los resultados tiendan a ser negativos en entidades donde los líderes utilizan un estilo de liderazgo no eficiente". "Las investigaciones muestran la importante relación entre aspectos teóricos de la gestión administrativa, en el ámbito laboral y sus resultados aplicados en el desempeño laboral".

b) Justificación práctica

"Esta investigación brinda a los gerentes de la Municipalidad Provincial de Chiclayo un estudio detallado de la influencia que tiene el actual estilo de liderazgo gerencial en el impacto del desempeño del personal, esto con la necesidad de desarrollar, unificar y mejorar el trabajo, el mismo que garantice un espacio de participación, comunicación y trabajo en equipo con el propósito de alcanzar un mejor desempeño laboral".

c) Justificación social

"El presente trabajo de investigación es de gran importancia para la sociedad en general porque busca proponer impactar en el desempeño del personal de todas las Gerencias de la Municipalidad Provincial de Chiclayo". "Pues al mejorar el desempeño laboral esta percute en un mejor servicio a la comunidad en general. Así mismo este trabajo sirve de base para futuras investigaciones, contribuyendo en gran medida al desarrollo de la investigación por parte de las futuras generaciones".

1.1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación es determinar el grado de influencia del Liderazgo Gerencial en el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo – 2019; y los objetivos específicos son:

a) Identificar el estilo de Liderazgo Gerencial en dicha Gerencia;
b) Determinar el nivel del Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano
c) Relacionar la influencia del Liderazgo Gerencial con el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia - 2019.

1.2 BASE TEÓRICA

Chang y San Martín (2015), realizaron una investigación titulada: *"Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano"*, estudio que fue "no experimental, de diseño transversal, tipo descriptivo y correlacional". "La información se obtuvo de 259 funcionarios de la municipalidad a quienes se aplicó un cuestionario estandarizado, personal, anónimo y voluntario". "Los autores concluyen que: Los niveles de percepción del desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano – Chile están sobre la media (6, en una escala que va del 0 al 10)". "Es decir, no hay resultados que indiquen niveles de desempeño bajo". "Respecto a los promedios en los departamentos de la institución, hay que destacar que ambos géneros y en todas las direcciones (6/6) su evaluación se encuentra sobre la media, es decir, poseen un desempeño alto (6,57 - 8,20, con un máximo de 10)". "Por otra parte, un análisis por escala arroja que, tanto en la muestra femenina como masculina, de los funcionarios, sus valores más altos se encuentran en los factores Desempeño sobre las relaciones interpersonales y Desempeño sobre la productividad con puntuación de 8,13 y 8,0 respectivamente". "En tanto que el conocimiento de la organización alcanza el valor más bajo para ambos géneros, correspondiendo a 6,81, siendo los ítems conocimiento sobre el manual de procedimientos y reglamento interno de higiene y seguridad los más bajos". "De acuerdo con los promedios obtenidos sobre el Desempeño Laboral en ambos géneros, las mujeres son más exigentes al momento de evaluar su desempeño laboral (2 promedios sobre 6) a diferencia del género masculino (4 promedios sobre 6), que presentó una autoevaluación mayor sobre su desempeño (Hay que destacar que cada funcionario evaluó su desempeño dentro de sus funciones laborales, por lo que existe un sesgo)" (Chang & San Martín, 2015).

Según Avenecer (2015) en su investigación: *"Liderazgo y motivación"*, cuyo objetivo general busca "determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de un grupo de vendedores de una distribuidora ubicada en la cuidad de Quetzaltenango, Guatemala". "La población de la investigación la componen 47 vendedores y 8 supervisores, es de tipo descriptiva y como instrumento se utilizaron dos cuestionarios". "La investigación señala la importancia de un líder y su influencia positiva dentro de la organización a través de la motivación e incentivo de esta manera el equipo de trabajo realiza su tarea con gusto, son más productivos y cumplen los objetivos ya que se sienten valorados y reconocidos por la organización". "Finalmente, concluye que la influencia de liderazgo de los supervisores en los vendedores es positiva, puesto que tienen un muy buen desempeño continuo, realizan las tareas con gusto, se sienten motivados por sus jefes quienes reconocen sus habilidades y esfuerzo, teniendo como resultado el compromiso con la organización" (Avenecer, 2015).

Peñarreta (2014), en su investigación: *"La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja, Ecuador"*. "El objetivo del estudio fue determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados, la población objeto estuvo constituida por 134 empleados". "Para identificar el estilo de liderazgo se utilizó el test del Grid Gerencial, dirigido a 14 directores y jefes de todos los departamentos del GAD Municipal de Loja". "Los resultados encontrados evidencian que los estilos de liderazgo predominantes son el club social, empobrecido y el equilibrado; por lo tanto, las respuestas de satisfacción se relacionan con los tres estilos". "En lo que respecta a los resultados de satisfacción en el trabajo los empleados no se encuentran altamente satisfechos, ante los estilos de liderazgo predominantes". "Entre las conclusiones se puede identificar la importancia de establecer un programa para sensibilizar la formación de administradores y líderes, ya que así se puede mejorar el desempeño laboral" (Peñarreta, 2014).

Los trabajos de investigación se relacionan con el estudio que viene realizando el suscrito, según los distintos estilos de liderazgo estudiados y que impactan en el desempeño de los trabajadores de las entidades en las distintas áreas que operan al interior de las instituciones del erario internacional.

Según Centurión (2017), en su investigación: *"Influencia del estilo de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión*". "El objetivo general de este estudio fue determinar el grado de relación entre el estilo de liderazgo con su ambiente organizacional, en el contexto de una investigación básica y correlacional. Se utilizó como instrumento las encuestas y también un cuestionario, el cual se aplicó a una muestra representativa de 82 catedráticos de las cinco facultades, obteniendo información que les permitió probar las hipótesis planteadas. "Entre sus resultados, se encontró que los estilos de liderazgo de los directores de las facultades se relacionan en forma significativa con el clima organizacional, en la Universidad Peruana Unión, sede Lima, llegando a la prueba de hipótesis general, cuyo $P = 0,00 < 0,05$". "Se concluyó además que las dimensiones de la variable (Estilo de Liderazgo): liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo se relacionan significativamente con el clima organizacional" (Centurión, 2017).

Contreras (2017), realizó su estudio: *"Liderazgo directivo y Clima organizacional en docentes de instituciones educativas del distrito de San Martín de Porres"*. "El objetivo de la investigación fue determinar la relación del liderazgo directivo con el clima organizacional, con la

participación de los docentes adscritos a las instituciones educativas". "La investigación fue no experimental, fue transversal, correlacional, en una muestra de 180 docentes, recurriendo a un muestreo no probabilístico, censual". "Para recabar la información se utilizaron la escala de Liderazgo directo y la escala de Clima Organizacional". "Las relaciones de las variables de liderazgo directivo son significativas, cuyo valor de rho = 0,865". "También es significativa la correlación de las dimensiones de ambas variables, cuyo valor de rho de Spearman es superior a 0,500". "El Liderazgo directivo es alto, expresado al 75,6%; el clima organizacional es alto, expresado al 78,9%". "En conclusión, el liderazgo directivo tiene una relación significativa, directa y alta" (Contreras, 2017).

Posadas (2016), desarrolló un trabajo de investigación denominado *"El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla - Piura 2015".* "El objetivo general fue determinar la influencia del liderazgo gerencial sobre el desempeño del personal de la entidad edil motivo de investigación; siendo el tipo básico o puro y de nivel descriptiva – transaccional, de diseño no experimental; el cuestionario empleado consideró 24 ítems, los cuales se aplicaron a una muestra de 60 trabajadores, la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario". "Se concluye que los rasgos del liderazgo gerencial analizados logran influir de forma significativa sobre el desempeño laboral de los trabajadores ediles" (Posadas, 2016).

Paredes (2015) desarrolló una investigación denominado *"El liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco – 2015".* "El objetivo fue determinar en cuál medida el liderazgo gerencial logra influir en la satisfacción laboral del personal de la institución municipal. Esta investigación; fue del tipo básica y de nivel descriptivo-transversal, de diseño no experimental. La muestra fue de 45 servidores públicos y 5 gerentes; la técnica usada fueron las encuestas y los instrumentos fueron cuestionarios validados afines a las variables estudiadas. En lo referente a las alternativas de respuesta, estos se presentaron "en base a la escala de Likert". "Se concluyó que existe una significativa influencia referente al liderazgo gerencial sobre las características de satisfacción laboral del personal edil, de donde se procede a sugerir que los jefes apliquen el estilo de liderazgo 9.9 de administración de equipos que permite que el personal se sienta más escuchado e importante para la organización, que permite generar un mayor nivel de compromiso hacia el logro de los objetivos y metas institucionales" (Paredes, 2015).

"Los trabajos de investigación se relacionan con el estudio que viene realizando el suscrito, según los distintos estilos de liderazgo estudiados y que impactan en el desempeño de los trabajadores de las entidades en las distintas áreas que operan al interior de las instituciones del erario nacional."

Según Bautista (2017), su estudio de investigación: *"Liderazgo gerencial y su influencia en la motivación de los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque: 2017"*. "Tuvo como objetivo determinar la influencia del Liderazgo en la motivación de los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque". "Se planteó como hipótesis que: el Liderazgo Gerencial influye directamente en la motivación de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, la cual se comprobó como hipótesis verdadera". "Se utilizó el diseño no experimental descriptivo de una sola casilla y tuvo como material de estudio a los servidores público administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque compuesto por 288 servidores". "Para la recolección de datos se aplicó dos encuestas; una para analizar el Liderazgo gerencia compuesto por 16 items". "Y la segunda encuesta, para determinar el grado de motivación de los servidores el cual estuvo compuesta por 15 items". "Como conclusión general se obtuvo que, el Liderazgo gerencial influye de manera positiva afectando a la motivación de los servidores Públicos administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque; de igual forma queda en evidencia que mejorando el Liderazgo gerencial hacia la preocupación hacia el personal, se mejorará la motivación y con ello el desempeño de los servidores públicos" (Bautista (2007).

1.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

1.3.1. LIDERAZGO

En el diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo está definido como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El "Diccionario de Ciencias de la Conducta" (1956), lo define como las "Cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía, y el control de otros individuos".

Según Jussier y Achua (2002), "el liderazgo es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio."

Davis, Newstrom (2003), considera que "el liderazgo es el proceso de influir en otros, apoyándolos para que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos, ayuda a los individuos a motivarlos, a identificar y alcanzar sus objetivos."

Koontz y Weihrich (2004), indica que "el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que con voluntad y entusiasmo cumplan sus metas grupales."

Robbins y Coulter (2005) sostienen que "el liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos". Por ello, se entiende que liderazgo significa guiar influyentemente a un grupo hacia sus metas, dando pautas, ideas, etc., que puedan ser de ayuda.

Robbins y Judge (2009), "el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas, que la fuente de esta influencia puede ser formal al igual que la posesión de un rango gerencial en la organización".

DEFINICIÓN: "El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos, para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes".

Según Sun Tzu, el famoso y legendario estratega militar chino del Siglo VI a.c., el liderazgo es una cuestión de valor, humanidad, honradez, inteligencia y severidad. Todo lider debría poseer estas cinco virtudes, hablando por supuesto, de las batallas.

VIRTUDES DE LOS LÍDERES

- Inteligencia: Quizás la más importante, imprescindible para planificar y dirigir en forma adecuada. Pero aunque es la principal, se aclara que no es la única.
- Honradez: Se deben instaurar y difundir normas, pero se debe ser consecuente en acatarlas uno mismo, predicando con el ejemplo.
- Humanidad: El líder deber ser empático, sabiendo valorar los esfuerzos de los demás y ponerse en el lugar de los otros.
- Valor: Debe saber tomar decisiones sin vacilación ni dudas, aprovechando las oportunidades en su momento y asumiendo la responsabilidad por sus decisiones.
- Severidad: No hay orden si no hay disciplina. Las normas se deben cumplir si o si.

Cuando un líder ve el curso correcto, actúa, basado en sus capacidades para manejar cualquier situación sin verser atado a procedimientos establecidos. Del mismo modo, aprecia y se adapta a las condiciones y circunstancias del contexto, sabe evaluar ventajas y desventajas de los posibles escenarios que se le presentan y sabe hacerce responsable de sus decisiones. Sabe superar los obstáculos y actúa siempre con honestidad por el bienestar de su grupo.

DEFECTOS DE LOS LÍDERES

Por el contrario, entre los principales defectos que pueden tener los líderes, tenemos:

- • Imprudencia: Ser temerario, o sea tomar decisiones en forma irreflexiva o apresurada
- • Cobardía: Es decir , no tener el valor necesario a la hora de asumir riesgos.
- • Carácter irritable: El líder no debe ser obstinado ni irascible, sino que debe mantener sus emociones siempre bajo control.
- • Vanidad: Cuando sus ansias de mantener su reputación distrae su atención de los temas realmente importantes.
- • Temor a las pérdidas: Pensar sólo en las desventajas y peligros en lugar de pensar en las ganancias y oportunidades.

Ahora, volviendo a las definiciones empresariales e institucionales, podemos citar a David Fishman; quien en su video “Liderazgo en práctica” destaca lo siguiente:

- La importancia del liderazgo radica en ser la capacidad de un jefe para dirigir y guiar.
- El liderazgo es de vital importancia para la supervivencia de cualquier organización o negocio.
- Una institución puede poseer una adecuada planeación, control apropiado y un buen procedimiento organizacional y aún así no sobrevivir por falta de un líder adecuado.
- Contrariamente, organizaciones con malas técnicas de organización y control, y con planeación deficiente, han sobrevivido por la existencia de un liderazgo dinámico.

El liderazgo se define, como la influencia que se ejercerá sobre la gente y que permitirá incentivarlas a fin que trabajen entusiastamente por unas metas comunes. Es la habilidad de saberse comunicar con un conjunto de personas, y alterar sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las mismas ideas del grupo, se mantengan en ese grupo y ejecuten las acciones o actividades que sean de necesidad para el logro de las metas trazadas. Es una función que desarrolla una persona que sobresale del resto y que posee la capacidad de tomar decisiones correctas para el equipo, grupo u organización, inspirando al resto de los componentes del grupo para lograr unas metas comunes.

El liderazgo es trascendente puesto que determina el logro o no de las metas preestablecidas, su éxito o su fracaso. Un jefe tiene la autoridad para disponer y exigir obediencia a los integrantes del grupo humano, pues se presume superior a ellos; mientras que un buen líder orienta al éxito, ejerce disciplina, compromiso, paciencia, respeto y humildad.

Un líder no es solamente un Jefe: Los subordinados de un jefe pueden dejarse dirigir, aun cuando no compartan las ideas impuestas, e incluso pueden estar pensando en retirarse del grupo, para ir a otra parte que más le convenga; mientras que por el contrario, las instrucciones de un líder, son desarrolladas por el grupo, con la convicción de que su cumplimiento será para el bienestar de la mayoría.

La transformación es la esencia de la historia, en la cual hubieron acciones, positivas o negativas, que ocasionaron cambios trascendentales en lo social, cultural, políiico o económico en la historia humana, es decir situaciones que revolucionaron el pensamiento del hombre. Y es aquí que vienen a la memoria los grandes imperios como el Persa, Macedonio o Romano, por nombrar algunos, así como la Revolución Francesa, la Revolución Industrial, las diferentes luchas por la independencia políitica, o la más reciente "Revolución de la Red". Pero reflexivamente, todo esto no se hubiera logrado sin la existencia de los llamados "líderes".

La pregunta es natural: ¿Será posible concebir estos hechos sin la presencia e influencia de figuras como Jesucristo, Alejandro Magno, Julio César, Napoleón, Bolívar, Lincoln, Hitler, Gandhi, etc., o en las empresas con Henry Ford, Bill Gates, Steve Jobs, Walt Disney, Elon Musk, entre otros? Evidentemente no, puesto que son los líderes quienes tienen una visión, un sueño que comunican a otros, haciendo que lo compartan y emprendan las acciones necesarias para hacerlo realidad; siendo siempre la imagen impulsadora de los acontecimientos. Esto nos conduce a la concepción del líder, la que a veces puede ser subjetiva, pues depende de quienes sean sus seguidores.

Muchos investigadores, buscan en la historia del liderazgo cuáles son las bases de lo que debería ser un auténtico líder, partiendo del liderazgo de la persona hasta el liderazgo de la empresa, que es el enfoque más actual sobre el papel del líder en la sociedad. Reflexivamente debemos reconocer al líder empresarial como un agente de cambio, como el forjador de una Cultura Organizacional, aspecto muy importante y polémico de la actualidad por lo que es imprescindible, no solo adaptarce a los estilos de liderazgo y a las nuevas circunstancias empresariales sino también identificar jefes o directivos que sean líderes y no solo jefes o directivos.

Según Santiago Álvarez De Mon (experto en liderazgo y comportamiento organizacional Profesor de IESE) sostiene que el lider *"No es un ser espiritual, carismático que dirige los designios del resto de mediocres mortales, ni una figura maquiavélica, que progresa adaptándose al momento sin ir contra la corriente… tampoco se le debe comparar con una especie de Padre que guía a sus hijos obedientes e inmaduros".*

Liderar, significa significa tener facilidad para rodearse de personas iguales y con quienes quieren crecer en forma conjunta. Por eso debe asegurar la integración de su equipo, promover la confianza, lealtad y el éxito del mismo. Debe "Ser una persona intelectualmente sólida" y

“Profesionalmente capaz”, con habilidades para coordinar, entender a los demás y dialogar de manera constructiva. Debe saber ganarse el respeto de sus dirigidos, puesto que el liderazgo se basa más en deberes que en derechos.

El líder es un directivo total, cuando reconoce que no es imprescindible, pues su éxito se afianza en la capacidad de que sus proyectos continúen sin él, por lo que debe formar su relevo o sucesor con anticipación. Según Santiago Álvarez de Mon: *“Un buen líder tiene que tener la capacidad para delegar y saber dirigir bien, pero también para elegir*”, y sobre la figura del líder, diversos investigadores, sociólogos, psicólogos y antropólogos, siguen investigando, enriqueciendo el tema en el tiempo.

El liderazgo involucra a otras personas: Los subalternos, trabajadores o seguidores, es decir los miembros del grupo; con voluntad de aceptar las directivas del líder, que permiten el proceso de liderazgo, pues si no hubiese a quien dirigir el liderazgo no existiría. Esto ocasiona una desigual distribución del poder, entre el líder y los miembros del grupo: Estos últimos no tienen poder, pero pueden dar forma a las actividades del grupo de diferentes maneras, y de hecho lo hacen, aunque es el líder quien finalmente ostenta más poder.

El liderazgo, utiliza las diferentes manifestaciones del poder para influir en el desempeño de sus seguidores de maneras diferentes, algunas de las cuals no han sido las más ortodoxas. Hay líderes que han influido en sus soldados para que desarrollaran acciones indebidas y otros influyeron en sus empleados para hacer sacrificios personales en pro de la compañía. Este poder nos lleva a un cuarto aspecto.

Combinando los tres primeros; se concluye que el liderazgo es un asunto de valores y principios prsonales. James McGregor Burns, sostiene que aquel líder que pase por alto los caracteres morales de su liderazgo quedará en la historia como un delincuente, o algo peor. El liderazgo moral, se mantiene en los valores y principios, y requiere que se ofrezca a los seguidores la suficiente información sobre alternativas para que puedan elegir con inteligencia.

1.3.2. LIDERAZGO GERENCIAL

Robbins (2004) indica que “Para que el liderazgo gerencial de los directivos genere los efectos esperados en el personal a cargo, se deben considerar los siguientes aspectos o componentes: Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable, donde el poder es la capacidad de influir sobre las creencias o acciones en otras personas, con la finalidad de conducirlos al logro de objetivos; capacidad para comprender que las personas tienen diferentes fuerzas de motivación, que implica identificar los diversos factores que inciden en el nivel de motivación del personal, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral; capacidad para inspirar, ello se da cuando los líderes logran inspirar en el personal a cargo lealtad, devoción e identificación con la entidad; y capacidad para impulsar la formación de un ambiente laboral agradable, que implica el buscar impulsar la satisfacción laboral, para lo cual se debe estar claro en las expectativas que caracterizan al personal, y en las estrategias necesarias para alcanzarlas” (Robbins, 2004).

Huaripata (2013), en la tesis “El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacasmayo 2013”, concluyo: “El líder fundamenta su influencia en el subordinado, mediante la confianza y la credibilidad, ya que ellos confían y creen en su jefe; es decir que el líder debe der empático para relacionarse de la mejor manera con los subordinados.”

Chiavenato (2000) define el liderazgo como “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Koontz y Weihrich (2009) explican: “El liderazgo es el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.

Rallph M. Stogdill; en su “Resumen de Teorías e Investigación del liderazgo”, nos dice que “Existen casi tantas definiciones de liderazgo, como personas que han tratado de definir el concepto”.

Se debe tener en cuenta que aunque el liderazgo se relaciona con actividades administrativas, el concepto de liderazgo es muy importante en la administración, pero no son conceptos iguales, Warren Bennis sostiene, exagerando la diferencia: “La mayor parte de las

Organizaciones están sobre administradas pero Sub lideradas", una persona puede ser un eficaz gerente, es decir un buen administrador y planificador, organizado y justo, pero carente de las aptitudes de un líder para lograr motivación. Y de estos casos los hay por miles. Otros, por el contrario, pueden ser líderes eficaces, con habilidades para desatar entusiasmos, pero carente de las cualidades administrativas para canalizar la energía de otros. En este mundo dinámico actual, se aprecia más al gerente con habilidades de líder.

1.3.3. ESTILOS DE LIDERAZGO

Las características que posee un líder y que las diferencian de los que no lo son, están basadas en la energía, la honestidad, visión, inteligencia, ambición, integridad, seguridad, etc.; que se conjugan para definir el estilo, el cual puede ser identificado entre:

- Estilo orientado a las tareas.
- Estilo orientado a las personas.
- Estilo orientado al desarrollo o al cambio.

Chávez (2006) destaca los siguientes estilos de liderazgo en las entidades:

a) **"Liderazgo autoritario:** Se caracteriza cuando el líder considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, percibe que el personal a cargo no cuenta con las habilidades para desarrollar con eficiencia sus responsabilidades". "La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones" (Chávez, 2006).
b) **"Liderazgo liberal o laissez-faire:** Se caracteriza por delegar la autoridad que permita que el personal a cargo empiece a decidir; se asume el supuesto que el personal debe auto motivarse controlarse; además existe poca interacción de los jefes con el personal a cargo" (Chávez, 2006).
c) **"Liderazgo paternalista:** Implica la prevalencia de los intereses personales sobre las demandas de la entidad; utiliza métodos de control muy general y suave, y no genera vías de participación" (Chávez, 2006).
d) **"Liderazgo participativo:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo; busca escuchar y analizar seriamente las ideas y aportes del personal a cargo, aceptando sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Impulsa a que el personal asuma nuevas responsabilidades dentro de la entidad y principalmente las consecuencias de sus actos" (Chávez, 2006).
e) **"Liderazgo democrático:** Se caracteriza porque las decisiones tienden a tomarse de forma conjunta, además existe un clima laboral colaborativo donde el personal siente la existencia de mejores condiciones para soportar la presión laboral" (Chávez, 2006).

1.3.4. ASPECTOS DEL LIDERAZGO GERENCIAL

El liderazgo no es sinónimo de gerencia, pues el líder no solo está en la jerarquía. Es el factor humano que logra la unidad del grupo y lo orienta hacia los metas planteadas. Las actividades de la gerencia tales como la organización, planificación y toma de decisiones, no son suficientes si el líder no aplica el poder de la motivación en las personas y las orienta hacia la consecución de las metas. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que las metas definidas se logren con entusiasmo.

Al gerente se le nombra, tiene poder legítimo para premiar y castigar. Su capacidad para influir se basa en la autoridad formal inherente al cargo. Sin embargo al líder se le puede nombrar o puede surgir del grupo. Puede influir sobre otras personas logrando que su desempeño vaya más allá, de lo que le dictaría la autoridad formal.

Aubert (2014) señala que el liderazgo gerencial considera cuatro aspectos:

a) **"Liderazgo personal:** Implica el saber controlar sus emociones y saber actuar en momento de presión, por tanto; el comportarse de forma inteligente ante diversos escenarios es prioritario, por tanto; busca desarrollar sus habilidades blandas" (Aubert, 2014).
b) **"Liderazgo de influencia:** Implica el saber liderar a las personas, que considera el saber comunicarse buscando que los demás se adhieran, que permita la conformación de un clima institucional que tribute a lograr las metas trazadas; es importante desarrollar un adecuado acompañamiento a la labor del personal a cargo que permita proporcionar una retroalimentación frecuente" (Aubert, 2014).
c) **"Liderazgo estratégico:** Donde se busca orientar todos los esfuerzos para conseguir los esfuerzos del equipo; se hace necesario analizar e implementar las estrategias necesarias que logren conducir a la entidad a un mayor nivel competitividad, sustentado en un servicio de calidad" (Aubert, 2014).
d) **"Liderazgo de resultados:** Cuyo objetivo se sustenta en las tres características del liderazgo gerencial que permita un mayor nivel de capacidad organizacional. Donde todos los esfuerzos que efectúa la entidad se centran en el dar un mejor servicio al usuario" (Aubert, 2014).

1.3.5. DIMENSIONES DEL LIDERAZGO GERENCIAL

Chiavenato (2000) desarrolla "un conjunto de principales características que debería tener el líder gerencial, las cuales son consideradas en el presente trabajo de investigación como dimensiones de la variable Liderazgo gerencial del funcionario, los cuales son adaptados desde la perspectiva del personal a cargo", se tiene:

a) **"Relación con los subordinados:** Implica la interacción frecuente que debería caracterizar al líder gerencial con el personal subordinado, donde principalmente logra respetar sus sentimientos, proporciona un trato especial, está predispuesto a conversar, otros" (Chiavenato, 2000).
b) **"Comunicación interna:** Implica el intercambio continuo de ideas y aportes entre el personal y el jefe del área, donde no solamente se analiza el cumplimiento de las metas y objetivos, sino que también se compartes temas extra laborales que fortalecen la identificación con la entidad" (Chiavenato, 2000).
c) **"Propuestas de alternativas de solución:** Implica la percepción que tiene el personal sobre el jefe del área de que busca enfrentar la situación problemática con una actitud de ver oportunidades donde los demás solamente ven dificultades" (Chiavenato, 2000).
d) **"Inculcar la visión institucional:** Implica que los directivos buscan constantemente compartir con el personal a cargo el sueño o la visión que caracteriza a la entidad, que les logre generar un sentimiento de compromiso con la organización, y principalmente de que su labor logra aportar de forma significativa en el buscar trascender que tiene la organización" (Chiavenato, 2000).
e) **"Motivación laboral:** Implica que el subordinado percibe que el líder se caracteriza por buscar que cada uno se sienta importante para la entidad, es decir, que cada una de las labores que desempeña forman parte de un proceso que tiene como principal objetivo proporcionar un servicio de calidad al público objetivo" (Chiavenato, 2000).

1.3.6. DESEMPEÑO LABORAL

Con respecto al Desempeño Laboral; lo primero ha sido buscar una adecuada conceptualización. Y una buena definición es la que nos da Chiavenato (2009), quien señala que: *"es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos"* (p. 223).

"El desempeño busca alcanzar uno o varios objetivos, el desempeño es un medio y no un fin, aunque muchas veces se trate como tal". Sin embargo, ¿A qué objetivos específicamente se estará refiriendo Chiavenato?". Algunos autores definen el Desempeño Laboral como *"el rendimiento global de un trabajador, pues no solo implica productividad, sino incluye también eficiencia, conocimientos, comportamientos y valores, etcétera".*

Y también se ha considerado la definición del Desempeño Laboral dada por García (2001), como: *"aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa"*. (p. 155)

En otras palabras, Desempeño laboral es el resultado obtenido por los empleados en sus labores prestadas dentro de la organización debido a su motivación y esfuerzo. Es el desenvolvimiento del trabajador en la consecución de las metas fijadas. Esto constituye una forma de estrategia individual, para lograr los fines.

Dentro de la características individuales del desempeño laboral encontramos: Las cualidades, necesidades, habilidades y capacidades que interactúan con la naturaleza de la organización y del trabajo específico; para lograr comportamientos que afecten a los cambios y a los resultados en la organización, exigidos por la globalización: crecer sin más capital y responder a las oportunidades y amenazas económicas.

El desempeño de los trabajadores se convierte en la piedra angular para el éxito y la efectividad de la empresa, de ahí el interés de ésta para mejorar el desempeño de sus trabajadores con programas continuos de desarrollo y capacitación.

El desempeño laboral, puede garantizar el éxito o derrota de una empresa, donde un trabajador si es feliz, es un trabajador productivo y motivado.

El desempeño laboral depende de:

- La Motivación.
- El Liderazgo.
- Actitud.
- La Responsabilidad.
- La Integración.
- El Orden.

Entonces se puede concluir que la evaluación del desempeño, es la revisión formal y periódica de los resultados de trabajo, efectuados de manera conjunta entre colaboradores y jefes. Se trata de un instrumento con el que el jefe mantiene comunicación con sus colaboradores respecto al cumplimiento de los objetivos y metas planteados, emanadas de las líneas estratégicas y directrices.

1.3.7. FACTORES QUE INFLUYEN EL DESEMPEÑO LABORAL

Hay factores que influyen en el desempeño de la labor de los empleados, donde el empleador debería poner énfasis, y si bien algunos de estos factores están relacionados principalmente con el trabajador, existen también otros factores relacionados con la organización, entre ellos:

- **Satisfacción del trabajador:** Conjunto de actitudes del trabajador respecto a su trabajo, si él está satisfecho tendrá una actitud positiva y negativa sino lo está. (Robbins, Judge T. 2013), es el conjunto de sentimientos tanto favorables como desfavorables del trabajador respecto a su trabajo y que se reflejan cuando realiza su trabajo, además la satisfacción se ve reflejado por su salario, reconocimientos, oportunidades de ascenso, etc.
- **Motivación:** Término difícil de definir, pero de manera general, la motivación es un proceso que se hace responsable de la persistencia, el curso y la intensidad de los esfuerzos que hacen las personas para alcanzar determinadas metas. (Chiavenato; 2009), destaca el hecho de que la motivación viene a ser el reflejo de la personalidad del individuo y su impacto será la forma en que la persona muestre su esencia.
- **Autoestima:** Es el conjunto de sentimientos, evaluaciones, pensamientos, criterios, percepciones y tendencias de comportamiento hacia la misma persona, hacia su forma de ser y de comportarse, hacia los rasgos de su cuerpo y su carácter, es decir al amor propio de la persona.
- **Capacitación:** Herramienta que logra beneficiar a los colaboradores, pero también a la organización, ya que si tiene profesionales capaces y competitivos, se pueden realizar planes de sucesión con trabajadores que conozcan los objetivos y las políticas de la empresa, constituyendo grupos de trabajo permanentes y leales a la institución.
- **Incentivos, bonificaciones y recompensas:** Situaciones económicas que permiten bonificar o aumentar a los mejores empleados, son alternativas adecuadas para subir la moral de los trabajadores, incluyen aumentos salariales, bonificaciones, tiempo de compensación, tarjetas de regalo para determinados locales, o beneficios parecidos entregados como elogios.
- **Remuneraciones:** Es una contraprestación dentro de una relación laboral en la que unas personas trabajan y ayudan a generar riqueza con su trabajo, por lo que reciben una compensación económica, en dinero o especie.
- **Resistencia al cambio:** Una de las razones importantes por la que la gente y las instituciones no mejoran es porque se resisten al cambio, y aunque da estabilidad en la actualidad cambiante y competitiva, esto puede acarrear un atraso.

“En este caso, el desempeño se basa en la visión y objetivos institucionales de las municipalidades, con un enfoque social, y menos económico”. “Respecto a factores que influyen en el desempeño, muchos autores concluyen en los mismos elementos, en ese sentido, se señalan las principales causas que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, independientemente del área de trabajo”: Amoros (2008) señala: “Los factores que influyen en el desempeño laboral son: Ausencia de una habilidad o conocimiento, ausencia de incentivos o incentivos inapropiados, y ausencia de un ambiente confortable”. (p. 103)

“El primer factor, hace referencia a la capacidad del trabajador, definida por una habilidad desarrollada por la experiencia, o el conocimiento, fortalecido por la constante capacitación y preparación del individuo”. “El segundo factor, es la ausencia de incentivos o incentivos inapropiados, se relacionan directamente con el desempeño del trabajador; pues, se ha generalizado aquel pensamiento donde no se les reconoce el trabajo a los empleados porque, sencillamente, para eso fueron contratados”. “El tercer factor, es el ambiente que les rodea, que éste sea confortable, que ofrezca seguridad, que no sean excesivos los mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad, que es interpretada como libertad”. “Sea de una u otra manera, se tiene que llegar a los mismos”. “El primer factor está relacionado con la capacidad del trabajador como se indicó”. “Los dos últimos se refieren a los factores motivacionales del individuo, que complementa la ecuación que se hablaba más arriba: el desempeño va en función de la capacidad y la motivación” (Amorós, 2008, p.345).

1.3.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Respecto a la forma de evaluación del Desempeño, Chiavenato (2009) indica que: "se pueden distinguir dos tipos de evaluación para el desempeño: La evaluación formal y la informal". (p. 274) "La evaluación formal, se realiza teniendo en cuenta un factor temporal periódico, puede realizarse este de manera semanal, quincenal, mensual, etcétera, su propósito es calificar el desempeño laboral, en el cual se identificará a los que merecen aumentos ascensos y se detectará a quienes requieran mayor capacitación". "Las observaciones se realizan de manera transversal, es decir, se recoge información en un punto del tiempo". "La evaluación informal se puede realizar permanentemente, es decir día tras día; en el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral". "Esto supone hacer un seguimiento, decir, corresponde a un análisis longitudinal, implicando un coste para su realización". "Por otro lado, se saben de evaluaciones informales que no son seguimientos, tal y como es el caso de esta investigación, claro que esta se realiza para propósitos académicos". (Chiavenato, 2009, p.275).

"Por otro lado, existen dos razones para realizar una evaluación del desempeño laboral: Propósitos administrativos y propósitos de desarrollo". "Los propósitos administrativos buscan generar información indispensable que requiere el área de recursos humanos para evaluar puestos, ascensos y reconocimientos de trabajadores". "Además, estos propósitos permiten realizar cambios de personal cuando no es recomendable capacitarlos". "Los propósitos de desarrollo individual, la evaluación proporciona la retroalimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño". "Sin importar el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación proporciona una oportunidad para identificar los temas que se van a analizar, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para lograr un alto desempeño" (Bohlander & Snell, 2008, p.85).

"Se considera además que los responsables de evaluación del desempeño pueden ser: Los colegas, los subordinados, el mismo trabajador y el supervisor o Gerente". "La primera evaluación lo realizan los colegas, por lo general en formatos que se integran en un único perfil para utilizarse durante la entrevista de desempeño que lleva a cabo el supervisor del empleado". "Este tipo de evaluación tiene un grado de confiabilidad muy apropiado". "La segunda evaluación lo realizan los subordinados a un superior, la cual es más apropiada para propósitos de desarrollo administrativos, pues también es muy confiable puesto que se cruza información de todos los empleados para generar una sola percepción". "La tercera la realiza el supervisor de un empleado y que a menudo revisa un gerente de nivel superior". "Esta evaluación puede verse influenciado

por la subjetividad del que evalúa y las relaciones que él tenga con los trabajadores, sin embargo, tiene un grado de confiabilidad aceptable". "En la presente investigación se utilizará ese tipo de evaluación". "La cuarta evaluación lo realiza el empleado al que se evalúa, por lo general en un formato de evaluación que llena el mismo antes de la entrevista de desempeño". "Es el menos confiable, pues el empleado que será evaluado se convierte en juez y enjuiciado" (Bohlander & Snell, 2008, p.87).

"Ahora bien, los indicadores de evaluación del desempeño propuestos son: El cumplimiento de los objetivos y tareas, en la cual se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza". "La calidad del trabajo, en la cual se considera el esmero, limpieza y exactitud del trabajo realizado, así como la frecuencia de errores e implicaciones que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y por consiguiente, pérdida de tiempo e ineficiencia". "El conocimiento y dominio del Trabajo, el cual valora los conocimientos necesarios que el trabajador posee para el desempeño exitoso de la actividad que desarrolla (funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas, procedimientos)". "La disciplina laboral, que evalúa el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta". "La iniciativa y creatividad, que evalúa el grado en que el trabajador es capaz de prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar trabajo adicional y útil sin necesidad de orientación y de supervisión constante". "La cooperación y trabajo en equipo, que evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo". "Por último, la superación personal, que valora si el trabajador, de acuerdo con sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados cada vez y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación" (Perdomo et al., p.119).

Existen otros métodos de evaluación del desempeño laboral, sin embargo evaluar el desempeño de las instituciones con criterios de justicia y equidad, y que al mismo tiempo logren estimular a las personas no suele ser una tarea fácil. Por esta razón las organizaciones desarrollan sus propios métodos de evaluación, con sus características particulares y dividiéndolas para evaluar en forma diferente donde prevalece la visión estratégica, es decir al personal de gerencia o de dirección; donde predomina el dominio de la visión táctica, o sea los empleados de base; y donde impera la visión de las operaciones, es decir los jornaleros.

El método tradicional de evaluación del desempeño más usado es el de la Escala Grafica, que consiste en una tabla de doble entrada, donde se ubican en las columnas la calificación del desempeño y en las filas los factores de la evaluación. Los factores de la evaluación suelen ser los criterios más relevantes de evaluación; y el proceso de evaluación consiste en escoger los factores de evaluación del desempeño que sirven como instrumento para comparar y evaluar el desenvolvimiento y productividad de los trabajadores.

Este método de las escalas graficas logra analizar la productividad de los trabajadores mediante factores con graduación y definición previa. Por eso utiliza un formulario de doble entrada, con las filas para los factores de evaluación del desempeño y las verticales para los grados de variación de los mismos. Estos factores logran definir las cualidades que se quiere evaluar en cada individuo. Cada factor es definido, a través de una breve descripción objetiva y simple. Mientras mejor sea ésta, mejor será la precisión del factor. Cada factor se dimensionará para mostrar una banda amplia del desempeño, la cual irá desde el excelente y adecuado, hasta insatisfactorio o malo.

1.3.9. MOTIVOS PARA HACER UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Actualmente se ha hecho conciencia de la importancia de la evaluación del desempeño en las instituciones y que debe ser gestionada de manera acorde y efectiva con los avances tecnológicos, con la finalidad de mejorar considerablemente su competitividad, especialmente en el contexto profesional, donde hay modelo nuevos de relación laboral, donde las labores de empleador y trabajador han evolucionado, aspirando relaciones igualitarias de mutuo beneficio, donde los trabajos ya no serán para toda la vida, sino que existirán en la medida en que su relación sea rentable y satisfactoria para ambas partes. Los principales motivos para evaluar el desempeño son:

A) Incrementar la productividad

Hay un cambio de mentalidad hacia criterios de eficiencia y aprovechamiento de los recursos disponibles. Las empresas utilizarán ahora todo el potencial de su personal, si logran que éstos trabajen motivados y acorde con las metas trazadas, lo que le permitirá seguir avanzando, sin desperdicio de esfuerzo, disminución de la motivación y desvío del foco de atención.

B) Contribuir al desarrollo profesional del empleado

La gente que se encuentra satisfecha con su trabajo compatibiliza sus esfuerzos con el negocio y objetivos de la institución, consiguiendo resultados en el tiempo y promoviendo un proceso de continua mejora que se reflejará en el desarrollo profesional de los empleados, quienes acumularán experiencias positivas y conocimientos adecuados para su propio desarrollo.

C) Comunicación

Estudios muestran que el 80% de la crisis en las instituciones son causados por errores de comunicación. El sentido común indica que si se habilitan canales de comunicación interna, estos constituyen aspectos positivos en muchos aspectos y las crisis se podrían sortear si se señala con claridad las responsabilidades de los individuos y que se espera de ellos. El concepto de “Employer Branding”, es tema de actualidad y que se refiere al fomento de la cultura corporativa, con su ingrediente fundamental: La comunicación estable y clara, que permitirá que la empresa proyecte su imagen y sus valores desde adentro, involucrando a sus empleados implicándolos y fidelizándolos.

D) Prevenir y detectar problemas

Lo peor que tener problemas, es no saber que se les tiene. La evaluación del desempeño, nos permite detectar esas situaciones y atenderlo oportunamente. El 80% de las crisis, referidas anteriormente se podrían evitar con la prevención o detección a tiempo y formulando las estrategias adecuadas para afrontarlas. A veces se confunde el problema con sus efectos confundiendo la causa real, originando un degrado y ocasionando la crisis respectiva.

E) Toma de decisiones

Los resultados de la evaluación constituyen una herramienta que se hace imprescindible para conocer el estado de una institución y conjuntamente con las conductas de las personas, tomar las decisiones más adecuadas, pues saber de qué forma piensan o actúan los colaboradores y clientes permite anticipar la evolución y consolidación de la organización.

F) Detectar y fidelizar talento

Se puede asumir que reclutar al talento humano es caro, pero mucho más lo es reclutar los talentos equivocados. La evaluación del rendimiento, nos permite evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, así como definir la productividad real de cada individuo. Es lo más honesto, tanto para la organización como para el profesional, quien tiene el derecho a crecer dentro de su institución y si no, ser libre de hacerlo en otro entorno más adecuado.

G) Motivación

Cuando las reglas son entendidas y obedecidas por todos los trabajadores y son articuladas por un sistema de evaluación de resultados transparente, el profesional que trabaja en un entorno, estará identificado con los objetivos de la empresa y se sentirá estimulado para el trabajo en equipo. Si entre todos se consigue mejorar la productividad crecerán los salarios y conjuntamente con la motivación, habrá mayor rendimiento y la recompensa permitirá tener efectos positivos para la organización, logrando un excelente clima laboral.

H) Transparencia

Un gran reto para la organización es mantener una relación justa y equitativa con todos los trabajadores, que de lograrlo se conforman los equipos de alto rendimiento. Si la toma de decisiones se hace sin temor, y basada en información objetiva, esto no desmoraliza al equipo. Y si las personas conocen de forma clara, cuáles serán los criterios objetivos para la toma de decisiones, serán respetuosos de ellos y tendrán la oportunidad de integrarse al sistema.

I) Fomentar la responsabilidad conjunta

Uno de los objetivos que se busca lograr con un sistema de evaluación de desempeño, es estimular a los trabajadores para que pongan en la institución sus mejores esfuerzos y además velar para que esa entrega y lealtad sean adecuadamente recompensadas. La evaluación del desempeño ayudará a abandonar el modelo de compensación por horas, proyectando un modelo retribuido por metas cumplidas.

J) Establecer planes de formación coherentes

La formación interna se debe considerar no como un costo, sino como una inversión. Esto cuando la inversión de recursos sea correcta, porque los recursos son siempre limitados y hay que hacer inversiones acertadas. Una evaluación interna, es la mejor manera de identificar las áreas de productividad que requieren ser perfeccionadas.

1.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO GERENCIAL

Definición Conceptual: "Es la capacidad de influir en los demás con la finalidad de buscar alcanzar los objetivos institucionales" (Koontz & Weihrich, 2009).

Definición Operacional: Implica el ser responsable de dirigir una organización hacia el logro de las metas y objetivos planteados.

TABLA 1.

VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo Gerencial	Relación con los subordinados	Respeto, trato especial, conversación, relación con los demás.
	Comunicación interna	Percibe pensamientos, percibe sentimientos, comprensión de una conducta, comprensión de un comportamiento.
	Propuesta de alternativas de solución	Trata de entender a los demás, reprende, intuición, salida a problemas.
	Inculcar la visión institucional	Generar conciencia, trasmiten objetivos, transparencia, contagia visión.
	Motivación laboral	Hacen sentir importantes, compromiso con la gestión, esfuerzo, compromiso con la entidad.

Fuente: Elaboración Propia

LA VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

Definición Conceptual: "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados dentro de una organización; este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos". (Chiavenato, 2009).

Definición Operacional: Conjunto de actitudes que demuestran los trabajadores en el interior de su centro de labores, respecto a la forma como desempeñan sus labores cotidianas, lo cual será medido en una escala que irá de muy bueno a bueno, regular o deficiente.

TABLA 2.

VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño Laboral	Cumplimiento de los objetivos y tareas	Grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Grado de cumplimiento y eficiencia en las tareas y funciones. Compromiso del trabajador con su institución.
	Calidad y conocimiento de su trabajo	Esmero y limpieza en el trabajo realizado. Exactitud en el trabajo realizado. Conocimientos indispensables del trabajador. Dominio y habilidades propias del trabajador.
	Disciplina y superación personal	Puntualidad y asistencia del trabajador. Cumplimiento de las normas de comportamiento, conducta y disciplinarias. Progreso consistente del trabajador.
	Iniciativa y creatividad	Esfuerzo para conseguir los mejores resultados cada vez. Capacidad para proponer soluciones innovadoras, precisas, prácticas, eficaces y bien fundamentadas. Capacidad para desarrollar labores adicionales y útiles. Responsabilidad para desarrollar sus trabajos sin la necesidad de orientación y supervisión permanente.

Fuente: Elaboración Propia

1.5 HIPÓTESIS

Hipótesis Central (Hc):

El Liderazgo Gerencial influye en el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo – 2019.

Hipótesis Nula (Ho):

El Liderazgo Gerencial NO influye en el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo – 2019.

CAPÍTULO II

MÉTODOS Y MATERIALES

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación obedece al diseño no experimental, transversal, descriptivo, correlacional, de acuerdo con las siguientes consideraciones:

a) **"Diseño no experimental**, porque no se manipuló la variable para ver posteriormente su efecto. Aquí sólo se observó cual fue el resultado de la variable en su realidad para luego analizarlo".
b) **"Transversal**, porque se recolectaron datos en un momento preciso del tiempo con la finalidad de describir las variables y analizar su comportamiento".
c) **"Descriptivo**, porque buscó caracterizar las variables que el personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo percibe con respecto a las dos variables del estudio".
d) **"Correlacional**, porque se buscó identificar probables relaciones entre las dos variables, en este caso, el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal".

2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

2.2.1. METODOLOGÍA EMPLEADA

Esta investigación se va a circunscribir al paradigma cuantitativo, por cuanto se recopilaron y analizaron los datos de las encuestas considerando las dos variables. Ese es el caso de esta Tesis, en la cual se recolectó información sobre el Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral.

2.2.2. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizara en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, por lo que las conclusiones de la investigación serán válidas, para instituciones similares. Esto motivaría hacer extensivo el estudio a otras municipalidades, si existiera el deseo de investigación, pues como se ve en las referencias, hay mucha información al respecto. El trabajo aspira contribuir a mejorar el rendimiento laboral, considerando solamente, uno de los aspectos influyentes como es el liderazgo, pues existe otros aspectos como son la satisfacción laboral, coeficiente intelectual, etc., que de manera individual o colectiva inciden en el desarrollo empresarial y que son motivo de mucho trabajo de investigación de tipo uni o multivariante, y cuyos estudios serán factibles en la medida que los empresarios toman conciencia y se dedican a brindar información a instituciones académicas, a fin de utilizar resultados confiables producto de la metodología científica.

2.3 DISEÑO DE CONTRASTACIÓN

TIPO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

"El diseño que se utilizará será el de hipótesis simple, expresado cuando la hipótesis nula y alternativa son de la forma" (Romero, 2015).

En este caso: "La función de potencia sólo tiene los valores y está asociada a un contraste de hipótesis simples existen 2 tipos de error":

- "rechazar *H*0 cuando es cierta. (Error de Tipo I)"
- "aceptar *H*0 cuando en realidad es falsa (Error de Tipo II)"

"Se aplicarán estadísticas descriptivas como Media Aritmética y Gráficas de Barras para describir y explicar los hallazgos a encontrar".

Luego, "para el contraste de hipótesis, se aplicará la Correlación de Pearson y, mediante el Criterio del Valor p demostrar con el grado de significación del 5%, la aceptación (o refutación) de las hipótesis de investigación" (Romero, 2015).

2.4 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

POBLACIÓN

Hernandez, Fernández y Batista (2014) indican que "una población de estudio es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174).

"En la presente investigación la población estuvo conformada por 511 personas empleados (funcionarios, empleados de confianza, directivos, especialistas y de apoyo) de la Municipalidad Provincial de Chiclayo".

TABLA 3.

POBLACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

Clasificador de Cargos	Categoría	Cantidad
Funcionario Público	FP	01
Empleado de Confianza	EC	43
Servidor Público – Directivo Superior	SP – DS	08
Servidor Público – Ejecutivo	SP – EJ	22
Servidor Público – Especialista	SP – ES	20
Servidor Público de Apoyo	SP - AP	417
Total		**511**

Fuente: Elaboración Propia

MUESTRA

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican *"una muestra de estudio es subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta"* (p. 173). *"La muestra para esta investigación estuvo constituida por los 52 trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo".*

MUESTREO

El Muestreo según Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican *"las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización"* (p. 189). *"El muestreo no probabilístico utilizado en esta investigación fue la conveniencia o criterial, ya que el área de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la municipalidad constituyó el contexto de interés del investigador".*

2.5 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.5.1. MATERIALES

Bibliografía física, bibliografía virtual, computadora, impresora. unidades de almacenamiento secundario, papelería y útiles de escritorio.

2.5.2. TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas para la investigación fueron la encuesta y la observación directa:

Encuesta: "La técnica utilizada para la recolección de datos que permitió recoger la información necesaria para desarrollar la presente investigación estuvo bajo la forma del cuestionario" (Hernández et al, 2014, p. 166)

Para esta investigación se decidió utilizar la técnica de las encuestas escritas con la finalidad de conocer la opinión de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Urbano acerca de su percepción sobre el liderazgo del gerente del área respectiva y el desempeño laboral autoevaluado por los trabajadores que dicha unidad orgánica. Los datos obtenidos fueron tratados con confidencialidad absoluta.

Observación directa: Esta se realizó mediante la presencia real y en forma consecutiva a la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, con el previo consentimiento del Gerente del área, desde donde se observaron las actividades cotidianas que desarrolla cada colaborador, así como la forma en que las realiza.

2.5.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

El instrumento utilizado, para la investigación fue el cuestionario.

Cuestionario: "Es aquel que registró datos observables y que verdaderamente logran representar los conceptos o las variables que el investigador tuvo en mente". "En términos cuantitativos significó la captura verdadera de la realidad que se deseó capturar". "Toda medición o instrumento de recolección de datos tuvo tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez, y objetividad" (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.197).

El cuestionario consistió en un documento físico que se entregó a los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Urbano, conteniendo ítems con alternativas en escala de Likert, donde las diferentes alternativas fueron: Muy bueno, Bueno, Regular y Deficiente, encuestas donde los servidores marcaron las alternativas que consideraron pertinentes y ayudaron a medir la variable Desempeño Laboral. Las otras alternativas, referidas a la frecuencia de un hecho, fueron: Nunca,

Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre, donde nuevamente los servidores marcaron las alternativas que consideraron pertinentes y que ayudaron a medir la variable Liderazgo Gerencial.

2.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

2.6.1. MÉTODO

Al respecto, "el método de investigación que se empleará es el método científico, el cual es la habilidad que se persigue para descubrir o establecer las características del objeto de estudio" (Núñez, 2007, pág. 7).

Los resultados de las encuestas, serán presentados en cuadros apropiados y se contrastarán con la información primaria en función a los objetivos específicos planteados, lo que permitirá generar las discusiones del caso.

2.6.2. PROCEDIMIENTO

El procesamiento de datos consistirá en la aplicación de estadística simple descriptiva e inferencial:

Estadística descriptiva: "Se mostrará la distribución de los datos mediante figuras o tablas de frecuencias y porcentajes, las cuales se presentará de manera clara los resultados obtenidos por dimensiones y variables con su análisis respectivo".

Estadística inferencial: "Se aplicará la prueba de contrastación de hipótesis "Índice de correlación de Pearson", la cual determinará si las variables están asociadas de manera significativa".

2.6.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

Para la obtención de los resultados, se utilizará la revisión bibliográfica documental, mediante la recolección de información de fuentes de información como textos, revistas, tesis, artículos periodísticos e información de internet, con la que se elaborarán fichas bibliográficas como instrumento de ubicación de la información.

Una vez procesada la información esta será codificada utilizando un programa de análisis estadístico SPSS Versión 22, o en su defecto, los datos se capturarán en un documento de Excel (matriz) y luego se trasladan a un archivo del programa de análisis, el mismo que nos podrá establecer como resultado el índice de aprobación a través del alfa de Cronbach, o a través del programa estadístico chi cuadrada, la cual es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 RESULTADOS DE LA VARIABLE: LIDERAZGO GERENCIAL

Tabla 4.

Variable liderazgo gerencial

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Estilo Medio	42	80,0	80,0	80,0
Estilo Alto	10	20,0	20,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

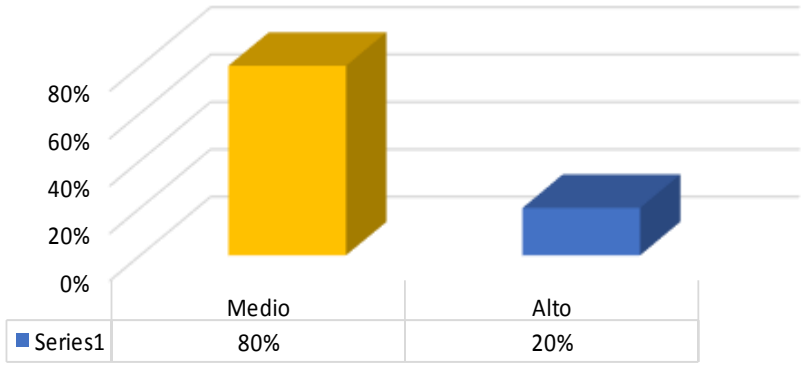


Figura 1. Liderazgo Gerencial

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La tabla 4 y figura 1, muestran que el 80,0% de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo perciben un liderazgo gerencial, de estilo medio, mientras que el 20,0% lo perciben de estilo alto. Esto nos demuestra que existe una pobre percepción del grado de autoridad o mando que representa el funcionario de turno para con su personal. Solamente llega a tener un reconocimiento de liderazgo en el 20% de sus subordinados, es decir una quinta parte. Por consiguiente, el otro 80% no tiene la percepción de autoridad necesaria para un adecuado desempeño institucional ni para lograr una comunicación adecuada o para realizar las coordinaciones necesarias acerca de la forma más óptima de realizar su trabajo. Esto es una de las principales causas del bajo desempeño laboral que encontramos en esta Institución y en esta Gerencia en particular.

Tabla 5.

Dimensión relación con los subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Estilo Bajo	02	4,0	4,0	4,0
Estilo Medio	42	81,0	81,0	85,0
Estilo Alto	08	15,0	15,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

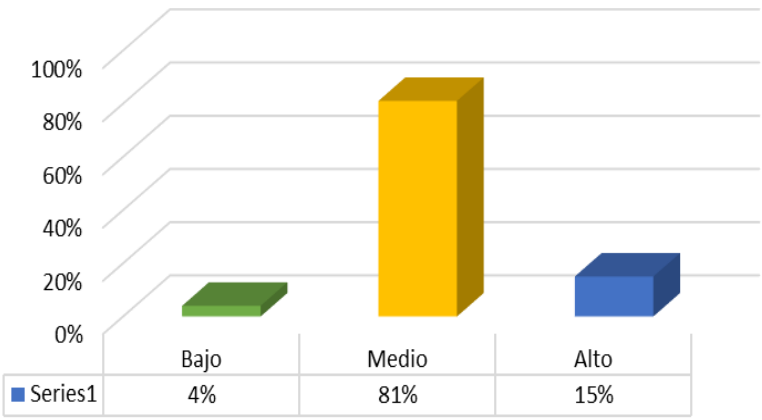


Figura 2. Relación con los subordinados

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La tabla 5 y figura 2 muestran que el 81,0% de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano perciben de estilo medio la relación con los subordinados, el 15,0% lo perciben de estilo alto, mientras que el 4,0% de estilo bajo. Prácticamente se repiten los valores de la tabla anterior. Solo el 15% de los trabajadores consideran que existen una alta relación con los subordinados, mientras que cuatro de cada cinco (4 de 5) consideran esta relación como de nivel medio. Incluso existe un 4% que lo considera como una relación muy pobre. Naturalmente, esto va a repercutir en que el desempeño laboral no sea el más adecuado y que las los objetivos trazados por la institución no se cumplan. Muchas veces incluso existe el miedo del subordinado de acercarse al gerente o al jefe para realizar alguna consulta sobre su tarea por miedo a que se pueda considerar que desconoce las labores asignadas.

Tabla 6.

Dimensión comunicación interna

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Estilo Bajo	07	14,0	14,0	14,0
Estilo Medio	35	68,0	68,0	82,0
Estilo Alto	10	18,0	18,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

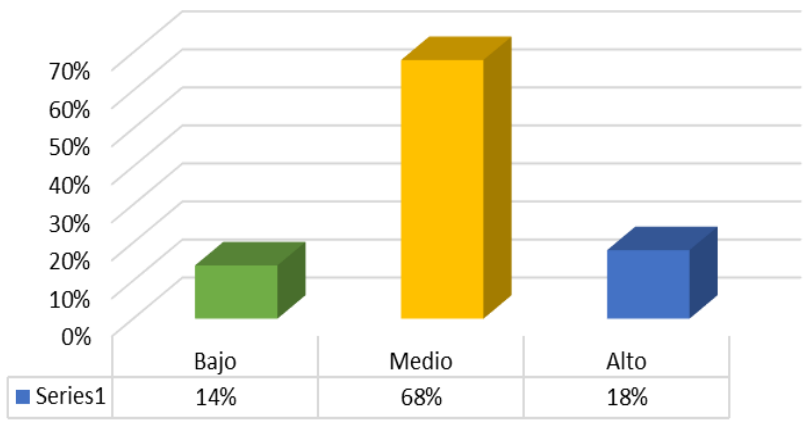


Figura 3. Comunicación interna

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 6 y figura 3 se observa que, el 68,0% de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano perciben la comunicación interna, como de estilo medio, el 18,0% lo perciben de estilo alto; y el 14,0% de estilo bajo. Nuevamente apreciamos que el mayor porcentaje se encuentra en la posición media con un 68%. Si no existe una comunicación adecuada, obviamente tampoco existirá un desempeño adecuado. Muchas veces el gerente o directivo equivoca su función y se encierra en sus oficinas a realizar labores que considera propias, sin darse cuenta que la comunicación con el personal viene hacer trascendental y esencial para el desarrollo de una institución, ya que ésta no la trabaja solamente el gerente o director sino todo el staff de trabajadores. Esta falta de comunicación suele ser frecuentemente la fuente de los problemas y de un inadecuado desempeño en una institución.

Tabla 7.

Dimensión propuesta de alternativas de solución

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Estilo Bajo	02	4,0	4,0	4,0
Estilo Medio	35	68,0	68,0	72,0
Estilo Alto	15	28,0	28,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

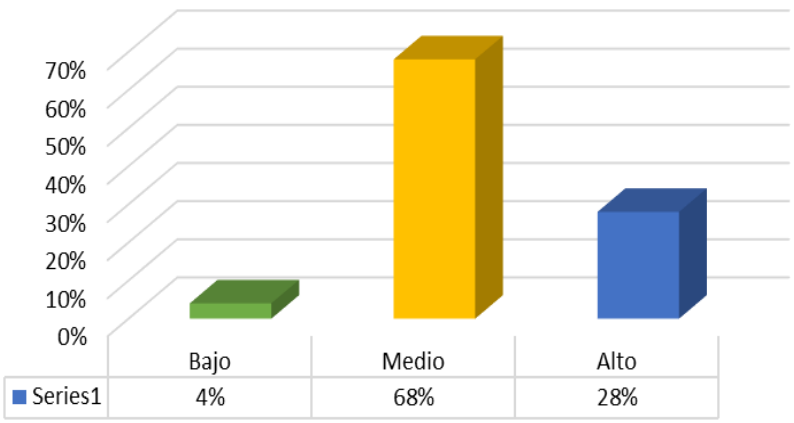


Figura 4. Propuesta de alternativas de solución

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 7 y figura 4 se muestra que, el 68,0% de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano perciben de estilo medio la propuesta de alternativas de solución, el 28,0% lo perciben de estilo alto; mientras que el 4,0% de un estilo bajo.

Según la encuesta, esto nos hace ver que los trabajadores de esta institución consideran que ante algún problema laboral o personal los directivos no los escuchan y no tratan de comprender su problemática personal o laboral. No son considerados más allá que como piezas de un sistema. Además sienten que cuando son reprendidos no es de buena manera y en privado y que no encuentran una salida mesurada a los problemas que presentan.

Bajo esta sensación de abandono por parte de la autoridad, es natural encontrar este 68% en el nivel Medio y solo un 28% como nivel Alto.

Tabla 8.

Dimensión inculcar la visión institucional

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Estilo Bajo	02	3,0	3,0	3,0
Estilo Medio	43	84,0	84,0	87,0
Estilo Alto	07	13,0	13,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

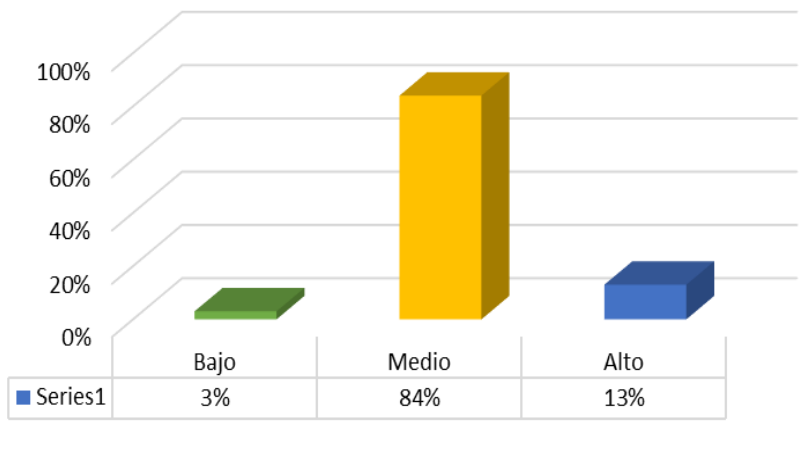


Figura 5. Inculcar la visión institucional

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 8 y figura 5 se observa que, el 84,0% de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo perciben de estilo medio lo que respecta a inculcar la visión institucional por parte del gerente, el 13,0% lo perciben de estilo alto; el 3,0% de un estilo bajo. Esto nos hace entender que no se transmiten con suficiente claridad los objetivos que se propone alcanzar dentro de la entidad, que los directivos no son transparentes en su accionar, ni mucho menos han logrado contagiar una visión institucional conjunta con su personal. Es decir que no buscan hacerles conscientes de las metas y objetivos organizacionales. Esto podría significar también que los directivos no son transparentes en su accionar. Obviamente, este desconocimiento originará un incumplimiento de las metas trazadas por la institución.

Tabla 9.

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN LABORAL

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Estilo Medio	41	79,0	79,0	79,0
Estilo Alto	11	21,0	21,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

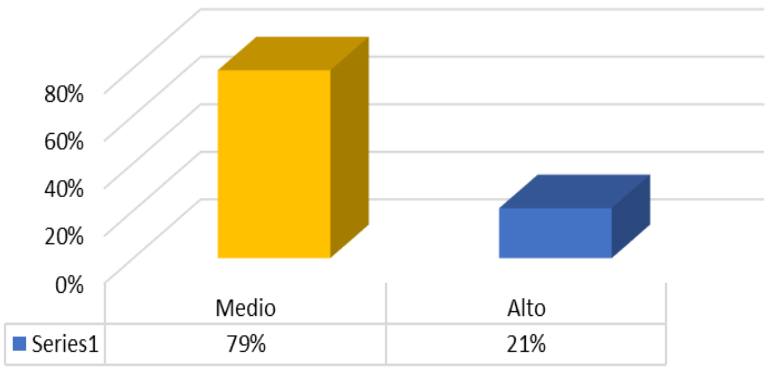


Figura 6. Motivación laboral

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En resumen, la tabla 9 y figura 6, muestran que el 79,0% de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano perciben de estilo medio de la motivación laboral, mientras que el 21,0% lo perciben de estilo alto. Según la encuesta, se aprecia que no se hace sentir que los trabajadores sean importantes para la institución. Por lo tanto, el personal no se siente altamente comprometido con su gestión. De esta manera, los trabajadores no se esfuerzan por hacer bien las cosas y no ponen mayor esmero más que el necesario para cumplir con su horario laboral, ya que no se ha logrado que el personal se sienta comprometido con la gestión y mucho menos por la entidad. Esto tiene también su origen en razones que pueden escapar al manejo de la gerencia, tales como la parte remunerativa, que no depende de esta gerencia, y que muchas veces desmotiva al trabajador. Sin embargo, un liderazgo adecuado sabrá motivar adecuadamente a los trabajadores para permitirles lograr satisfacciones laborales alternativas.

Tabla 10.

COMPARACIÓN DE DIMENSIONES EN LA VARIABLE LIDERAZGO GERENCIAL

	Estilo	Recuento	% de N columnas
Relación con los subordinados	Bajo	02	4,0%
	Medio	42	81,0%
	Alto	08	15,0%
Comunicación interna	Bajo	07	14,0%
	Medio	35	68,0%
	Alto	10	18,0%
Propuesta de alternativas de solución	Bajo	02	4,0%
	Medio	35	68,0%
	Alto	15	28,0%
Inculcar la visión institucional	Bajo	02	3,0%
	Medio	43	84,0%
	Alto	07	13,0%
Motivación laboral	Medio	41	79,0%
	Alto	11	21,0%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

La tabla 10, muestran que la dimensión más destacada por los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo es la "Propuesta de alternativas de solución" que caracteriza al funcionario, siendo la focalizada a mejorar la "Comunicación interna" respecto a la variable liderazgo gerencial. Efectivamente en el cuadro respectivo se observó que la Comunicación Interna es muy pobre y no ha llegado al nivel que debería para lograr coordinaciones, conocimientos y acuerdos que permitan conocer y emplear adecuadamente las directivas necesarias para el óptimo funcionamiento de la institución. Evidentemente, en una institución donde no existe una comunicación interna adecuada, estas labores no van a desarrollarse bien y no se logrará alcanzar las metas que la institución ha trazado.

3.2 RESULTADOS DE LA VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 11.

NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

Niveles del Desempeño Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Alto	00	0.0
Medio	52	100.0
Bajo	00	0.0
Total	52	100.0

Fuente: Elaboración Propia

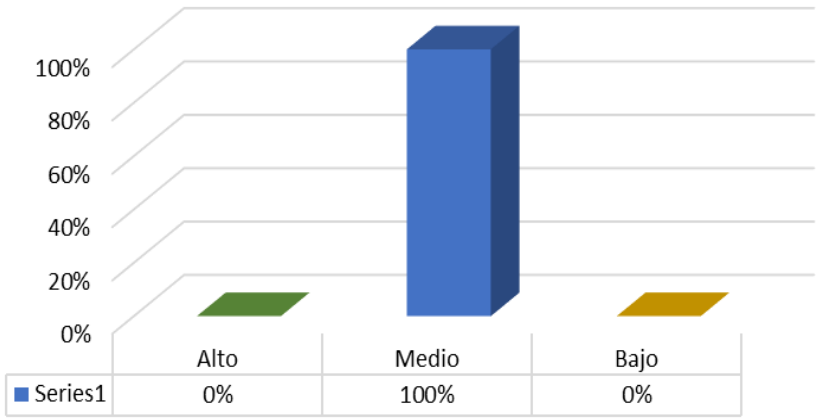


Figura 7. Desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 11 y figura 7, se puede observar que el 100% de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano poseen un desempeño laboral considerado como “medio” o “regular”, ya que obtuvieron este puntaje según el cuestionario de desempeño laboral desarrollado por ellos al momento de elaborar el llenado de la encuesta. Pero ¿Qué tan cierto puede ser este indicador cuando es una autoevaluación de los mismos involucrados? Si la evaluación fuera realizada por otras personas, tal vez por los gerentes y directivos el resultado podría ser muy diferente. Si los propios trabajadores son conscientes de que no han llegado a lograr las expectativas y metas propuestas, no lo van a admitir. Se autocalificarán como “Medio” y no como “Bajo”.

3.3 RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO GERENCIAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

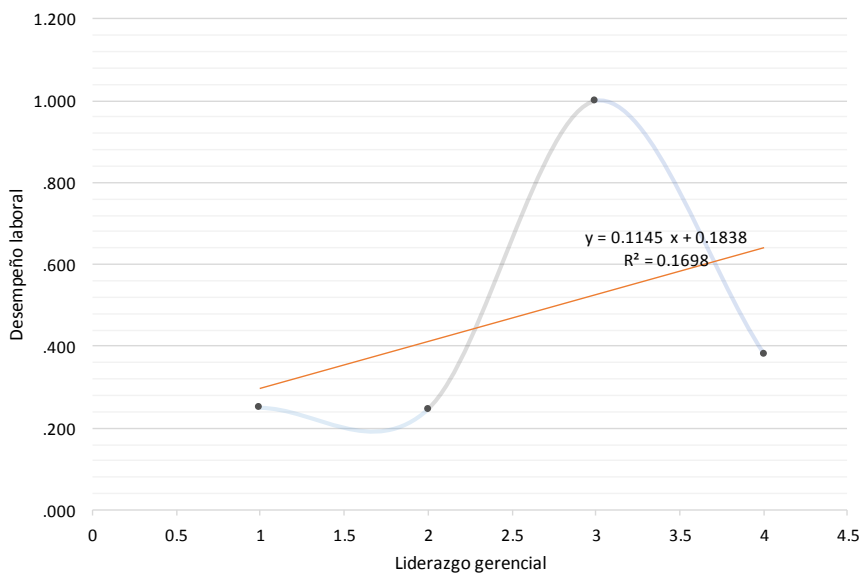


Figura 8. Relación entre variables

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la figura 8, se observa y se demuestra que la correlación que establecen las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral es significativa al nivel 0.01 (0.1698) lo cual expresa que se trata de una relación moderada; es decir en la medida que el liderazgo gerencial del jefe mejora, en esa misma medida el desempeño laboral va a mejorar y viceversa. Por esta razón es importante que la autoridad máxima de la institución, en este caso el alcalde, sepa encontrar los funcionarios más adecuados para las labores de liderazgo de las diferentes áreas, departamentos, gerencias o direcciones de la institución, puesto que mientras se continúe con la idea de colocar a los compañeros partidarios o a funcionarios por razones de amistad o de cercanía y no se busque a las personas más adecuadas e idóneas para tales cargos de liderazgo, el resultado va a ser el mismo y esto no va a cambiar. Lamentablemente esto se repite en todas las instituciones y la municipalidad de Chiclayo no es ajena a ella. Y la Gerencia de Desarrollo Urbano tampoco.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

Después de obtenidos los resultados finales, se observa que el 80.0% de servidores administrativos de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, perciben un nivel medio respecto al liderazgo gerencial de los funcionarios; y, el 20.0% lo perciben de nivel alto; por otro lado, cuando se realiza el comparativo de comportamiento medio de las dimensiones, se observa que la dimensión más destacada por los servidores administrativos fue "Inculcar la visión institucional" que caracteriza a los funcionarios, siendo la focalizada a mejorar la "Comunicación interna" y "Propuesta de alternativas de solución".

El resultado encontrado es afin con lo descrito por Bautista (2017), en su estudio de investigación: *"Liderazgo gerencial y su influencia en la motivación de los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque: 2017"*. "Cuya conclusión general fue, que el Liderazgo gerencial influye de manera positiva afectando a la motivación de los servidores Públicos administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque; de igual forma queda en evidencia que mejorando el Liderazgo gerencial hacia la preocupación hacia el personal, se mejorará la motivación y con ello el desempeño de los servidores públicos".

Según el resultado obtenido en la variable desempeño laboral se percibió que el 100.0% del personal que trabaja en la Gerencia de Desarrollo Urbano están en un nivel medio, esto como producto que el jefe posea un estilo de liderazgo medio. Esto no ayuda a cumplir con los objetivos y tareas, existiendo carencia de motivación, disciplina, desconocimiento del trabajo y que la superación personal es realmente escasa, principalmente por la poca iniciativa y creatividad que a los mismos trabajadores les hace falta al no tener el apoyo de su jefe de área o unidad.

Lo descrito concuerda con Peñarreta (2014) quién en su investigación: *"La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja, Ecuador"*. "Entre las conclusiones se puede identificar la importancia de establecer un programa para sensibilizar la formación de administradores y líderes, ya que así se puede mejorar el desempeño laboral".

En lo que respecta al objetivo identificar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo; observamos en la figura 8 demuestra que la correlación que establecen las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral es significativa al nivel 0.01 (0.1698) lo cual también expresa que la relación es moderada, es decir

en la medida que el liderazgo gerencial del jefe mejora, el desempeño laboral va a mejorar y viceversa. Este resultado es corroborada por Posadas (2016), quién desarrolló un trabajo de investigación denominado *"El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla - Piura 2015".* "El cual concluye que los rasgos del liderazgo gerencial analizados logran influir de forma significativa sobre el desempeño laboral de los trabajadores ediles".

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

a) El liderazgo gerencial que existe en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, específicamente en la Gerencia de Desarrollo Urbano, se identifica como de nivel medio, puesto que necesita por parte del jefe del área, fortalecer la comunicación interna, buscar propuestas de alternativas de solución a los problemas, generar motivación laboral e inculcar la visión institucional de la entidad. Una mejora de lo descrito generará que el nivel de estilo gerencial se desarrolle de forma más eficiente para llegar a un nivel más alto.

b) El resultado del análisis para determinar el nivel del desempeño laboral del personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, obtuvo que el 100% de servidores poseen un desempeño laboral con nivel medio, al igual que el estilo de liderazgo que su jefe del área, lo cual no ayuda a cumplir con los objetivos institucionales plasmados en los documentos de gestión (Plan Operativo Institucional – POI).

c) Se pudo determinar que el grado de relación e influencia que establecen las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral es significativa al llegar al nivel 0.01 (0.1698), lo cual expresa que la relación es directa, vale decir, cuanto más el liderazgo gerencial del jefe mejore, también el desempeño de sus colaboradores va a mejorar y viceversa, todo ello; para beneficio del cumplimiento de los objetivos institucionales de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

RECOMENDACIONES

a) Al titular de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, se le recomienda realizar una evaluación periódica de 360° al comportamiento y desempeño de los jefes de área y medir constantemente el desempeño de los trabajadores, con el propósito de identificar algunas anomalías o falencias que pueden ser de fácil solución en el más inmediato plazo. Ello permitirá elevar el nivel actual en que se encuentra el Liderazgo Gerencial y el Desempeño Laboral.

b) La Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, obligatoriamente debe programar en su Plan Operativo Institucional, el desarrollo de capacitaciones en habilidades blandas para mejorar el estilo de liderazgo de todos los jefes y funcionarios a fin de optimizar las relaciones interpersonales con sus colaboradores, permitiendo de esta manera que el talento humano de toda la entidad, obtenga un desempeño pleno de sus funciones.

c) Por último, al momento de realizar las designaciones de funcionarios públicos, se recomienda a las áreas competentes, utilizar criterios objetivos afines al perfil del puesto a requerir, que incluya desarrollar un análisis previo de las competencias y habilidades afines a liderar en la gestión pública, ello generará el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales y el nivel de relación entre ambas partes se elevará para beneficio de la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amoros, E. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm
- Aubert, G. (2014). *Reflexiones sobre liderazgo*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Gilbert Aubert/publication/281824665_Reflexiones sobre Liderazgo/links/55f9a8c908aec948c4951f3d/Reflexiones-sobre-Liderazgo.pdf
- Avenecer, Y. (2015). Liderazgo y Motivación. Quetzaltenango, Guatemala.
- Bautisra, K. (2017). Liderazgo gerencial y su influencia en la motivación de los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque: 2017. Lambayeque, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Evaluación y mejoramiento del desempeño. 85. Madrid, España: Thomson.
- Briones, G. (2003), Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales, cuarta edición, México D.F: Trillas,
- Buendía, L., P. Colás y F. Hernández (1998). Métodos de Investigación en Psicopedagogía. España: McGraw-Hill/Intermericana de España.
- Cauas (2006). Elementos para la elaboración y ejecución de un proyecto de investigación. Investigación en Ciencias Sociales. Recuperado en agosto 8 de 2006 en: http://www.ninvus.cl/
- Centurión, L. (2017). Ingluencia del liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión. Lima, Perú: Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales.
- Chang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. Talcahuano, Chile.
- Chávez, G. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. México: Sicco S.A.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: International Thmson, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos, 223. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (s.f.). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2° Edición. México: Mc Graw Hill.
- Contreras, L. (2017). Liderazgo directivo y clima organizacional en docentes de Instituciones Educativas del Distrito de San Martín de Porras. San Martín de Porras, Perú.

- García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. Revista Proyecciones, 2(9), 155-156.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Batista, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta. México: Mc Graw Hill S.A.
- Kerlinger, F, N (2002), Investigación del comportamiento, Cuarta edición, México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2009). Administración. México: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. (1999). Una Fuerza para el Cambio. España: Díaz de Santos.
- Lee, N. (2009). La Práctica del Liderazgo Gerencial. 36-56. Estados Unidos: Xlibris Corporación.
- López, E. (2005). Diagnóstico de las actitudes, conocimientos y creencias de los alumnos de preparatorias de Ciudad Obregón con relación a las obligaciones fiscales federales. Tesis de maestría en educación. Documento no publicado. Instituto Tecnológico de Sonora, Cd. Obregón, Sonora, México. pp. 20-23
- Paredes. (2015). El liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco - 2015. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Peñarreta, D. (2014). La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. Loja, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Perdomo, V., Carpio, E., & Baldán, C. (2011). Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional. Obtenido de http://gestiopolis.com/bases-teoricas-metodlogicas-evaluacion-desempeno-organizacional
- Posadas, D. (2016). El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Castilla. Piura, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Rojas, R. (2005), Métodos para la investigación social, una propuesta dialéctica, décimo séptima edición, México: Plaza y Valdez S.A de C.V.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO GERENCIAL

INSTRUCCIONES: Amigo colaborador, por favor lea con cuidado cada una de las siguientes preguntas y elija la respuesta con las que esté de acuerdo o que exprese su opinión y márquelas con un aspa (x)

En donde: N (Nunca), CN (Casi Nunca), AV (A Veces), CS (Casi Siempre) y S (Siempre).
Muy agradecido por su amable atención.

NO DEJES PREGUNTAS SIN RESPONDER

ÍTEMS		ESCALA				
		N	CN	AV	CS	S
Relación con los Subordinados						
01	Los directivos mayormente respetan los sentimientos del personal, ante los problemas que se presentan.					
02	Los directivos dan un trato especial a cada uno de nosotros.					
03	Siempre están dispuestos a conversar.					
04	Siempre están dispuestos a mejorar las relaciones con todos sus trabajadores.					
Comunicación Interna						
05	Los directivos perciben rápidamente el pensamiento de su personal.					
06	Perciben con precisión los sentimientos de su personal.					
07	Comprenden rápidamente el ¡Por qué?, cada uno de nosotros mostrarnos cierta conducta.					
08	Comprenden con precisión el ¡Por qué?, cada uno de nosotros tenemos cierto comportamiento.					
Propuesta de Alternativas de Solución						
09	Ante algún problema laboral o personal, los directivos escuchan y tratan de entender a su personal.					
10	Reprenden de buena manera y en privado.					
11	Intuyen rápidamente los problemas que se presentan en la entidad o entre los trabajadores.					
12	Siempre encuentran una salida mesurada a los problemas que se presentan.					
Inculcar la Visión Institucional						
13	Buscan hacernos consientes de las metas y objetivos organizacionales.					
14	Trasmiten con claridad los objetivos que se proponen alcanzar con su gestión en la entidad.					
15	Los directivos son transparentes en su accionar.					
16	Han logrado contagiar una visión institucional en su personal					
Motivación Laboral						
17	Nos hacen sentir que somos muy importantes para la entidad.					
18	El personal se siente altamente comprometido con su gestión.					
19	Los trabajadores se esfuerzan por hacer bien las cosas.					
20	Han logrado que el personal se sienta altamente comprometido con la gestión y por ende con la entidad.					

¡Muchas gracias por su tiempo!

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

INSTRUCCIONES: Amigo colaborador, por favor lea con cuidado cada una de las siguientes preguntas y elija la respuesta con las que esté de acuerdo o que exprese su opinión y márquelas con un aspa (x)

En donde: MB (Muy Bueno), B (Bueno), R (Regular) y D (Deficiente).
Muy agradecido por su amable atención.

NO DEJE PREGUNTAS SIN RESPONDER

ÍTEMS		ESCALA			
		MB	B	R	D
Cumplimiento de los objetivos y tareas					
01	El colaborador cumple con los objetivos trazados en el área.				
02	El colaborador cumple con sus funciones y tareas que le corresponde a su puesto.				
Calidad y conocimiento en el trabajo					
03	El colaborador trabaja con esmero y limpieza.				
04	El colaborador trabaja con exactitud y precisión.				
05	El colaborador cuenta con los conocimientos necesarios para el puesto que ocupa.				
06	El colaborador demuestra dominio y habilidad en su trabajo.				
Disciplina y superación personal					
07	El colaborador cumple con asistir puntualmente al área de trabajo.				
08	El colaborador cumple con las normas disciplinarias y de conducta de la organización.				
09	Esfuerzo para obtener mejores resultados cada vez.				
10	Progreso consistente del trabajador.				
Iniciativa y creatividad					
11	El colaborador cuenta con capacidad para prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas.				
12	El colaborador cumple con capacidad para desarrollar trabajo adicional y útil.				
13	El colaborador cumple con capacidad para desarrollar trabajo sin necesidad de orientación y de supervisión constante.				

¡Muchas gracias por su tiempo!

ANEXO 3

BASE DE DATOS => VARIABLE 1: LIDERAZGO GERENCIAL

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	5
3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4
4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4
6	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3
7	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	5	2	3	3	4
8	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	3	4	2	3	3
9	4	4	5	4	3	2	3	2	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4
10	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	3
11	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
12	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3
13	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
14	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3
16	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
17	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
18	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3
19	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
20	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
21	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3
22	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4
23	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3
24	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
25	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4
26	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3
27	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
28	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	5	4
29	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3
30	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
31	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4
32	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
33	3	3	2	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
34	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	2	2	3	4	3
35	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	4	3
36	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4
37	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3
38	3	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	2	4	3
39	4	3	4	2	1	3	2	4	3	3	3	4	3	2	4	2	3	4	5	3
40	3	4	3	2	3	2	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4
41	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3
42	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5
43	3	4	3	4	3	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4
44	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
45	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4
46	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3
47	3	4	3	2	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	4	3	2
48	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3
49	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
50	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
51	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3
52	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5

ANEXO 4

PRUEBA DE CONFIABILIDAD => VARIABLE 1: LIDERAZGO GERENCIAL

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	52	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	52	100,0

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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,866	,864	20

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
pregunta1	64,71	53,503	,610	,712	,855
pregunta2	64,63	54,629	,411	,349	,862
pregunta3	64,63	55,178	,459	,609	,861
pregunta4	64,69	51,825	,598	,719	,855
pregunta5	64,65	53,682	,545	,605	,857
pregunta6	64,73	54,122	,443	,542	,861
pregunta7	64,73	53,612	,507	,629	,859
pregunta8	64,67	51,911	,586	,748	,855
pregunta9	64,48	51,823	,700	,761	,851
pregunta10	64,37	52,864	,556	,528	,857
pregunta11	64,60	52,794	,677	,724	,853
pregunta12	64,33	54,695	,449	,549	,861
pregunta13	64,62	54,830	,492	,646	,859
pregunta14	64,52	58,058	,135	,556	,871
pregunta15	64,37	56,119	,324	,383	,865
pregunta16	64,63	53,883	,498	,637	,859
pregunta17	64,38	57,418	,256	,312	,867
pregunta18	64,54	57,195	,286	,468	,866
pregunta19	64,19	55,531	,339	,515	,865
pregunta20	64,42	56,523	,282	,594	,867

ANEXO 5

BASE DE DATOS => VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
1	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
3	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2
4	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2
5	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
6	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
7	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
8	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2
9	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2
10	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
11	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
12	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
13	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2
14	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
15	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
16	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
17	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2
18	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2
19	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
20	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
21	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
22	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2
23	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
24	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
25	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2
26	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2
27	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
28	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
29	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
30	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2
31	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
32	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
33	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2
34	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2
35	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
36	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
37	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
38	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2
39	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2
40	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
41	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
42	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
43	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2
44	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
45	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
46	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
47	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2
48	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2
49	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
50	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
51	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2
52	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2

ANEXO 6

PRUEBA DE CONFIABILIDAD => VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	52	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	52	100,0

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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,902	,902	9

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
pregunta1	17,08	6,425	,897	.	,876
pregunta3	16,94	6,291	,770	.	,884
pregunta4	17,08	6,425	,897	.	,876
pregunta5	16,38	8,633	-,219	.	,941
pregunta6	16,94	6,291	,770	.	,884
pregunta7	18,08	6,425	,897	.	,876
pregunta8	17,71	6,445	,630	.	,896
pregunta9	16,71	6,445	,630	.	,896
pregunta13	17,08	6,425	,897	.	,876

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS

Siendo las 9.10 a.m. del viernes 15 de julio de 2022, se dio inicio a la Sustentación Virtual de Tesis soportado por el sistema Google Meet, preparado y controlado por la Unidad de Tele Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, con la participación en la Video Conferencia de los miembros del Jurado, nombrados con Resolución Nº1519-2019-EPG, de fecha 30 de octubre de 2019, conformado por:

Dra. MARÍA NAIDU AQUINO CAVERO	Presidenta
Mg. NOÉ ALBERTO ROSILLO ALBERCA	Secretario
Dr. JUAN FRANCISCO ZENTNER ALVA	Vocal
Mg. JANET DEL ROSARIO AQUINO LALUPÚ	Asesora

Para evaluar el informe de tesis del tesista ***OSCAR ENRIQUE GARCÍA CHECA***, candidato a optar el grado de *MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL*, con la tesis titulada ***"EL LIDERAZGO GERENCIAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO – 2019".***

La Sra. Presidenta, después de transmitir el saludo a todos los participantes en la Video Conferencia de la Sustentación Virtual ordenó la lectura de la Resolución N°708-2022-EPG de fecha 07 de julio de 2022, que autoriza la Sustentación Virtual del Informe de tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó al candidato a efectuar la Sustentación Virtual, otorgándole 30 minutos de tiempo y autorizando también compartir su pantalla.

Culminada la exposición del candidato, se procedió a la intervención de los miembros del jurado, exponiendo sus opiniones y observaciones correspondientes, posteriormente se realizaron las preguntas al candidato.

Culminadas las preguntas y respuestas, la Sra. Presidenta, autorizó el pase de los miembros del Jurado a la sala de video conferencia reservada para el debate sobre la Sustentación Virtual del Informe de tesis realizada por el candidato, evaluando en base a la rúbrica de sustentación y determinando el resultado total de la tesis con 17 puntos, equivalente a **BUENO** quedando el candidato apto para optar el Grado de **MAESTRO EN**

ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL.

Se retomó a la Video Conferencia de Sustentación Virtual, se dio a conocer el resultado, dando lectura del acta y se culminó con los actos finales en la Video Conferencia de Sustentación Virtual.

Siendo las 10:35 a.m. se dio por concluido el acto de Sustentación Virtual.

Dra. MARÍA NAIDU AQUINO CAVERO
PRESIDENTA

Mg. NOÉ ALBERTO ROSILLO ALBERCA
SECRETARIO

Dr. JUAN FRANCISCO ZENTNER ALVA
VOCAL

Mg. JANET DEL ROSARIO AQUINO LALUPÚ
ASESORA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

(Aprobado por Resolución N°659-2020-R de fecha 08 de setiembre 2020)

Yo, Janet del Rosario Aquino Lalupú, Asesora de la Tesis, Revisor del trabajo de Investigación, del maestrante: Oscar Enrique García Checa.

Titulada:

EL LIDERAZGO GERENCIAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO, 2019

Luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 18 % verificable en el reporte de similitud del Programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citasy referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 8 de julio de 2021.

JANET DEL ROSARIO AQUINO LALUPÚ

DNI: 02771070

ASESOR

EL LIDERAZGO GERENCIAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO, 2019

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	18%	1%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	redi.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	3%
4	sabrinanorte.skyrock.com Fuente de Internet	2%
5	gestiopolis.com Fuente de Internet	1%
6	www.clubensayos.com Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	www.scribd.com Fuente de Internet	<1%

JANET DEL ROSARIO AQUINO LALUPÚ

DNI: 02771070

ASESOR

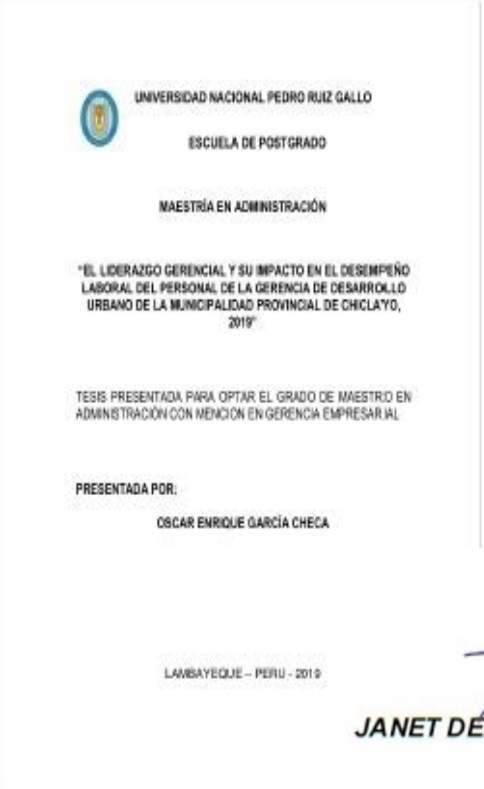
turnitin

Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author:	Oscar Enrique García Checa
Assignment title:	Tesis Maestría Garcia Checa
Submission title:	EL LIDERAZGO GERENCIAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO...
File name:	Informe_Final_de_Tesis_Garc_a_Checa_-_20210824.doc
File size:	673K
Page count:	84
Word count:	18,334
Character count:	102,132
Submission date:	27-Aug-2021 05:06PM (UTC-0500)
Submission ID:	1637065124



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

"EL LIDERAZGO GERENCIAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO, 2019"

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

PRESENTADA POR:

OSCAR ENRIQUE GARCÍA CHECA

LAMBAYEQUE – PERÚ - 2019

JANET DEL ROSARIO AQUINO LALUPÚ

DNI: 02771070

ASESOR

Copyright 2021 Turnitin. All rights reserved.