



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

“Relación del liderazgo transformacional con el desempeño laboral en la  
Municipalidad Distrital de Independencia - 2018”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:**

ROSALES LÓPEZ, IVY IVANOVA

**ASESOR:**

Dr. BUSTAMANTE CABELLO, JULIO CESAR

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**HUARAZ – PERÚ**

**2018**

## Acta de aprobación de tesis

	<b>ACTA DE APROBACION DE TESIS</b>	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
---	------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) **ROSALES LÓPEZ IVY IVANOVA** cuyo título es: **"RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA - 2018"**

Reunido en la fecha, escucho la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiantes, otorgándole el calificativo de: .....11.....(numero)  
.....once.....(letras).

HUARAZ: .....10.....de.....Julio.....del 2018

  
.....  
**DR. BUSTAMANTE CABELLO JULIO CESAR**  
PRESIDENTE

  
.....  
**MGTR. LANDERS MOSCOL MARIO ARTURO**  
SECRETARIO

  
.....  
**DR. SAENZ RODRIGUEZ ROLANDO REMIGIO**  
VOCAL

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

## **Dedicatoria**

### **A mi hija:**

Por ser el gran motivo de mi vida, por darme  
fuerzas que me impulsa a seguir esforzándome  
en alcanzar mis objetivos.

### **A mis padres:**

Por su confianza y apoyo firme para poder  
estudiar, por haberme formado con buenos  
sentimientos, hábitos y valores que me han  
ayudan a superar las dificultades que se me  
presentan.

**La Autora**

## **Agradecimiento**

### **A Dios:**

Por haberme guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi gran fortaleza en tiempos de debilidad.

### **A mis padres:**

Por apoyarme en todo momento, por darme la oportunidad de tener una buena educación en el transcurso de mi vida

### **A mis profesores:**

Por su tiempo y dedicación en la hora de las asesorías de la presente investigación.

### **Universidad César Vallejo:**

Por su labor encomiable, por sus enseñanzas y dedicación por mi formación profesional.

**La Autora**

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, ROSALES LÓPEZ, Ivy Ivanova, estudiante de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo filial Huaraz, declaro que el trabajo académico titulado “Relación del liderazgo transformacional con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia - 2018” presentado en 88 folios, para la obtención del título profesional de Licenciada en Administración, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Huaraz, 20 de julio del 2018.



Ivy Ivanova Rosales López

DNI N° 44720966

## **Presentación**

Señores miembros del jurado evaluador:

Ante ustedes presento el trabajo de investigación de título: Relación del liderazgo transformacional con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia – 2018, de mi autoría, realizado con la finalidad de optar el título de licenciada en Administración de empresas, el trabajo ha sido elaborado en capítulos; en el primer capítulo contiene la realidad problemática, los antecedentes internacionales, nacionales y locales, las teorías relacionadas a las variables, el planteamiento del problema, la formulación de los objetivos y la hipótesis formuladas, así como la justificación del estudio. En el segundo capítulo, se consigna la parte metodológica, el diseño de la investigación, la operacionalización de variables, la población y muestra; las técnicas e instrumentos de recopilación de la información, la validación y confiabilidad del instrumento, y el método de análisis de los datos. El tercer capítulo contiene los resultados obtenidos en la investigación, respecto al objetivo general y específicos; en el cuarto capítulo se realiza la discusión. El quinto capítulo contiene las conclusiones a las que se llega en la investigación. El sexto capítulo contiene las recomendaciones y en el séptimo capítulo se registran las referencias bibliográficas empleadas.

En la confianza de que el trabajo realizado se adecúe a la normatividad vigente y esté a la altura de vuestras expectativas, para ser evaluado y aprobado a fin de alcanzar el objetivo del curso.

Atentamente,

**La Autora.**

## Índice

Acta de aprobación de tesis .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Presentación .....	vi
Índice.....	vii
Resumen .....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Trabajos previos .....	18
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	22
1.3.1. Teorías sobre el liderazgo.....	22
1.3.2. Desempeño laboral.....	40
1.4. Formulación del problema .....	49
1.5. Justificación del estudio.....	49
1.6. Hipótesis.....	50
1.6.1. Hipótesis general.....	50
1.6.2. Hipótesis específicas.....	50
1.7. Objetivos .....	51
1.7.1. Objetivo general.....	51
1.7.2. Objetivos específicos .....	51
II. MÉTODO.....	52
2.1. Diseño .....	52
2.2. Variables, operacionalización.....	53
2.3. Población, muestra.....	55

2.3.1.	Población .....	55
2.3.2.	Muestra.....	55
2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad.....	55
2.4.1.	Escala de medición.....	55
2.4.2.	Validación y confiabilidad de los instrumentos.....	56
2.5.	Métodos de análisis de datos .....	57
2.6.	Aspectos éticos.....	57
III.	RESULTADOS .....	59
3.1.	Tratamiento de resultados .....	59
3.2.	Resultados según objetivos del estudio.....	59
3.2.1.	Resultados respecto al objetivo general.....	59
3.2.2.	Resultados respecto a los objetivos específicos.....	60
IV.	DISCUSIÓN .....	69
V.	CONCLUSIONES.....	74
VI.	RECOMENDACIONES.....	76
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	77
	ANEXOS .....	80
	ANEXO 01: Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta)	
	ANEXO 02: Matriz de Validación.	
	ANEXO 03: Hoja de vida.	
	ANEXO 04: Confiabilidad del Instrumento Prueba Piloto.	
	ANEXO 05: Tabla de Especificación del Instrumento.	
	ANEXO 06: Aspectos Administrativos.	
	ANEXO 07: Fotografías.	

## **Resumen**

La presente investigación titulada: Relación del liderazgo transformacional con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia – 2018, esta investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y de diseño no experimental, transaccional. Para alcanzar el objetivo se determinó una muestra probabilística compuesta por 53 trabajadores y 9 jefes de área de la municipalidad en estudio, para la recopilación de los datos se empleó como técnica, la encuesta y como instrumentos se usó dos cuestionarios estructurados con preguntas sobre los indicadores de las variables investigadas, los datos recopilados fueron presentados en tablas y gráficos, para su mejor análisis y visualización; mediante el paquete estadístico SPSS, se llegó a la conclusión de que existe correlación positiva y significativa entre liderazgo transformacional y desempeño laboral mediante un coeficiente de correlación de Chi Cuadrado de Pearson de 63,997, y con una significación asintótica de 0.000 cuyo resultado es inferior a nivel de significancia bilateral de 0,05; por lo que un adecuado liderazgo transformacional repercute positivamente en el desempeño laboral.

**Palabras Clave:** Liderazgo transformacional. Desempeño laboral.

## **Abstract**

The present investigation entitled: Relationship of the transformational leadership with the labor performance in the District Municipality of Independence - 2018, was carried out to qualify for the Bachelor's Degree in Administration; in this research with a quantitative approach, correlation type and non-experimental, transectional design; the author set out as a research objective: Determine the relationship between transformational leadership and work performance in the District Municipality of Independencia, 2018. To achieve this goal, a probabilistic sample composed of 53 workers and 9 area managers was determined. Municipality under study, for the data collection is used as the technique and instruments are used two structured questionnaires with questions on the indicators of the variables investigated, the data collected were presented in tables and graphs, for better analysis and visualization; using the SPSS statistical package, it was concluded that there is a positive and significant correlation between transformational leadership and work performance by means of a Pearson Chi-square correlation coefficient of 63,997, and an asymptotic significance of 0.000, the result of which is lower at bilateral significance level of 0.05; so a transformational leadership right has a positive impact on job performance.

**Key words:** Transformational leadership. Job performance

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

El mundo organizacional, está avanzando a una velocidad tal que ha alcanzado valores exponenciales, lo que nos presenta un escenario en el cual las personas deben estar en constante entrenamiento para tener una mente más ágil, más clara y con un control de emociones que le permitan manejar el estrés del día a día. Además, las empresas se encuentran frente a un desafío de ser innovadoras y competitivas, generando en ellas constantes cambios que hacen necesarios que se aplique un liderazgo transformacional. Como su nombre lo dice, se centra en “transformar” a los demás, con la ayuda mutua y velando por otros, todo ello tiene un impacto sobre los seguidores, aumentando la motivación, la moral y el rendimiento, yendo desde los gerentes hasta los colaboradores. Es importante considerar que en un ambiente estresado en el cual hay diversas responsabilidades y obligaciones, resulta difícil generar un tiempo y espacio en el cual se pueda compartir ideas, que logren una conexión con el proyecto y con el lugar de trabajo, generando que todo ello impacte en el desempeño laboral de las personas. Como resultado de esta situación, al final del día, se obtiene a trabajadores que solamente se centran en cumplir un horario por un pago y que están deseando irse del trabajo; el talento humano no es bien aprovechado, haciendo difícil para las empresas o instituciones, retenerlos ya que están en constante exigencia de resultados, pero no propician los escenarios que permitan el desarrollo de los trabajadores de la organización

En términos generales, las organizaciones, han mostrado preocupación en cuanto al desempeño laboral, ya que es aquí donde los trabajadores muestran sus competencias laborales, experiencias, habilidades, actitudes, sentimientos, motivaciones, valores y características personales, los cuales pueden ser orientados a través de un adecuado liderazgo. Se debe de tener en cuenta, que el término de ocupación laboral hace alusión a lo que realiza el trabajador y no exclusivamente a lo que sabe hacer, siendo importante que las organizaciones consideren otros aspectos como la eficiencia que muestra el trabajador, la productividad con la que desarrolla sus labores y la calidad en los productos presentados, además también de la disciplina y sin dejar de lado las cualidades

personales para cumplir las tareas asignadas de acuerdo a los cargos que desempeñan.

En los párrafos anteriores hemos abordado acerca de liderazgo transformacional y desempeño laboral en las organizaciones, ahora bien, nuestro estudio se aplicó al sector público, siendo importante saber la situación por la que está atravesando actualmente.

Cualquier persona o institución puede beneficiarse de los servicios que el sector público nos ofrece, pero lamentablemente presenta 4 deficiencias como señala Chanamé (2017): a) un sistema de planeamiento desconectado, donde el gobierno no necesariamente recoge las carencias de la población y, por tanto, realiza planes que no están articulados con las brechas que debe cubrir. Por lo tanto, el planeamiento no termina siendo una herramienta efectiva de gestión y no se alinea con el presupuesto público; b) estructura de organización y funciones ineficaces, las organizaciones de decenas de entidades públicas no están diseñadas de acuerdo a sus objetivos, puede ser porque fueron diseñadas con una organización jerárquica sin nitidez en los métodos que realizan para brindar sus servicios de forma oportuna y responsable; c) rendimiento de bienes y servicios inadecuados, la mayoría de instituciones no tienen los recursos ni capacidades para optimizar sus procesos, por otra parte, uno de los problemas más importantes es la desarticulación entre los sistemas administrativos, por ello, solo le interesa cumplir sus funciones sin buscar la satisfacción de la ciudadanía; y d) articulación gubernamental débil, los mecanismos de coordinación establecidos en nuestro marco legal suelen contar con limitaciones en su diseño y han sido poco efectivos al momento de la articulación entre instituciones, este debe ser mejorado para que la descentralización nacional pueda ser una realidad.

Los servicios que presta el sector público se tornan cada vez más deficientes, por lo que resulta urgente reorientar la gestión en los diferentes gobiernos, tanto a escala nacional como sub nacional (municipalidades), es necesario mejorar el liderazgo de estas instituciones para aumentar el compromiso de los trabajadores, incrementar su desempeño y por ende la calidad en los servicios prestados. No todos los tipos de liderazgo existente son adecuados y logran mejorar el desempeño laboral, el liderazgo ha recibido muchas contribuciones y ha sido

materia de muchas investigaciones, gracias a lo cual en la actualidad existen otras maneras de liderar un grupo, estos nuevos tipos de liderazgo obtienen conductas esperadas en los colaboradores y alineadas a los objetivos organizacionales.

Se logra con este nuevo liderazgo un cambio progresivo en el desempeño de los trabajadores, quienes multiplican su esfuerzo de manera desinteresada y se comprometen con el líder en sumar esfuerzos para lograr alcanzar los objetivos de la institución, este cambio de conducta es producido por el líder, por su manera de liderar, por el efecto causado en sus seguidores; cuando se involucra voluntariamente a todos los trabajadores, por efecto del tipo de liderazgo implementado, se mejora el rendimiento de cada trabajador, quien realiza el mejor de sus esfuerzos para mejorar su trabajo, se resuelven múltiples problemas ocasionados por el bajo desempeño de los trabajadores, la población percibe que se está brindando cada vez mejores servicios, que la calidad de los servicios es mejor y que se están atendiendo con oportunidad las necesidades de la población, lo cual genera satisfacción por los servicios y por las autoridades, bajo este entorno, al interno se mejora el ambiente laboral, y esto repercute en la empresa y en los trabajadores (Daza, 2016).

Se vienen operando cambios en el entorno internacional, los modelos de producir se están adecuando al mundo cambiante, los temas laborales y los diferentes escenarios económicos y políticos han dibujado una nueva realidad, es indispensable un nuevo giro en la manera de gestionar las instituciones públicas, las cuales finalmente tienen como principal objetivo brindar servicios de buena calidad a los contribuyentes, que se tornan cada vez más exigentes, para lo cual es indispensable un nuevo tipo de líderes, más educados en temas administrativos que mejoren el funcionamiento de la organización. Este nuevo escenario compromete a todos los actores públicos dejar atrás comportamientos obsoletos, actitudes que han producido resultados improductivos, que han puesto a la función pública en el entredicho, que la población tenga la percepción de que los funcionarios públicos son inmorales, que la corrupción y la ineficiencia sean temas que caracterizan a los servidores públicos, y con este tipo de trabajadores no se va a llegar a cumplir la misión de la entidad ni se va a alcanzar la visión planteada, para lo cual se necesita un buen desempeño y trabajadores comprometidos y con vocación de servicio. En este escenario, las organizaciones

han optado por una evaluación del desempeño laboral, el cual se propone varios objetivos, siendo quizás el principal el de ayudar a que los altos mandos a que tomen decisiones sobre recursos humanos, ascensos, transferencias o despidos. También les permite conocer ciertas deficiencias en la formación de los trabajadores, ya que identifica con exactitud las virtudes y las competencias de los empleados para quienes se pueden proponer desplegar programas correctivos. Aamadot (2010) señala que lo primero que se tiene que realizar en la evaluación del desempeño es señalar porqué una determinada entidad desea evaluar el desempeño de su personal, la cual en la mayoría de casos es que, la organización busca emplear los resultados para poder mejorar el desempeño.

En Latinoamérica, es muy común ver que a las municipalidades se les atribuyan responsabilidades de estricto cumplimiento, y muchas veces en corresponsabilidad con otras instituciones públicas. Estas responsabilidades de estricto cumplimiento están referidas al progreso rural y urbano de su jurisdicción, siendo necesario para alcanzar este progreso contar con la participación de su población, quienes de manera organizada contribuyen en la elaboración de un Plan de Desarrollo concertado local, este plan luego de su aprobación es llevado a la práctica, es ejecutado, en este plan lo más relevante es ver como se encara el progreso vecinal, cómo se acondiciona el territorio, y se favorece la expansión urbana, habilitando nuevas extensiones de terrenos para ser pobladas por nuevas familias, de manera que la ciudad crezca de manera planificada y la población no se vea expuesta a riesgos ni se encuentre en situación de vulnerabilidad. Las municipalidades para lo cual tienen que considerar en su programación anual estos gastos, y lo pueden hacer ya que para ello cuentan por ley con autonomía, y si es necesario incrementar sus ingresos, tienen que adecuar sus tasas y arbitrios, a fin de contar con recursos que les permitan atender las demandas de la población y la promoción del progreso local. Cuando los recursos con los que se cuentan, no son suficientes, la ley contempla que puede recurrir a la inversión privada, mediante la celebración de convenios, que permitan atraer capitales privados que ayuden a desarrollar la ciudad, a prestar nuevos servicios, todo bajo al arreglo de la ley (Torres, 2005).

Toda organización, ya sea pública o privada, necesita de colaboradores comprometidos, bien capacitados y conocedores de sus funciones, algunas de las

cuales necesitan de conocimientos especiales relacionadas al cumplimiento de sus funciones, pero sobre todo motivados a fin de poder alcanzar sus objetivos organizacionales, lo mismo las municipalidades, quien debe proveer a sus colaboradores las condiciones necesarias en lo que respecta a recursos: recursos humanos suficientes, equipamiento aparente, ambientes confortables, con objetivos reales y organización del trabajo basada en procesos que permitan la efectividad, con una gestión que piense en el ciudadano como fin superior; y que descansa en la calidad del talento humano, ya que es el trabajador quien es el artífice en el logro de cualquier objetivo propuesto.

Una buena gestión del alcalde y funcionarios descansa en el desempeño de los trabajadores, si se descuenta que en la municipalidad en estudio los trabajadores realizan sus respectivas tareas en un ambiente adecuado, con los equipos pertinentes, que les faciliten sus tareas, además si consideramos que los trabajadores en la Municipalidad de Independencia reúnen capacidades y conocimientos acorde al desempeño de sus funciones, entonces es necesario que estos trabajadores sean liderados de forma tal que aumente su identificación con la municipalidad y su compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se sigue pensando de manera inapropiada en el Perú, que los líderes políticos son quienes deben estar a cargo en la solución de todos los problemas sociales, no es completamente correcto este pensamiento, esto es parcialmente cierto, ya que son los líderes mediante las organizaciones quienes solucionan ciertos problemas sociales, en la medida que cumplan sus objetivos y el líder enfoque su gestión al beneficio de la población y no a sus intereses personales o partidarios. Pero dentro de las organizaciones existen servidores públicos que están encargados de realizar sus funciones de manera apropiada y orientada al ciudadano, y ellos también solucionan los problemas existentes en la sociedad, lo hacen cuando cumplen sus tareas con eficiencia, motivados por la prestación de un servicio de calidad, comprometidos con su sociedad, entendiéndolo que como servidores públicos, son pagados por la sociedad, por la población a quien deben servir con calidad, esto que se argumenta está referido al desempeño laboral, que muchas veces no es el aparente para propiciar una gestión de calidad, que sea percibida por el contribuyente como tal. Las municipalidades tienen como toda organización una

visión y una misión definidas, pero como se ha mencionado, para alcanzar lo señalado en la misión o realizar la visión dependen del desempeño de sus trabajadores, y el desempeño de los trabajadores depende del grado de motivación y compromiso con su institución que tengan. Este compromiso se logra mediante el ejercicio de cierto tipo de liderazgo, como el Liderazgo Transformacional, el cual está orientado a que el trabajador entregue su mejor esfuerzo y realiza una labor superior a lo cotidiano, para lo cual el jefe y líder debe acreditar ciertas conductas que propicien alcanzar estos resultados deseados. Estos resultados deben estar alineados a la Constitución Política del Perú, y también a otras normas y leyes que otorgan a la municipalidades el rol de ser una entidad que promueve el desarrollo local, una entidad que gestione con prudencia y sabiduría los recursos y los oriente al servicio de los beneficios de la sociedad, sobre todo de los excluidos, de los más necesitados, y que arregle los problemas más álgidos de la población, esto se refiere a las competencias municipales como la buena asistencia de las necesidades de la población que les permita vivir con calidad de vida, es decir, establece los deberes de la gestión municipal a nivel de provincias o distritos. Asimismo, la Ley Orgánica de las Municipalidades, señala que las municipalidades deben promover el desarrollo económico, dándole importancia a las PYMES (pequeñas y micro empresas), mediante el adecuado tratamiento de estas empresas en los planes de desarrollo económico local, en concordancia y articulados a los planes y políticas del gobierno central, asimismo, se debe impulsar la adquisición de competencias, apropiadas para contribuir con el crecimiento sostenible de la población (Torres, 2005).

Es un requisito primordial en el esfuerzo conjunto de alcanzar el progreso local, contar con el permanente apoyo de la ciudadanía organizada, su presencia es importante a la hora de tratar la solución de los problemas de la comunidad, para ser incluidos en los planes de desarrollo local. Es también necesaria la presencia de la ciudadanía en los espacios en los que se determinan las principales políticas públicas, que van a impactar en el desarrollo territorial de la comuna, y que estas políticas se articulen a los planes nacionales y regionales, para economizar recursos y integrar los objetivos locales a los grandes objetivos nacionales

La normatividad vigente establece que las competencias municipales divididas están referidas a: salud pública, educación, turismo, cultura, deportes y recreación,

seguridad ciudadana, atención y administración de programas sociales, transporte público, circulación urbana, reforma urbana, y demás. Pero no siempre lo que está normado se cumple, muchos gobiernos locales no respetan lo establecido en las leyes, por lo que la población no recibe servicios municipales de calidad y en su debida oportunidad; ¿Será debido a un tipo de liderazgo anticuado? ¿Acaso los líderes no están cumpliendo sus roles apropiadamente?, y, de ser así, cuál sería el vínculo entre cierto tipo de líderes y la práctica en el trabajo; en el caso de Independencia como municipalidad ¿existe un adecuado liderazgo? ¿Cómo se relaciona con la práctica laboral?

De seguir esta realidad, la población será quien sufra los resultados de una deficiente gestión por parte del alcalde y funcionarios; es posible que el desempeño de los trabajadores esté relacionado por un liderazgo inadecuado, porque bajo este argumento se puede relacionar cierto tipo de liderazgo con el desempeño de los trabajadores, ya sea en municipalidades (Independencia) o en otro tipo de organización.

Se conoce que existe un mejor desempeño laboral en una entidad u organización liderada que otra con ausencia de liderazgo, por lógica elemental, sin embargo, que tipo de liderazgo es aparente para lograr las metas trazadas mediante el compromiso de los trabajadores y que logre el apoyo de los trabajadores; estos temas serán tratados en la presente investigación a fin de instaurar el nivel de correlación del Liderazgo Transformacional y el desenvolvimiento de los trabajadores, en términos de desempeño en la Municipalidad Distrital de Independencia, que ayude a mejorar la gestión de la municipalidad en estudio, un tanto cuestionada hoy en día, se habla de sobrevaluación de obras públicas, de injerencia en la gestión municipal por familiares directos del alcalde, de malos funcionarios, de abusos laborales, de contratación de personal sin criterios de meritocracia, entre otros factores que hacen que la población perciba que la gestión municipal en este periodo no es tan buena como debería ser; la investigación va a contribuir en establecer la relación entre las variables, y de esta forma colaborar en mejorar las condiciones existentes en la localidad de estudio, vía mejor atención a los usuarios y mejor desempeño de las funciones de los trabajadores municipales.

## 1.2. Trabajos previos

### A NIVEL INTERNACIONAL

(Montiel, 2012) en su tesis titulada “El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria”, presentado en la Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela, investigación no experimental, con una muestra de 7 directivos y 92 docentes de las IE de nivel Primaria del Municipio Jesús Enrique Lossada. Muestra censal conformada por 99 personas; concluye que: Para alcanzar los objetivos de la investigación realizada, consistente en hacer el reconocimiento de los fundamentos básicos del liderazgo transformacional los cuales vienen a ser: la tolerancia psicológica, la estimulación intelectual, la influencia idealizada, consideración individual, los mismos tienen que observarse y verse plasmados en el actuar de los directores de muchas IIEE pertenecientes tanto a la institución educativa Simón Bolívar como a la IIEE O. Araujo de la municipalidad Jesús Enrique Lossada. Por lo que, se pudo establecer la eficiencia de dichos atributos en manos del director, es la que se observa que la consideración individual se estima muy apropiada a ser aplicada.

Referente al objetivo número dos, se deduce que el director maneja bien y de modo competente la influencia personal, visión acompañada, y el aprendizaje grupal en función de la certeza que la asociación de los esfuerzos determinará alcanzar resultados aptos en las instituciones educativas que sirven de fuente para el estudio.

Pedraja y Rodriguez (2004) en su tesis titulada “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”, presentado en la Universidad de Tarapacá. Tarapacá, Chile, investigación no experimental, con una población muestral de 42 directores que laboran en 10 instituciones; concluye que: Los resultados de este estudio exponen que las instituciones del sector público ostentan un estilo colaborativo e interactivo de trabajo en un nivel elevado mientras que el estilo de liderazgo instrumental se muestra en un nivel intermedio; estos intervienen a su vez de forma positiva y negativa, respectivamente en el cumplimiento de las actividades desarrolladas en las instituciones públicas.

Ahumada y Caro (2014) en su tesis titulada “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”, presentado en la Universidad de Talca, Chile, investigación de tipo no experimental, transversal, con una población muestral de 117 directivos de dos localidades rurales de la región del Maule; concluye que: Que la sumatoria de las medianas referidas a las variables Liderazgo transformacional y confianza institucional en las entidades arrojan resultados parecidos en las dos instituciones (MA=3,46; DTA=1,16; MB=3,76; DTB. Luego de una apropiada discusión en base a los datos recopilados se señalan sugerencias para ser aplicadas en investigaciones posteriores afines al presente estudio; y así se determina la relación directa y significativa ( $r=0,519$ ;  $p<0,001$ ), lo que se explicaría, por la afinidad existente entre las entidades escogidas en razón a su investigación.

Suasnábar (2008) en su tesis titulada “Estilos de liderazgo en la gestión municipal: El caso del Seguro Público de Salud de la Provincia de Buenos Aires” presentada en la Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina, investigación descriptiva, no experimental, constituida por una población muestral conformada por los actores locales en cargos de la gestión municipal, como así también de los médicos prestadores del SPS; se empleó como instrumento el análisis de contenidos, llegando a las siguientes conclusiones, que analizando los resultados de Almirante Brown, debido al poder recibido y centralizado en la coordinación, existe la práctica de un tipo de liderazgo militar, sustentado en las atribuciones de encargado de coordinar, quitando de manera gradual, pero efectiva la participación a los liderados, los médicos, que terminan orientando sus esfuerzos con relación a actividades de apoyo asistencias sanitario y escasos esfuerzos para disminuir la enfermedad a través de promocionar el cuidado de la salud. Todo se coloca a la distancia de los objetivos planteados por el mismo, alijadas de los objetivos planteados por el programa del SPS.

Villalón (2014) en su tesis titulada “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal” presentado en la Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile; investigación de carácter descriptiva exploratoria, tuvo como muestra a 54 Directivos del Colegio Municipal de la comuna Las Condes, la autora concluye que: Se logró determinar con categoría y confianza que el liderazgo transaccional es el tipo de liderazgo existente en los directivos y

en la entidad, asimismo se detectó que se presentan algunas evidencias de que se está empezando a cambiar a un tipo de liderazgo transformacional. No existe un tipo de liderazgo transformacional consistente, que aglutine a la totalidad de los directivos en un mismo norte con el propósito de alcanzar un proyecto educativo institucional, con la participación del personal docente, comprometidos en alcanzar los objetivos planteados, a fin de que modelo racional administrativo predomine. La carga administrativa, la orientación por desempeño entre otros factores tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas. Se individualiza el trabajo y el modus operandi, se aísla al personal, que se preocupa de alcanzar resultados de manera individual y responder por ellos.

## **A NIVEL NACIONAL**

Zapana y Cutisaca (2005) en su tesis titulada “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción – Puno 2015”, realizada en Puno para la mencionada dirección departamental, investigación explicativa de tipo no experimental, se tuvo como población a la totalidad de trabajadores de la DRTC, en totalidad 140, los autores concluyen: que se ha logrado establecer la influencia positiva y significativa en el desempeño laboral del clima organizacional; en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción - Puno 2015; se considera que en la entidad el clima organizacional es tomado como esencial en el logro del desarrollo personal y laboral; asimismo, se considera que solamente con el fortalecimiento del desempeño, de la satisfacción en el trabajo de cada uno de los colaboradores se puede alcanzar el éxito en sus servicios. La motivación laboral influye positivamente en el desempeño laboral, de acuerdo a lo señalado en la primera hipótesis específica. Mediante la prueba de hipótesis (Coeficiente de Chi Cuadrado de Pearson) se obtuvo como resultado que la Chi cuadrada calculada ( $X^2c = 40.234$ ), es mayor que la Chi cuadrada tabulada ( $X^2 t = 9.4877$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ); en razón a que los factores motivacionales influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones

Vivienda y Construcción – Puno 2015. En relación a los resultados alcanzados mediante la aplicación del instrumento relacionado a clima organizacional a los colaboradores de la institución investigada. Se concluye que la motivación es el aspecto más relevante para conseguir el mejor desempeño de los trabajadores.

Galván (2017) en su tesis de título “Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unanue - Lima, 2016”, presentado a la Universidad César Vallejo, investigación de carácter no experimental correlacional, su población estuvo conformada por 331 trabajadores administrativos de mando medio y operativo del hospital Hipólito Unanue y el grupo estuvo constituido por 50 trabajadores: distribuidos de la siguiente manera: 10 pertenecen a ; de Economía son 10; de personal se consideraron 10; 3 son de administración; de planeamiento son 7; de administración de archivo provienen 5 y 5 son de asesoría jurídica. Como conclusiones el autor afirma que el liderazgo transformacional no se relaciona ( $Rho=0.113$ ,  $p= 0.436$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. La estimulación intelectual no se relaciona ( $Rho=-0.068$ ,  $p= 0.641$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. La consideración individualizada no se relaciona ( $Rho= 0.160$ ,  $p= 0.267$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. La motivación e inspiración no se relaciona ( $Rho= 0.122$ ,  $p= 0.397$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. La influencia idealizada o carisma no se relaciona ( $Rho= 0.069$ ,  $p= 0.635$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

Huillca (2015) en su tesis de título “Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico”, presentada a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, investigación de carácter no experimental correlacional, su población fue de 85 estudiantes de los cuales se seleccionó una muestra no probabilística de 49 estudiantes tomando en consideración algunas características de los estudiantes. Entre las principales conclusiones el autor afirma que al relacionar la variable Liderazgo transformacional y desempeño docente en la dimensión personal mediante el coeficiente de correlación de Pearson se halló una alta correlación

positiva ( $r= 0.804$ ) debido a esto es válido afirmar que el liderazgo transformacional y el desempeño docente (dimensión personal) se relacionan positivamente, según lo percibido por los estudiantes de los ciclos V, VII y IX de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

## **A NIVEL LOCAL**

Osorio (2015) en su tesis de título “Propuesta de un programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente de la institución educativa particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, región Ancash, en el año 2014”, presentada a la universidad Santiago Antúnez de Mayolo de Huaraz, investigación de carácter no experimental descriptivo, con una población conformada por 40 docentes que laboran en la IEP San Martín de Porres y una muestra censal, de 40 docentes, de os tres niveles educativos. Llegó a contrastar, en base a los resultados recabados y las herramientas que la estadística proporciona y que fueron empleadas en este estudio, que, si se aplica lo propuesto, sobre establecer un programa de capacitación incidirá de manera positiva en el desempeño del personal docente de la IIEE Particular San Martín de Porres del distrito de Huaraz, distrito de Independencia.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Teorías sobre el liderazgo**

Desde que apareció en la sociedad el liderazgo se ha evidenciado a través de monarcas, guerreros, etc., quienes fueron los que marcaron la historia de la humanidad mediante sus acciones, los cuales fueron en infinidad de ocasiones objeto de estudio para múltiples áreas del conocimiento. Con el desarrollo y crecimiento de los dominios el liderazgo también vio su evolución, con lo que los líderes mejoraron su desenvolvimiento en términos de administración social. Basado en todo esto, algunos de los filósofos más importantes de su tiempo fueron haciendo cada vez análisis más profundos sobre el liderazgo, dichos análisis pasarían a ser posteriormente los principales materiales y guías que abarcaron lo administrativo y militar.

En el comienzo, las disertaciones sobre el liderazgo consistieron en establecer las estructuras que serían los cimientos respecto a los líderes que han existido, y la manera que ellos se consideren como enormes líderes de talla mundial, haciendo el reconocimiento de cuales eran esos atributos que los diferenciaban del resto, llegando a la conclusión de que el liderazgo es algo con lo que se nace y no se aprende con el pasar del tiempo, así como los conocimientos. En el siglo XX, este pensamiento comienza a ser criticado y por lo que los nuevos especialistas de esta temática, actualmente es sabido que todas las variantes de liderazgo que se presentan, pueden ser aprendidos, pues estas son habilidades de dirección, que permiten ejercer cierta influencia sobre grupos sociales con el fin de que se cumplan los objetivos trazados del grupo y propios. La consecuencia de estas nuevas corrientes ideológicas sobre el liderazgo, favorecieron el comienzo de una era con evidencias más estructuradas para estudiar al liderazgo, así existen diseminadas varias teorías que mínimamente serán poseedoras de un modelo.

La primera teoría sobre liderazgo fue la llamada Teoría de los Rasgos que nos dice: Un líder no se hace, el líder nace, esta teoría establece que el liderazgo es algo con lo que se nace: es innato. Estos autores se preocuparon por identificar los distintos rasgos sabidos como características físicas o intelectuales, aspectos sobre la personalidad que destacan a los líderes sobre los que no llegan a serlo. Autores defensores de estas teorías señalan que existe una buena forma de ser líder y también, que distintas personalidades intensamente arraigadas admiten que algunas personas practiquen un mejor liderazgo. Entre sus representantes se citan a: F. Taylor, E. Mayo, A. Maslow y R Stogdill.

Luego le siguieron las Teorías del Comportamiento, estas sustentan que, para establecer una clasificación sobre líderes, la mejor manera es mediante sus virtudes o sus estilos individuales, o también a través de los patrones del comportamiento. Distintos autores mostraron Teorías de Liderazgo que ingresan en el rango de las virtudes personales y en los estereotipos de conductas. Existe una investigación en la Universidad Estatal de Ohio sobre el liderazgo, al que se le hizo gran promoción, separó un par de dimensiones de cómo se comporta el liderazgo, que a través de resultados y análisis estadístico se reconocieron como consideración y estructura de iniciación. Luego, aparecen las Teorías Contingentes: McGregor promovió la teoría X e Y alusivas al modo de orden de los directivos. Conforme el autor si se respalda la Teoría X, el modo al que se orienta sería autocrático (la naturaleza de las personas es ser irresponsables, perezosas y, por lo

tanto, requieren un dominio), por el contrario, si se respalda la Teoría Y, la consigna es creer en que los vendedores son imaginativos, creativos, que asumen responsabilidades.

En esta situación, lo conveniente es desarrollar una manera democrática participativa. Distintos autores estipulan que, en verdad, un único estilo no es suficiente y rechaza la presencia de un mejor estilo de Dirección, ratificando que dicho estilo pende de la situación o circunstancias. Los mayores manifestantes son: Mc Gregor y Blake & Mouton, ellos sustentan la existencia de 04 formas de liderazgo en función de la disposición del líder en torno a los objetivos o las personas (Blake & Mouton, 1964)

Luego continua la Teoría del Liderazgo situacional, el autor Lewin (1958) vincula el liderazgo y su tipo a emplearse con los seguidores, con el tipo de ellos, que se tiene que liderar. Relacionando el grado de madurez del grupo con el estilo de dirección. Posteriormente surge el Liderazgo Transaccional: señala que tienen que hacer los trabajadores para lograr las metas. La ideología básica tras este estilo es que el liderazgo se basa en una interacción de vínculos entre los subordinados y el líder, y viceversa. El líder influye el estímulo del seguidor mediante el logro de una recompensa y por la instauración de un ambiente en la que se encuentre la sensación de fusiones más próximas entre trabajo y resultados queridos. El representante mayor es Hollander, entre sus contribuciones señala que el líder descubre las expectativas de sus seguidores y procura cumplirla.

Finalmente surge el Liderazgo Transformacional (el cual se verá con más detalle): incentiva a sobrepasar las expectativas, motiva para llegar a la propia realización. Agrega el rol inspiracional del líder que está apto para motivar a sus seguidores a alcanzar propósitos más elevados de lo que se cree factible en una circunstancia determinada. El líder suele ser un amante del cambio, es capaz de modificar ideales, aspiraciones, y valores de sus colaboradores. Están representados por Burns, Bass y Avolio, entre sus colaboraciones se citan: visión de futuro, potenciación de grupos y organizaciones y Optimismo y entusiasmo.

Ahora se habla de Neuroliderazgo, basado en el modelo cerebral de Herrmann, y que está siendo desarrollado en EUA, por David Rock, él sostiene que es la neurociencia cognitiva que puede ser útil a los líderes. Esto significa que los procesos implicados en cómo guardamos la información en nuestra mente, cómo procesamos el mundo social, cómo las emociones ocurren en el cerebro y el estudio del lenguaje. Esas áreas,

especialmente la social cognitivo y eficaz son particularmente relevantes. Estudian el arte de la persuasión, lo que está involucrado en el momento de la creatividad. Hay muchos estudios que salen cada semana. David Rock dice que la Neurociencia cognitiva identifica cinco dominios constantemente y cuidadosamente controlados por el cerebro: Estado, certeza, autonomía, relación y equidad (SCARF). Cada uno puede ser una amenaza o una recompensa, dice. Estos cinco dominios son el color primario de compromiso – los impulsores claves de amenaza o recompensa.

#### **A. (Full Range Leadership Model, FRL) o Modelo de liderazgo de rango completo**

Bass, Psicólogo destacado, investigador y docente de la Universidad de Binghamton, se ha dedicado casi veinte años en comprender el comportamiento del trabajador en las organizaciones, basada en las teorías del comportamiento humano. Empieza a esbozar su teoría desde el año de 1985 año de la publicación de su libro sobre Liderazgo y comportamiento; en este libro es que de manera sistemática desarrolla su teoría sobre liderazgo transformacional. Bass se inspiró en el trabajo de Burns quien planteó en 1978 la existencia de dos tipos de liderazgo, que son a su vez opuestos: el liderazgo transformacional y el transaccional (Bass, 1999, p. 9 -13).

Burns señala al liderazgo transaccional en un tipo de liderazgo de entregar algo para recibir algo, como una suerte de negociación entre el líder transaccional y sus seguidores, quienes consiguen algo negociado mediante su mayor dedicación y trabajo y Bass en sus investigaciones comprueba que existe un tipo de relación costo–beneficio (Bass, 1999).

Por otra parte, el líder transformacional no negocia, pero logra el compromiso de los colaboradores, apela a su conveniencia y su conciencia, y consigue que los trabajadores se esfuercen en alcanzar los objetivos de la empresa, y sub ordenando sus intereses personales a los objetivos organizacionales.

En un esfuerzo por diferenciar ambos liderazgos (el transaccional y el transformacional) se cita como ejemplo el discurso de Kennedy a la nación entera: *“El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti”*. El liderazgo transformacional logra de manera espontánea que los trabajadores se esfuercen por

hacer más de lo que ellas mismas esperan y de esta manera, surgen las mejoras en la sociedad, los equipos de trabajo y las empresas, trayendo progreso para la colectividad (Bass, 1985, p.20).

Este tipo de liderazgo se basa e inspira en las necesidades del hombre, y básicamente con aquellas relacionadas al desarrollo personal, a la autoestima y la autorrealización. Los líderes transformacionales, mediante su ejemplo logran establecer un pacto con sus seguidores sobre las ventajas de esforzarse para alcanzar los objetivos de la empresa para de esta manera conseguir los propios objetivos personales, sin importar que el seguidor no haya logrado satisfacer sus propias necesidades biológicas (seguridad y salud) sus relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1985 p.15). Mediante la influencia del líder, el trabajador entiende que mediante el compromiso de alcanzar objetivos organizacionales se va a conseguir los objetivos personales. Por este cambio, se puede afirmar que los trabajadores en la organización tienen potencial para convertirse en líderes auto actualizados, auto dirigidos, autorregulados, y auto controlados (Bass, 1985, p.16).

Según Bass y Avolio, existen varias dimensiones que están referidas al liderazgo, estas dimensiones forman el sustento del modelo FRL:

- *Laissez-Faire o dejar hacer.* Realmente no es un tipo de liderazgo, ya que no se dirige ni orienta, tampoco se ofrece dirección ni ayuda al trabajador. El líder no toma posición ni decide de manera propia, no tiene orden y es permisible, los seguidores realizan las actividades según su mejor parecer.
- *Administración pasiva por excepción.* Este tipo de liderazgo se orienta y se parece al laissez faire, con la diferencia que el líder actúa solo en circunstancias muy especiales que ameritan su intervención. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...”
- *Administración activa por excepción.* El líder por excepción se fija en determinados problemas, diseña un sistema de control que le ofrece señales de alertas. Este particular estilo suele generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...”
- *Reconocimiento contingente.* Es el Clásico estilo transaccional. El líder fija sus objetivos con claridad y ofrece recompensas variadas. Con esta actitud el líder consigue que sus trabajadores tengan un desempeño planificado,

pero solamente eso, no se consigue más, nunca los seguidores se van a esforzar un poco más, ya que para esto es necesario un estilo más transformacional. Se representa mediante la frase: “Si se hace como se espera...”

- *Consideración individual.* Dimensión que incluye el cuidado, la empatía y el planteamiento de retos y oportunidades para todos. El líder que lo representa es un escucha activo y un fuerte comunicador. Este es el primero de los estilos transformacionales. Es representado por la frase: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”
- *Estímulo intelectual.* El líder estimula a los trabajadores al potenciamiento de sus habilidades, les ofrece la oportunidad de pensar sobre los problemas de la organización y sobre sus posibles soluciones. No es muy empleado y es poco visto en las organizaciones, aunque lo practican los padres al interior de la familia. La frase que lo representa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?”
- *Motivación e inspiración.* El líder posee habilidades suficientes para conseguir motivar a los trabajadores y esforzarse en lograr un desempeño excepcional, es un líder muy bueno, al que le es fácil conseguir que sus trabajadores se predispongan al cambio y realicen esfuerzos adicionales mediante el convencimiento a los seguidores de sus propias habilidades. Consigue que se crea en el cambio y logra trastocar los intereses de los trabajadores. Es representado por la frase: “Espero su mejor esfuerzo...”
- *Influencia idealizada o carisma.* Los líderes son percibidos por sus seguidores como poseedores de un grado alto de integridad, son confiables y tienen moral, le dan un propósito a la vida y siempre están dispuestos a ayudar en tiempos difíciles, son los primeros en afrontar los problemas, se alegran y celebran el éxito con sus seguidores. Su frase que lo representa: “Si cree que es correcto, entonces...” (Mendoza, 2005)

## **B. Liderazgo transformacional**

Este enfoque es el preferido por estudiosos y es el centro de atención de teóricos e investigadores casi ya cinco décadas; se le otorga la paternidad del concepto a Burns (1978), quien distinguió dos tipos de liderazgo encontrados y opuestos en sus aplicaciones y objetivos: el transformacional y transaccional. El liderazgo

transaccional implica negociación, ciertos factores motivantes y una escala de recompensas contingentes y un tipo de administración especial. Sin embargo, los líderes transformacionales consiguen el buen desempeño de sus colaboradores, mediante la realización de trabajos más allá de sus obligaciones, transforman el complejo esquema de creencias y la escala de valores de los seguidores en el hecho de caminar una milla más para cumplir con el trabajo.

Bass y Avolio (2006), definen a este tipo de liderazgo como referido a un proceso centrado en estimular la conciencia de los trabajadores, para transformarlos en colaboradores que producen más, en trabajadores que alcanzan objetivos y metas, que se convierten en trabajadores muy productivos y que tratan cada día de alcanzar la misión y la visión de la organización, y que no se preocupan tanto de sus objetivos personales, sino que se comprometen con el objetivo de la organización, o el interés colectivo (p. 163).

Apelando a lo estudiado por múltiples autores, en opinión de la mayoría de ellos se asegura que, en un tipo de liderazgo transformacional, el líder exhibe diversos patrones de dirección, las cuales están en conformidad a las circunstancias y lo que éstas demanden. Por lo que se precisa que dicho liderazgo está enfocado en motivar a los colaboradores, a solicitarles su esfuerzo mejor en la consecución de las metas, gracias a lo cual se van a realizar mejoras en los grupos, las empresas y la propia comunidad, todo esto genera beneficios a la sociedad a la los cuales representan a su vez.

Friedman (2004) en sus investigaciones logró determinar que el liderazgo transformacional influye en la productividad y la cultura organizacional al potenciar de manera significativamente el compromiso de los trabajadores en alcanzar objetivos y metas compartidas.

Korkmaz (2007) determinó que los líderes transformacionales garantizan el compromiso deseado a favor de un impacto positivo en la satisfacción laboral, esto ayuda a mejorar el clima organizacional. Este tipo de liderazgo promueve a los trabajadores, estimula a los mismos a dejar sus intereses por implementar objetivos que favorezcan al propio colectivo

El liderazgo transformacional es promotor de intercambio de ideas, es el único tipo de liderazgo que logra alcanzar objetivos mutuamente provechosos, que consigue el bien común, esto es posible gracias a que el líder empodera al personal, de esta forma el trabajador asume nuevas responsabilidades y desarrolla actividades que benefician a la organización, este tipo de liderazgo es participativo, todos los trabajadores participan en la toma de decisiones, es decir las decisiones se toman de manera participativa y se comparte responsabilidades (Anderson & Herr, 2007).

Velásquez (2006), considera que el liderazgo de este tipo en cualquier empresa en la que se aplique, va a influir y lograr que se empiece un favorable proceso de cambio en los seguidores, se empieza logrando mejorar la ayuda mutua, esto produce una relación fraterna en los trabajadores que redirigen su enfoque hacia la organización; con lo cual se consigue la mejora de la motivación de todos los colaboradores, la moral sube y también el rendimiento individual y del grupo. Igualmente, menciona el autor que el grupo hace suya la visión de la organización, y conductualmente re direccionan sus esfuerzos hacia ese objetivo, el clima y la cultura de la organización mejora para bien, lo cual posibilita un mejor funcionamiento de la empresa.

Lerma (2007), por su parte cree que lo mejor del liderazgo transformacional es el compromiso de los seguidores con el líder que los inspira, y cambian tanto que ahora se involucran en la consecución de metas más altas a las establecidas con anterioridad, para lo cual trabajan de manera entusiasmada, con mayor dedicación, realizando mayores esfuerzos y despliegan más energía para alcanzar una visión personal alineada con la visión establecida en la organización.

Strauss (2009) manifiesta que el liderazgo transformacional, se distingue de los demás tipos de liderazgo, en lo referente a la participación de los trabajadores, se otorga un nuevo contexto y significación a la tarea. El liderazgo transformacional consigue llegar dentro de los colaboradores, quienes son liderados de manera tal que aceptan su compromiso con la misión de la organización, el líder mediante su comportamiento ejemplar logra cambiar las actitudes del trabajador, logra que el trabajador se desempeñe por arriba de sus capacidades y exigencias de trabajo, con esta actitud grupal es que se dan los cambios en los grupos y en las empresas.

El liderazgo transformacional tiene ventajas ya que compromete e inspira a los seguidores a involucrarse decididamente con los objetivos organizacionales y, como producto de este esfuerzo adicional, de manera paulatina se van dando cambios en toda la organización; bajo el empoderamiento del líder, los trabajadores aumentan su compromiso de alcanzar la misión y la visión de la empresa. Asimismo, se genera un mejor ambiente en el trabajo, las tareas se hacen agradables, el ambiente sano, surge la alegría al tener el apoyo y la colaboración en la realización de las tareas; la responsabilidad brota y se incrementa con el compromiso de mejorar el desempeño, esta mística en el trabajo se refleja en el incremento de la productividad, gracias al liderazgo que comprometió a los trabajadores a esforzarse por alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **a. Factores del liderazgo transformacional**

Para que se aplique un liderazgo transformacional, existen factores indispensables que van a propiciar mejorar el clima en la organización y la mejora de toda la empresa a su vez. Bass y Avolio (2006), respecto a estos factores indispensables, consideran en su teoría a:

- ***Consideración Individual.*** Bajo esta dimensión se debe considerar en primer lugar si el líder es competente en la propuesta de nuevos retos, mediante el convencimiento a los seguidores de que al alcanzar ciertos comportamientos favorables van a obtener ventajas todos los involucrados, para lo cual es necesaria la empatía y el cuidado. Es necesario que el líder se comunique de manera convincente y clara, que se interese en cada uno de los problemas de sus seguidores. Velásquez (2006), menciona al respecto, que el líder necesita informarse de las necesidades y aspiraciones particulares de todos sus seguidores, luego tiene que conversar al respecto, atender en lo posible sus demandas, de esta manera los colaboradores se convierten en sus seguidores, el líder es el negociador con la alta dirección, se convierte en un facilitador que lucha por que sus seguidores alcancen un bienestar familiar y laboral, debe escuchar con interés a cada trabajador, con detenimiento y de manera interesada, guiarlos, orientarlos, diariamente se orienta a buscar el bienestar de sus seguidores, esta conducta de consideración individual para todos sus colaboradores, tiene efectos positivos para la empresa, ya que se consigue el

compromiso de cada uno de los colaboradores. En esta línea de argumentación, Lerma (2007) confirma el rol del líder y el interés en la realización de sus trabajadores, y de logro del bienestar en todos sus seguidores, al momento de interesarse en sus necesidades y aspiraciones; se traza el compromiso de esforzarse en que cada uno de sus seguidores se realice, haciendo que cada colaborador comprenda que son ellos los arquitectos de su propio futuro, y los reta y responsabiliza de sus esfuerzos en alcanzar sus metas personales.

Strauss (2009), opina que una cualidad del liderazgo transformador es que es en cierta forma individualista en el tratamiento de los colaboradores, ya que trabaja en el desarrollo de cada trabajador de manera individual, de acuerdo a las habilidades de cada uno de ellos, busca que el trabajador tenga logros personales de acuerdo a sus reales posibilidades. Conseguir la realización de cada uno de los colaboradores requiere de consideración individual en el que se involucran los colaboradores y el líder. El líder considerado como transformacional genera un clima de aprendizaje, propicia un ambiente favorable que apoye los esfuerzos de los colaboradores, exhibe una tolerancia y consideración en el proceso de aceptación de las diferencias individuales con esta actitud logra que se establezca un tipo de comunicación en dos direcciones.

Asimismo, Leithwood et al (2009) añaden que todo líder considerado transformacional otorga la misma importancia a todos sus seguidores, consecuentemente, se encuentra completamente vinculado con todos y a la vez con cada uno de ellos, nunca olvida los ofrecimientos existentes, siempre está pendiente de las demandas de sus seguidores y lo asume de manera permanente. El tratamiento a las demandas y aspiraciones de los seguidores es de forma personalizada, el líder escucha con atención, después delega responsabilidades con cada trabajo, y así consigue conocer las necesidades individuales de un eventual apoyo adicional; siempre busca construir un ambiente agradable, de alegría y confianza, por lo que se dice que el colaborador jamás se siente supervisado.

- ***Estimulación Intelectual.*** Bass y Avolio (2006), consideran que una de las virtudes en este tipo de liderazgo es que se consigue que todos los colaboradores se involucren al tratar de dar soluciones creativas a los problemas personales de ellos y también de la organización, este esfuerzo realizado hace que las habilidades intelectuales se potencien, se busca la reflexión profunda sobre soluciones innovadoras, y se logra tener aportaciones frescas y novedosas frente a situaciones coyunturales que se presentan en el desempeño de las tareas. El esfuerzo realizado predispone intelectualmente a los colaboradores a buscar soluciones desde otra perspectiva, se modifican los enfoques, se cuestionan los procesos y situaciones problemáticas existentes y se presenta la ocasión de conseguir propuestas de mejoras en todas las actividades y procesos de la organización.

Se construye un escenario ideal, Bass y Riggio (2006), creen que este tipo de estimulación intelectual solicitada a los trabajadores sólo se propicia con este tipo de liderazgo, es un rasgo propio y particular del liderazgo transformacional, se logra hasta refutar viejos paradigmas, todas las situaciones son cuestionadas, todo se mira desde una nueva perspectiva, y el nuevo enfoque permite que se cuestionen hasta sus propias ideas, surgen nuevos paradigmas que renuevan las formas de encarar las diferentes situaciones. El líder transformador se convierte en estimulador, cada momento alienta y propicia el esfuerzo personal en la referente a innovación, compromiso con las respuestas creativas en la solución de las situaciones conflictivas en la organización. El líder transformacional muestra propuestas, re enfoca los problemas, se enfrenta con entusiasmo y de manera positiva con los diversos escenarios problemáticos y los encara, y generalmente se enfrenta y se desinteresa de las diversas opiniones que puedan desenfocar su compromiso con los trabajadores y con la organización, cuenta para eso con la promesa de sus colaboradores quienes realizan sus mejores esfuerzos para conseguir mejores desempeños en la realización de sus funciones.

Leithwood, et al (2009), considera que el líder transformacional reta a sus colaboradores en poner a disposición de la resolución de los problemas detectados, toda su capacidad intelectual, esta situación se convierte en una realidad en la que los retos son permanentes, en esta situación los

colaboradores están buscando soluciones creativas a los problemas de la organización, siempre encarando nuevas alternativas de solución, siempre proponiendo maneras nuevas de trabajar, esta situación hace que se desprendan de conocimientos obsoletos y adquieran nuevas formas de operar y accionar y vincularse a nuevos proyectos.

- **Motivación/Inspiración.** Bass y Avolio (2006), enfatizan en que el líder transformacional debe acreditar ciertas habilidades particulares y un especial talento para que pueda comprometer a los seguidores e impulsarlos a brindar el mejor de sus esfuerzos en alcanzar un desempeño superior, se tiene que conseguir inspirar a cada uno de los colaboradores para que participen con un esfuerzo extra y voluntario en el afán de poder lograr los objetivos pre establecidos. El líder al compartir las preocupaciones y apoyar en cada momento a sus seguidores, logra el involucramiento del personal, los hace seguidores en permanente desafío con ellos mismos de mejorar su desempeño y de esta manera, se comparten los objetivos, se asimila la necesidad y el reto de alcanzarlos.

Según Bass y Riggio (2006), el liderazgo transformacional incita a trabajar con fe y confianza en el futuro, procura la dedicación, logra el entusiasmo y la seguridad de alcanzar un mejor futuro compartido, siempre mediante el progreso, el crecimiento de la organización, que se convierte en el medio mediante el cual se van a alcanzar los objetivos personales. El líder nunca desmaya, siempre da el ejemplo inspirador y es un aliado para alcanzar la mejora de sus seguidores, a través de la realización de sus proyectos de vida. El líder no deja que se apague el entusiasmo y la confianza en el futuro de sus seguidores, está presente y se manifiesta cercano, logra influenciar y contagia su fe y optimismo y así, adquiere el compromiso de sus colaboradores.

- **Influencia Idealizada.** Al respecto, Bass y Avolio (2006), consideran que el líder otorga un propósito definido a los colaboradores. Se consigue la influencia mediante la consideración individual, se trata a cada trabajador en forma personal y especial, se interesa el líder por brindar oportunidades de desarrollo profesional y personal mediante capacitaciones, incentiva la mejora de las habilidades particulares del trabajador para que estos tengan nuevas

oportunidades de mejora al interno de la organización; logrando de esta manera el aprecio individual, la confianza, consideración y respeto. Sólo es posible conseguir reales y verdaderos seguidores, comprometidos y motivados, mediante la identificación con los deseos y aspiraciones de sus seguidores, es decir liderando en base a una sólida conducta moral y con principios bien sólidos y éticos.

Bass y Riggio (2006), señalan que gracias a la influencia del líder en sus seguidores

Se construye un nuevo patrón o modelo de performance, en el que el líder es querido y admirado, es el ideal y el modelo a seguir, se le considera confiable gracias a la coherencia de su comportamiento y su discurso, porque es consistente más que arbitrario. Se sabe que siempre se puede contar con él para realizar lo bueno y correcto, gracias a ello se mejora los estándares de conducta, ética y respeto, ya nadie busca obtener ventajas particulares.

En opinión de Leithwood, et al (2009), todo líder transformacional consigue establecer relaciones sustentadas en la confianza y el respeto de los seguidores, y mediante estas relaciones ejerce su influencia y propicia los cambios, muchos de ellos radicales, en la conducta y la manera de operar en la organización generando respeto y admiración.

- ***Tolerancia Psicológica.*** Al respecto, se considera que esta dimensión está referida a que el líder debe ser tolerante y abierto a las críticas, a la forma como se abordan y resuelven los diversos problemas que se presentan, a ser transparente y recto en diferentes situaciones, tener la mente abierta y demostrar equilibrio. Se resuelve los problemas y hasta los conflictos encarándolos con buen sentido del humor, siempre se tiene buen humor y bajo este esquema se relaciona el líder con sus compañeros, y con los demás. Ser tolerante se convierte en una constante en la actuación del líder en situaciones difíciles, la tolerancia marca el comportamiento al momento de enfrentar situaciones difíciles, hasta en los momentos muy complicados, el líder mantiene la calma y el buen humor y de esa manera soluciona conflictos

En esta línea de argumentación, Bass y Riggio (2006), añaden que, en conformidad con el modelo planteado, el líder transformacional tiene la fortaleza mental y la paciencia de entender los yerros de su personal, los considera como apropiados para mejorar, de esta manera no dramatiza los problemas existentes, es muy tolerante y propicia el sentido del humor a fin de generar un ambiente fácil de comunicarse, propicio de evitar conflictos y que facilita el abordaje de los problemas existentes entre los seguidores conjuntamente con el líder.

Lo mencionado genera consideración individualizada, y Los planteamientos antes mencionados conducen a afirmar la existencia de propicia el comportamiento de dirigirse con entusiasmo a alcanzar los objetivos de la organización mediante la conformación de equipos de trabajo motivados y comprometidos.

Una consecuencia de la previa estimulación intelectual a los seguidores, es el surgimiento de la tolerancia, que se consigue con la práctica y la consideración hacia los compañeros, con el compromiso en alcanzar ideales muy interiorizados en provecho del colectivo, al cual se orientan las actividades programadas. El líder inspira y el seguidor se compromete, en este proceso se consigue la comprensión y consideración que permita dirigir y orientar al colectivo en la consecución de las metas establecidas con antelación en la respectiva entidad.

#### **b. Variables de resultado del liderazgo transformacional**

Bass y Avolio (2006), se manifiestan que se debe evaluar el resultado de las acciones de los seguidores en estos temas sobre los cuales existen las siguientes teorías:

- **Satisfacción.** Para Bass y Avolio (2006), se refiere al comportamiento y la conducta del líder, a las acciones realizadas y que desencadenan satisfacción u otra sensación gratificante en los seguidores. Se refiere a que los trabajadores se declaren conformes y satisfechos con la actuación de su líder, en la confianza de que las acciones se orienten a alcanzar un ambiente adecuado para el cumplimiento de las habituales tareas asignadas a los seguidores. Sobre este particular, Chiavenato (2006), menciona que la satisfacción expresa el

placer o gozo en el colaborador, que luego manifiesta su grado de conformidad con el ambiente creado dentro del área de trabajo del seguidor y de la tranquilidad y optimismo que se percibe en la organización

Baldoni (2007), menciona que el esfuerzo realizado por conseguir los mejores resultados es propiciado siempre por el líder, estos resultados deben procurar la satisfacción de los seguidores, para que de esta manera el colaborador sienta que los esfuerzos son correspondidos, que sus necesidades y demandas son atendidos y que el líder se preocupa de su realización personal, por lo que no deba extrañar que a partir de esta correspondencia se mejoren los resultados.

- **Esfuerzo Extra.** Respecto a esta dimensión, Bass y Avolio (2006), señalan que se consigue mediante la conducta exhibida por el líder, son las acciones acertadas, aquellas que logran atraer los mejores esfuerzos de los colaboradores, dar un esfuerzo adicional, más allá del trabajo habitual, esfuerzo encaminado a lograr los mejores indicadores en el desempeño laboral, y en los esfuerzos en dirección al logro de los objetivos. El líder con su comportamiento sirve de ejemplo a los colaboradores, esto consigue estimular a los colaboradores a participar en las tareas de manera colaborativa y siempre activa, y se consigue de esta manera el esfuerzo extra, y voluntario de los trabajadores.

Chiavenato (2006), considera que siempre el compromiso del trabajador de poner un esfuerzo extra, es el principal factor en la generación de productividad y que, a su vez, esta productividad es la que agiliza el desarrollo en las organizaciones. Por todo esto, es muy importante que el liderazgo promueva las motivaciones, acompañadas de incentivos, las acciones necesarias para lograr el esfuerzo adicional necesario para alcanzar los objetivos organizacionales.

- **Efectividad.** Bass y Avolio (2006), señalan que es el producto de las acciones habituales y del comportamiento ejemplar del líder, esta conducta produce redoblar esfuerzos en la consecución de los objetivos propuestos por la organización. El líder y los seguidores de manera mancomunada, conformando un solo equipo de trabajo participan de manera armónica para

alcanzar los objetivos establecidos, para lo cual se utiliza racionalmente los recursos que provee la organización.

Asimismo, Chiavenato (2006), considera que para lograr efectividad se deben hacer los trabajos de manera eficiente y eficaz. Se define a la eficiencia como el adecuado empleo de los recursos de la organización, y se entiende que la eficacia está referida a los resultados alcanzados en un determinado periodo.

Asimismo, Baldoni (2007) menciona que son los líderes quienes señalan el camino para la realización de ciertas actividades que posibiliten a la empresa conseguir sus objetivos mediante la efectividad de sus colaboradores, pero a la vez con el menor uso posible de los recursos existentes, para que el equipo de trabajo sea catalogado como efectivo y eficiente.

En este sentido es importante considerar a la satisfacción genera agrado hacia los líderes que propician las acciones organizacionales que generan mejoras en los procesos en la organización. Se pone en evidencia entonces que son varias las variables determinantes de los resultados relacionados con el propio liderazgo transformacional

### **c. El liderazgo transformacional y su impacto en la eficacia organizacional**

Chiavenato (1995) conceptúa a la eficacia como “la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (dentro de) óptimas formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita” (p. 123).

Helms (2012), considera que existen cuatro modelos relacionados a la eficacia, obviamente estos modelos se han realizado desde contextos diferentes y perspectivas también diferentes:

La eficacia es medida en el primer modelo mediante las siguientes dimensiones: la dimensión relacionada a la producción, también la relacionada a la responsabilidad, al liderazgo y a la dimensión relacionada en evitar algún conflicto interpersonal. Helms, esboza una definición de producción, y la define como el flujo de productos

de la organización; responsabilidad como el grado de compromiso individual y colectivo con la organización; liderazgo como el grado de influencia y habilidad personal de la administración; y el conflicto interpersonal como el producto de los niveles de diferencias percibidas por la dirección y los niveles subalternos.

El segundo modelo está basado en procesos organizacionales interrelacionados. Aquí no se detecta la presencia de la influencia del liderazgo en ninguna de sus dimensiones ni en sus indicadores, ni relación con las variables de resultado del modelo FRL.

El tercer modelo selecciona seis indicadores de eficacia organizacional, los que incluyen experiencia administrativa, estructura organizacional, impacto político, junta directiva involucrada, compromiso voluntario y comunicaciones internas.

Aquí se ha logrado establecer una única dimensión del liderazgo transformacional a ser considerado en este modelo, esta dimensión está relacionada con la motivación e inspiración expresadas en la existencia del compromiso voluntario, lo demás está referido a ciertos matices de carácter administrativo, no se ha podido establecer ninguna relación con el resultado del modelo FRL referentes a satisfacción y esfuerzo extra.

El cuarto modelo es utilizado para comparar la eficacia organizacional sea o no por utilidad, en términos del marco de valor competitivo. Este modelo utiliza cuatro cuadrantes que representan: relaciones humanas, sistemas abiertos, objetivos racionales y procesos internos.

#### **d. Interrelación entre liderazgo transformacional y eficacia**

En el modelo FRL (full range of leadership) propuesto por Bass y Avolio en 1997 se describe al líder como aquel que muestra a sus subordinados actitudes de liderazgo *laissez-faire*, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, y con conductas más pasivas (Sosik et al., 2002).

Este liderazgo se expresa en los niveles: liderazgo pasivo, liderazgo activo y liderazgo de premio, el primero de ellos se basa en reglamentos, lineamientos y políticas en fin de que estos sean cumplidos, el activo en la detección y corrección de errores y

finalmente el de premio se encarga de incentivar al personal mediante recompensas por su esfuerzo u objetivos alcanzados (Sosik et al., 2002).

El liderazgo transformacional es considerado mejor que el transaccional debido a que en gran medida motiva laboralmente a los trabajadores, debido a que el líder promueve el desarrollo personal y profesional de sus subordinados; los involucra con la empresa al incentivarlos y motivarlos continuamente (Sosik et al., 2002); mediante la motivación inspiracional los subordinados pueden sentirse seguros y comprendidos por el líder (Sosik et al., 2002); y mediante la influencia idealizada estos toman como ejemplo a seguir al líder (Sosik et al., 2002).

Numerosas investigaciones mencionan que el liderazgo transformacional hace que mejoren las actitudes y reacciones de los empleados, lo cual produce un impacto positivo en su desempeño (Howell & Costley, 2001, p.30). En Investigaciones acerca de líderes en industrias como la petroquímica y militar, se pudo identificar que los líderes transformacionales eran aquellos que contaban con una gran cantidad de seguidores con gran desempeño, contrariamente a aquellos líderes tradicionales. Cuando estos líderes optaban por el liderazgo transformacional sus subordinados sentían un mayor compromiso y confianza hacia ellos mismo y hacia su líder, lo cual produjo que estos mejoren su desempeño laboral (Howell & Costley, 2001, p. 30).

Por otro lado, Bass (1998); Gardner y Avolio (1998) reconocieron cuán importante son los mecanismos de autorregulación para que el líder pueda ejercer este tipo de liderazgo (Howell & Costley, 2001). Este proceso consiste en el acercamiento entre el líder y sus subordinados mediante el dialogo y otras acciones asociadas a la adaptación y comprensión de roles por parte de ambos (Sosik et al., 2002).

(Howell & Costley, 2001, p. 30), señalan que por lo general la mayoría de líderes acreditan un auto concepto positivo y además se preocupan por tener conocimiento de las percepciones y expectativas de los colaboradores acerca de su comportamiento, esto sirve para alimentar su conocimiento respecto a su auto imagen positiva, esta percepción recae en lo que se conoce como dominio de la relación entre los seguidores y el líder.

Para conseguir el apoyo de los colaboradores, todo líder debe acreditar conductas que son aceptadas y socialmente deseables, ya que esto les va a permitir detectar con

oportunidad posibles discrepancias que correspondan a las expectativas del grupo y a las propias condiciones del entorno.

También, existe evidencia empírica que señala que el líder al establecer expectativas altas influye en el desempeño de sus seguidores, quienes tienen que realizar sus tareas con mayor concentración buscando mayores estándares de eficacia y eficiencia.

Una cosa adicional es que la alta dirección de la empresa o entidad, debe apoyar este liderazgo mediante otros mecanismos diferentes al auto monitoreo, se podría considerar manifestar al líder las expectativas propias de la organización, a través de las jornadas de capacitación y las oportunidades de entrenamiento o también mediante el mecanismo de retroalimentación sobre el desempeño de los trabajadores (Howell & Costley, 2001).

En razón a que el liderazgo transformacional se hace más necesario en momentos de cambios, en circunstancias que es pertinente mejorar la visión y misión de la organización a fin de adecuarse a los cambios y al nuevo comportamiento del mercado, se puede precisar que los líderes transformacionales son eficaces en situaciones en las que es necesario un realizar ciertos cambios (Howell & Costley, 2001, p.239) y lograr adaptarse a un entorno cambiante, propio de los mercados actuales y en este mercado es que la organización se desenvuelve. Muchos de los estudios existentes referidas a liderazgo coinciden en señalar que el estilo transformacional es más apropiado en equipos que trabajan en el desarrollo de nuevos conceptos, ideas y productos, que en aquellos que trabajan con productos y tecnologías que ya existen.

Sin embargo, una de las principales ventajas del liderazgo transformacional es el llamado efecto dominó (Bass, Avolio, 2006, p. 30) este efecto hace referencia que el líder transformacional es quien debe tener la capacidad de colaborar con los seguidores en que se transformen a su vez en líderes, ellos se encargaran en su momento de ejercer el liderazgo transformacional cuando las circunstancias lo ameriten. De esta manera, se garantiza la sostenibilidad de la empresa.

### **1.3.2. Desempeño laboral**

Chiavenato (2000), menciona que este concepto hace referencia a las actitudes y comportamiento que asumen los colaboradores, por ello es considerada como primordial

para alcanzar las metas organizacionales. Adicionalmente, menciona que un buen desempeño laboral se considera como una fortaleza en la organización.

Bittel (2000), propone que la influencia de un buen desempeño se debe en gran parte por las expectativas sobre el trabajo que tendrá el empleado, su postura respecto a los objetivos alcanzados. Entonces, el desempeño se encuentra relacionado con ciertos conocimientos y habilidades que son necesarias para las actividades del colaborador, en la necesidad de mejorar o alcanzar las metas organizacionales.

Ghiselli (1998), a su vez, declara que el desempeño laboral se define mediante: la motivación, las habilidades propias, las actitudes personales; la claridad y la aprobación del rol realizado; y las verdaderas oportunidades de realización personal.

La relevancia de este enfoque descansa en el hecho que el desempeño del asalariado se acompaña en las actitudes y aptitudes que estos posean, en función a los objetivos que se desean lograr, seguidos de la normatividad, visión y misión de la empresa u organización.

A continuación, se presentan otras teorías existentes sobre el desempeño laboral, incidiendo en la manera de cómo se producen, en relación al contexto en las que sean producido. Entre las más importantes se tiene:

#### **A. Teorías de satisfacción laboral**

Wehrich (2004) menciona que la complacencia es el grado de placer provocado en el colaborador luego de haber alcanzado una aspiración, es decir, la satisfacción laboral se expresa mediante un sentimiento posterior a lo conseguido. Lo manifestado se sustenta en varias teorías, entre ellas

##### **a. Teoría del ajuste en el trabajo**

Es considera como una de las más logradas y completas respecto al alcance de las necesidades del trabajador. Se sustenta en la interrelación que se produce entre el asalariado y el ambiente en el cual se realiza el trabajo; según esta teoría, debe existir una correspondencia entre el colaborador con el ambiente producido al interno de la

organización, estabilizar la permanencia de esta correspondencia, no hay dudas que el proceso es permanente y dinámico, esto se ha denominado como del ajuste en el trabajo.

El gozo no es producido solo por la manera en que se atienden las necesidades de los colaboradores, asimismo, depende del grado en que los empleadores se preocupan y atienden las exigencias de los trabajadores. El gozo responde a los años de servicios, y los resultados que se han obtenido de forma satisfactoria.

#### **b. Teoría del grupo de referencia social**

Esta teoría se sustenta en el hecho de tomar a un grupo referencial y luego establecer comparaciones y evaluar su propio desempeño con los valores y reglamentos de ese grupo escogido, en base a las comparaciones a las propias características sociales y económicas, mediante el resultado de estas comparaciones se tendrán niveles de valoración que permitan establecer el nivel alcanzado en satisfacción laboral.

#### **c. Teoría de la discrepancia**

Señala que la satisfacción laboral está en función de la valoración que se obtiene por la realización del trabajo, pero que personalmente son apreciados de manera importante, de forma personal, y en base a una escala que maneja cada trabajador.

Las inquietudes son valoradas como la manera con que se experimenta la consecución o el fracaso de un valor dado. El gozo laboral es entonces el resultado de la percepción, que la realización de una tarea se alinea con los valores laborales considerados importantes para el individuo, pero condicionado por la jerarquía en que esos valores están alineados con las necesidades de la persona.

#### **d. Teoría de eventos situacionales**

Esta teoría menciona que la satisfacción laboral está condicionada por los siguientes factores: Características situacionales, lo que el trabajador, luego de aceptar el puesto, estima relevante, se puede considerar en este aspecto a las remuneraciones, el tiempo en que se consiguió el primer ascenso, a las condiciones de trabajo, a lo referente a la organización del trabajo y la supervisión que se realiza, se entiende que estos aspectos se aceptan con el respectivo puesto. Los eventos situacionales, están referidos a ciertos sucesos en el trabajo que no han sido considerados al aceptar el cargo, pero que se pueden dar cuando el colaborador ya se encuentra trabajando, por lo general son

inesperados y sorprendidos para el trabajador. Muchas de las situaciones son caracterizadas y pueden ser fácilmente jerarquizadas.

Entonces la teoría sostiene que el gozo laboral es consecuencia de los estímulos emocionales frente a determinada situación con la que se tope el trabajador en su empresa. Los sucesos situacionales presentan características particulares en cada situación.

## **B. Factores de desempeño laboral**

Bain (2003) Indica que son dos factores los que ayudan al incremento de la productividad laboral.

### **a. Factores internos**

Algunos de ellos pueden cambiarse o adecuarse. Algunos factores internos de manera más rápida y con mayor facilidad que los demás, razón por la que se les ordena en dos grupos, factores duros y factores blandos. Los factores duros incorporan la tecnología los productos, el equipo y las materias primas; sin embargo, los denominados factores blandos incorporan el trabajo, los procesos y sistemas establecidos en la empresa, los métodos de trabajo y los estilos de dirección.

#### **• Factores duros**

El rendimiento de este factor representa el nivel en que el bien o servicio complace los requerimientos del consumidor; es susceptible de mejora a través de la mejora de las características en torno al diseño. Planta y equipo. El rendimiento es posible de mejorar al modernizar la utilización, el costo, la modernización, la inversión, el equipo producido internamente, el cuidado y la ampliación de la planta, mejorar la capacidad, controlar sistemáticamente los inventarios, mediante la sistematización de la zona de producción, y mediante otras cosas.

#### **• Factores blandos**

Es posible mejorar el rendimiento de los factores blandos a fin de mejorar la participación y la cooperación de los asalariados, mediante una afable motivación, constituyendo y formando valores favorables al incremento del rendimiento, de un

apropiado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y adiestramiento, y del plan de seguridad.

Organización y sistemas. Se debe acrecentar e incentivar la productividad, se debe estar en la capacidad de predecir los cambios del mercado y de replicar a ellos, estar pendientes de las nuevas competencias de la mano de obra, de las novedades tecnológicas, así como poseer entre todos los niveles una buena comunicación. Métodos de trabajo. Se debe realizar un estudio sistemático de los procedimientos actuales, la supresión del trabajo innecesario y la ejecución del trabajo necesario con más efectividad, a través de un análisis del trabajo y de la formación profesional. Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficiente de todos los recursos brindados al control de la organización, debido a que interviene en el boceto organizativo, la descripción del puesto de trabajo, las políticas de personal, la planificación y controles operativos, las compras, las políticas de mantenimiento, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

## **b. Factores externos**

El rendimiento de las operaciones se relaciona directamente con las ganancias, la inflación, la competitividad y la conveniencia de la población, las organizaciones invierten en descubrir los argumentos del incremento o de la reducción de la productividad. Dentro de estas causas, se mencionan:

Ajustes estructurales. La variabilidad estructural de la sociedad actúa a menudo en el rendimiento nacional y de la organización sin considerar la orientación que la organización tome. Hay que considerar que con el paso del tiempo el rendimiento propicia el reemplazo de la estructura.

Cambios económicos. La migración de los trabajadores a la industria manufacturera de la agricultura; la migración de mano de obra de servicio; y por otro lado las alteraciones en la composición del capital, las actividades de investigación, el nivel del desarrollo y la tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

Cambios demográficos y sociales. Entre estos cambios destacan las tasas de mortalidad y natalidad porque en el largo plazo repercuten en el mercado laboral, la integración de niños, jóvenes y mujeres al campo laboral, el cambio en las remuneraciones, en la edad límite para la jubilación y los patrones de cultura.

Recursos naturales. En los que se considera a la técnica, capacidad, educación de la mano de obra calificada, formación técnica, salud, actitudes, motivaciones, y desarrollo y perfeccionamiento del profesional; la tierra y el deterioro que tiene, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, así como su copiosidad.

Administración pública e infraestructura. Se relaciona con el equipamiento en infraestructura básica, la legislación existente, los ejercicios institucionales que influyen directamente en la productividad.

### **C. Dimensiones del desempeño laboral**

#### **a. Dimensión Productividad laboral**

D'Alessio (2012) define a la productividad como la relación existente entre el proceso de producción y los recursos empleados para la obtención de un producto o servicio, en resumen, el cómo se utilizan los recursos para producir un bien o servicio determinado. De manera matemática se puede representar como el cociente de los productos sobre los insumos o los resultados sobre los recursos (Heizer & Render, 2007).

El incrementar los niveles productividad es mejorar el proceso productivo, utilizando una menor cantidad de recursos para producir la misma cantidad de productos o servicios (Paz & Gonzales, 2013).

Gaither & Frazier (2005) definen a la productividad como la relación entre la fabricación, elaboración o atención (bienes y servicios) y los insumos de producción utilizados. Por lo que el incrementar la productividad implica incrementar la eficiencia. Por ello si la empresa quiere mejorar la productividad debe de mejorar la cantidad de productos producidos o disminuir la cantidad de recursos utilizados; de ser posible deben de suceder esos dos escenarios en simultaneo resultando de ello un gran incremento de la productividad en la empresa.

Actualmente en el sector empresarial, especialmente en el las que tienen procesos de manufactura, se requieren transformar los recursos de manera eficiente, es decir que

mientras menos recursos se requiera más productiva será la empresa (Velazco, 2007, p. 51) “*la productividad es la relación entre lo producido y lo consumido*”. Reafirmando así que la productividad se requiere al uso adecuado y eficiente de los recursos.

Entonces la productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se obtiene mediante la relación entre la producción obtenida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un período determinado. La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de una empresa, de un sector de país o de un determinado sector productivo.

#### **b. Dimensión eficacia**

Se refiere a realizar las actividades de manera adecuada, estas actividades deben de alinearse con los objetivos de la empresa (Coulter, 2008).

Se encuentra relacionada con el cumplimiento de objetivos (resultados) establecidos. Según (Da Silva, 2008) es como se da cumplimiento a los objetivos planteados por la organización. Es la medición de los resultados obtenidos (Chiavenato, 2008).

#### **c. Dimensión Eficiencia laboral**

Esta dimensión hace referencia al uso adecuado de los recursos disponibles en la empresa. Se representa por medio de la ecuación:  $E=P/R$ ; donde P son los resultados (productos) y R los recursos empleados (Chiavenato, 2010). Es definido como el cumplimiento de metas con el uso mínimo de recursos (Wehrich, 2010). Expresa si los recursos son utilizados de manera adecuada (Da Silva, 2010).

Mejía (2013) a su vez, manifiesta que la efectividad el nivel de cumplimiento de metas y objetivos. La obtención de resultados (productos) refleja la efectividad, mientras que los recursos empleados reflejan la eficiencia.

Kootz & Wehrich (2001) afirman que se establece una relación entre los objetivos propuestos con los resultados obtenidos, permitiendo determinar el grado de cumplimiento de objetivos y deficiencias de la empresa. En cuanto a la efectividad, esta se encuentra vinculada con la productividad debido a su asociación a la administración de los recursos.

#### **D. Evaluación del desempeño laboral**

Es el proceso por el que se mide y valoriza la relevancia de un grupo de trabajadores o de uno en específico, este proceso se encuentra definido por los objetivos de la empresa en cuanto al área en la cual se desarrolla. Con lo que respecta a los criterios de su validez, se considera:

- **Relevancia:** Si aquello que se mide es en verdad importante para la organización, o la ausencia de ella repercute en la cadena de producción.
- **Fiabilidad:** En cuanto a la medición, si esta es consistente y estandarizada para todo el personal.
- **Discriminación:** Que todo el personal sea evaluado en las mismas condiciones sin diferenciaciones por algún tipo de particularidad.
- **Practicidad:** Una medición con respecto a la productividad del personal.

Como resultado de una gran variedad de estudios e investigaciones se han identificado tres aspectos o tipos de desempeño en las empresas, las cuales son desempeño de tarea, desempeño contextual y las conductas contra productivas.

- *Desempeño de Tarea.* Se refiere a los aspectos productivos y como estos satisfacen las necesidades de responsabilidad y compromiso con la organización. Entre estos aspectos se puede mencionar a las aptitudes, los conocimientos del puesto, las destrezas, y otras asociadas a la resolución de problemas (Borman, et al., 2001). Estas pueden variar de acuerdo a puesto, mientras que, el desempeño contextual y las conductas contra productivas son independientes del puesto (Borman et al., 2001).
- *Desempeño Contextual.* Este desempeño involucra a factores asociados al contexto organizacional, social y psicológico de la producción o ejecución, participando como factores que pueden mejorarla o empeorarla. Este desempeño puede actuar de manera individual o grupal. Borman y Motowidlo (1993) justifica su existencia en la delimitación del ambiente del trabajo, similitud de labores en la empresa, su carácter motivador y debido a que son más implícitas que explícitas. Su principal taxonomía es planteada por Borman et al. (2001) y compuesta por tres dimensiones y sus indicadores:

- *Ayuda a otros:* Cooperación • Cortesía y Motivación: denotar confianza y seguridad en sus capacidades para trabajar con éxito, ayudarles en sortear o solucionar las dificultades.
- *Vinculación organizacional:* Son conductas referentes a la representación, la lealtad y el compromiso.
- *Desempeño más allá del puesto:* Son conductas vinculadas a la persistencia, la iniciativa y el auto-desarrollo.
- *Conductas Contra-Productivas:* Abarca a los comportamientos intencionales de los trabajadores que van en contra de los objetivos de la empresa (Gruys y Sackett, 2003). Sus características es que estas no son deseables y ocurren en el entorno laboral, por ello es necesario evaluarlo y tener un control sobre ello.

### **E. Productividad laboral**

D'Alessio (2012) menciona que la productividad se establece como el resultado de la manera como se utilizan los factores de producción (Capital, trabajo, tierra, tecnología) o los recursos o insumos empleados para conseguir producir un determinado producto (Bien o servicio). Es decir, es el buen uso de los recursos con que se cuenta, en relación con el tiempo empleado en producir un determinado bien o servicio.

Es el resultante de la cantidad de recursos empleados en la producción de bienes y servicios, en una medida de tiempo (Heizer & Render, 2007).

La productividad del trabajo, es el resultado del tiempo empleado en producir un bien o servicio, hecho en una jornada laboral, que normalmente es de ocho horas. La productividad del factor trabajo se cataloga con una rama de la industria, también se relaciona a un determinado país, a un sector o una determinada actividad empresarial, ya sea privada o pública.

### **F. Eficacia**

Significa la ejecución de actividades laborales que ayuden a cualquier empresa u organización en la consecución de sus metas y objetivos trazados (Coulter, 2008). Esta de esta manera supeditada a que se alcancen los objetivos pre determinados por la dirección de la organización. La eficacia debe ser considerada en la medida que se

alcance o no una determinada meta, o se obtenga un determinado resultado (Da Silva, 2008). La eficacia está relacionada una gestión por resultados (Koontz, 2008).

## **G. Eficiencia laboral**

Eficiencia laboral se expresa mediante el empleo racional y óptimo de los factores productivos que dispone una organización. Se expresa mediante la relación  $E=P/R$ ; donde P son la producción y R los insumos empleados (Chiavenato, 2010). Asimismo, la eficiencia es alcanzar los objetivos empleando menos recursos (Wehrich, 2010).

### **1.4. Formulación del problema**

#### **Problema general**

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital De Independencia - 2018?

#### **Problemas específicos**

- a. ¿Qué relación existe entre influencia idealizada y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018?
- b. ¿Qué relación existe entre Inspiración motivacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018?
- c. ¿Cuál es la relación existente entre Estimulación intelectual y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018?
- d. ¿Cuál es la relación existente entre Consideración Individualizada y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018?
- e. ¿Cuál es la relación existente entre Tolerancia psicológica y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018?

### **1.5. Justificación del estudio**

La presente investigación se sustenta en su utilidad práctica, ya que cuando se determina la relación entre las variables de estudio, permite proponer recomendaciones para implementar un tipo de liderazgo que mejore el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia (MDI), y de esta manera se beneficiará a la población, porque un mejor desempeño

laboral implica mejores servicios, una mejor utilización de los recursos, y por ende, una mejor calidad de servicios con lo cual la población mejora sus condiciones de vida.

Esta investigación se realiza porque existe evidencia empírica que un liderazgo apropiado, como el Liderazgo Transformacional, mejora el desempeño de los trabajadores, y con esto se favorece a la gestión de la MDI y se contribuye con la población al incrementarse la calidad de los servicios públicos.

Finalmente, esta investigación va a servir de antecedente a futuras investigaciones sobre las variables investigadas, el tratamiento metodológico servirá para investigaciones futuras explicativas, para determinar las causas de un mejor desempeño laboral en las entidades del estado.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

**Hi=** El Liderazgo Transformacional se relaciona directamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.

**H0=** El Liderazgo Transformacional no se relaciona directamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

- a. Existe relación directa entre la influencia idealizada del líder y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.
- b. Existe relación directa entre inspiración motivacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.
- c. Existe relación directa entre estimulación intelectual y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.
- d. Existe relación directa entre consideración individualizada y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.

- e. Existe relación directa entre tolerancia psicológica y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la relación existente entre liderazgo transformacional y el Desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

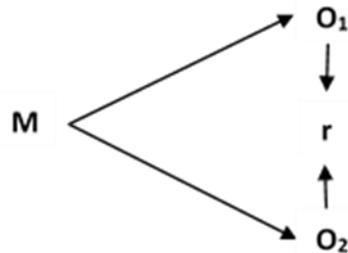
- a. Establecer la relación entre influencia idealizada y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.
- b. Explicar la relación que existe entre inspiración motivacional y el laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.
- c. Establecer la relación existente entre estimulación intelectual y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.
- d. Determinar la relación existente entre consideración individualizada y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.
- e. Establecer la relación existente entre la tolerancia psicológica y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño

#### Correlacional

La investigación es correlacional, este tipo de investigación busca establecer el tipo de relación existente entre las variables de investigación, que la presente investigación son el: Liderazgo Transformacional y el desempeño laboral, responde al siguiente esquema:



Dónde:

M= muestra

O<sub>1</sub>= Observación variable 1

O<sub>2</sub>= Observación variable 2

R= relación entre las variables 1 y 2.

## 2.2. Variables, operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Liderazgo transformacional</b>	Es un factor motivante en el personal, debido a que permite desarrollar una identidad ligada a la organización, logrando cambios en su comportamiento a nivel personal y grupal (Bass, 1985)	Se mide mediante las respuestas obtenidas al aplicar la escala valorativa sobre Liderazgo Transformacional a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia en los niveles bueno, regular y malo.	Influencia Idealizada	- Confianza - Integridad - Dan la cara en las crisis - Celebra los triunfos con su gente	Ordinal
			Inspiración motivacional	- Convince a sus seguidores de sus habilidades - Crea disposición para el cambio - Consigue desempeños superiores	
			Estimulación intelectual	- Empodera a sus seguidores - Desarrollan sus propias habilidades - Estimula a sus seguidores	
			Consideración individualizada	- El líder escucha a sus seguidores - El líder da oportunidades. - El líder es empático.	
			Tolerancia psicológica	- El líder ve oportunidades en los problemas - La líder propicia diálogos - El líder trabajar sin miedo.	

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>
<b>Desempeño laboral</b>	Se define como comportamientos o acciones ejecutados por el personal siendo apreciables al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se puede afirmar que esta es una de las principales fortalezas en las organizaciones. (Chiavenato, 2000)	Se mide mediante las respuestas obtenida al aplicar la encuesta sobre desempeño laboral a los jefes de área de la Municipalidad Distrital de Independencia; en los niveles bueno, regular y malo.	Desempeño de las tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de supervisión</li> <li>- Disciplina personal</li> <li>- Esfuerzo</li> <li>- Buena comunicación.</li> </ul>	Ordinal
			Desempeño contextual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda a otros</li> <li>- Vinculación organizacional</li> <li>- Desempeño más allá del puesto</li> </ul>	
			Eficiencia laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos alcanzados</li> <li>- Calidad de trabajo.</li> <li>- Servicios óptimos.</li> </ul>	

## 2.3. Población, muestra

### 2.3.1. Población

Se consideró como población a todos los trabajadores nombrados en la Municipalidad Distrital de Independencia, que, en este caso, fueron 62 trabajadores (Fuente: Oficina de Personal).

### 2.3.2. Muestra

Dado el tamaño de la población, la muestra fue censal, debido a que la muestra coincide con el tamaño de la población, por lo cual fue un muestreo no probabilístico, por conveniencia. Aplicándole así la escala valorativa a los 62 trabajadores nombrados de la Municipalidad Distrital de Independencia en su horario de trabajo.

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

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Encuesta</b>	<b>Cuestionario</b>
Comprende por una secuencia de preguntas formalizadas aplicadas a una muestra para recolectar datos o identificar las opiniones personales respecto a un tema o asunto determinado (Hernández, 2010)	Hernández (2010) menciona que el cuestionario es un recurso utilizado por los investigadores para recolectar datos de las variables. Se va a utilizar el cuestionario, con preguntas relacionadas al dominio de las variables, con alternativas de respuesta en escala de Likert, que van desde nunca hasta siempre.

### 2.4.1. Escala de medición

Se utilizó la escala ordinal para las dos variables de estudio, estas establecerán los niveles y puntuaciones de las variables y dimensiones en estudio.

<b>Variable</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Puntaje mínimo</b>	<b>Puntaje máximo</b>	<b>Nivel</b>	<b>Puntuación de nivel</b>
Liderazgo transformacional		16	80	Bueno	60 – 80
				Regular	38 – 59

	Cuestionario sobre liderazgo transformacional			Malo	16 – 37
Desempeño laboral	Cuestionario sobre desempeño laboral	11	55	Bueno	41 – 55
				Regular	26 – 40
				Malo	11 – 25

*Fuente: Elaboración propia*

## 2.4.2. Validación y confiabilidad de los instrumentos

### 2.4.2.1. Validación

La validación del instrumento establece el grado de validez de cada una de las proposiciones establecidas en el instrumento, la validez se determinó mediante el juicio de tres expertos en el tema, en consideración los criterios de redacción, pertinencia, coherencia, adecuación y comprensión.

Como resultado del proceso de validación se obtuvo la encuesta de acuerdo a la objetividad, precisión, veracidad y autenticidad percibida por los expertos en el tema.

### 2.4.2.2. Confiabilidad

El análisis de confiabilidad determina que existe evidencia de validez de constructo. Es decir, se corrobora estadísticamente que las dimensiones del constructo en estudio responden al modelo teórico establecido.

El método de consistencia interna mediante el alfa de Cronbach permite calcular la fiabilidad de un instrumento mediante un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar el coeficiente de alfa de Cronbach:

A continuación, se presentan los resultados de confiabilidad por el método del alfa de Cronbach del instrumento de la correlación ítem-total.

### Estadísticas de fiabilidad del Liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,988	,989	16

El coeficiente de alfa de Cronbach es 0,988, lo que significa que la encuesta sobre el Liderazgo Transformacional tiene un alto grado de confiabilidad.

### Estadísticas de fiabilidad del Desempeño laboral

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,948	,953	11

El coeficiente de alfa de Cronbach es 0,948, lo que significa que la encuesta sobre el Desempeño Laboral tiene un alto grado de confiabilidad.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Toda la data recolectada fue analizada y procesada aplicando la estadística descriptiva: cuadros de distribución de frecuencias, gráficos de dispersión de puntuaciones y los estadígrafos tales como: la varianza, media aritmética y la desviación estándar.

Las tablas de frecuencia permiten representar los datos de manera apropiada, debido a que estas facilitan la observación e identificación de las características de las variables y los datos recolectados.

Respecto al proceso y análisis de la data recolectada, estos fueron procesados por el aplicativo estadístico de la IBM, SPSS en su versión 23 y Microsoft Excel 2016, se utilizó el coeficiente de correlación Chi Cuadrado de Pearson para la contrastación de hipótesis.

## 2.6. Aspectos éticos

Los resultados obtenidos, han sido presentados de manera veraz, sin alterarlos, y reflejan la realidad descrita según la opinión de los encuestados sobre los indicadores propuestos.

Se respeta el anonimato de los informantes, se respetan sus opiniones, las mismas que no han sido manipuladas, se presentan los datos tal cual fue recogida mediante el instrumento utilizado, la información ha sido empleada para alcanzar los objetivos propuestos y no se han sesgado los resultados debido a intereses ajenos a los objetivos de la investigación.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Tratamiento de resultados

Se aplicó la escala valorativa de gestión del Liderazgo transformacional y Desempeño laboral a 61 trabajadores nombrados de la Municipalidad Distrital de Independencia.

El levantamiento de la información se realizó en coordinación con el jefe de personal, a fin de no interrumpir con las labores habituales de los trabajadores, los datos recopilados fueron vaciados al Excel, para luego ser exportados y tratados en el paquete estadístico SPSS de la IMB, en su versión 23, para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Chi Cuadrado, cada resultado es presentado con sus respectivas interpretaciones y figuras.

#### 3.2. Resultados según objetivos del estudio

##### 3.2.1. Resultados respecto al objetivo general

**Objetivo general:** Determinar la relación existente entre Liderazgo Transformacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.

Tabla 1: *Incidencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral*

		DESEMPEÑO LABORAL			Total
		Malo	Regular	Bueno	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Malo	24	5	0	29
		38,7%	8,1%	0,0%	46,8%
	Regular	1	26	2	29
		1,6%	41,9%	3,2%	46,8%
	Bueno	1	0	3	4
		1,6%	0,0%	4,8%	6,5%
Total		26	31	5	62
		41,9%	50,0%	8,1%	100,0%

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018

En la tabla 1, se evidencia que existe con 41,9% un regular liderazgo transformacional y un regular nivel de desempeño laboral, lo que se interpreta que si existe incidencia positiva del liderazgo transformacional esta se verá reflejada en el desempeño laboral.

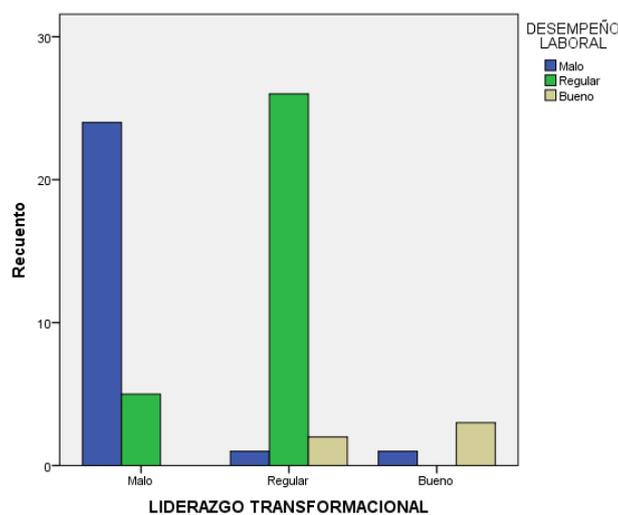


Figura 1

Tabla 2: Pruebas de chi cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	63,997 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	59,072	4	,000
Asociación lineal por lineal	34,248	1	,000
N de casos válidos	62		

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018

En la tabla 2, podemos apreciar que se está utilizando un coeficiente de confianza del 95%, por lo que el nivel de significancia es 5% (0.05); como la significación asintótica (bilateral) es  $0.000 < 0.05$ , se puede afirmar que la correlación es positiva considerable y significativa, es decir que, si existe incidencia considerable del liderazgo transformacional en el desempeño laboral, Por lo que un adecuado liderazgo transformacional incide positivamente en el desempeño laboral.

### 3.2.2. Resultados respecto a los objetivos específicos

**Objetivo específico N° 01:** Establecer la relación entre influencia idealizada y la eficiencia laboral entre la municipalidad distrital de Independencia, 2018.

Tabla 3: Incidencia de la influencia idealizada en el desempeño laboral

		DESEMPEÑO LABORAL			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Influencia idealizada	Malo	16	4	0	20
		25,8%	6,5%	0,0%	32,3%
	Regular	9	21	2	32
		14,5%	33,9%	3,2%	51,6%
	Bueno	1	6	3	10
		1,6%	9,7%	4,8%	16,1%
Total		26	31	5	62
		41,9%	50,0%	8,1%	100,0%

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018

En la tabla 3, se evidencia que existe con 33,9% una regular influencia idealizada y un regular nivel de desempeño laboral, lo que se interpreta que si existe incidencia positiva de la influencia idealizada esta se verá reflejada en el desempeño laboral.

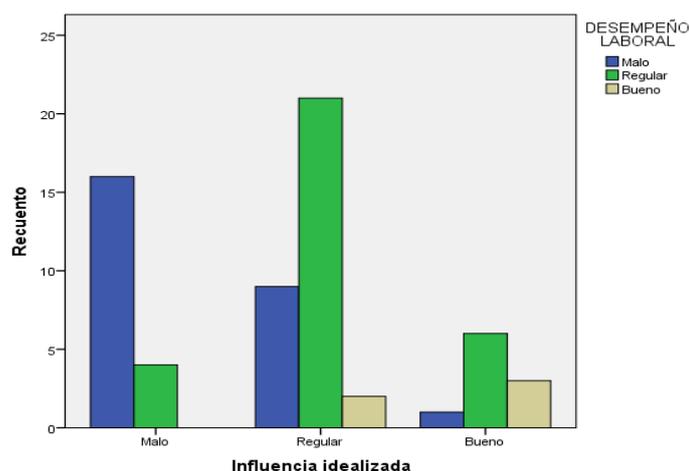


Figura 2

Tabla 4 Pruebas de chi cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,870 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	23,753	4	,000
Asociación lineal por lineal	19,210	1	,000
N de casos válidos	62		

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018

En la tabla 4, podemos apreciar que se está utilizando un coeficiente de confianza del 95%, por lo que el nivel de significancia es 5% (0.05); como la significación asintótica (bilateral) es  $0.000 < 0.05$ , se puede afirmar que la correlación es positiva considerable y significativa, es decir que, si existe incidencia considerable de la influencia idealizada en el desempeño laboral, Por lo que una adecuada influencia idealizada incide positivamente en el desempeño laboral.

**Objetivo específico N° 02:** Explicar la relación que existe entre Inspiración motivacional y desempeño de las tareas en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.

Tabla 5 *Incidencia de la inspiración motivacional en el desempeño laboral*

		DESEMPEÑO LABORAL			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Inspiración motivacional	Malo	23	12	1	36
		37,1%	19,4%	1,6%	58,1%
	Regular	3	19	3	25
		4,8%	30,6%	4,8%	40,3%
	Bueno	0	0	1	1
		0,0%	0,0%	1,6%	1,6%
Total		26	31	5	62
		41,9%	50,0%	8,1%	100,0%

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018

En la tabla 5, se evidencia que existe con 37,1% una mala inspiración motivacional y un nivel malo de desempeño laboral, lo que se interpreta que si existe incidencia negativa en la inspiración motivacional esta se verá reflejada en un desempeño laboral malo.

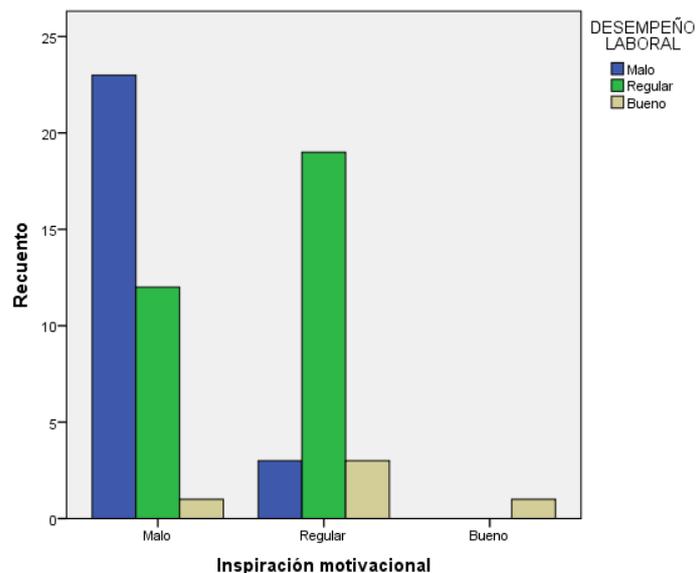


Figura 3

Tabla 6: Pruebas de chi cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,988 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	23,327	4	,000
Asociación lineal por lineal	18,397	1	,000
N de casos válidos	62		

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018

En la tabla 6, podemos apreciar que se está utilizando un coeficiente de confianza del 95%, por lo que el nivel de significancia es 5% (0.05); como la significación asintótica (bilateral) es  $0.000 < 0.05$ , entonces se afirma que la correlación es positiva considerable y significativa, es decir que, si existe incidencia considerable de la inspiración motivacional en el desempeño laboral, Por lo que una adecuada inspiración motivacional incide positivamente en el desempeño laboral.

**Objetivo específico N° 03:** Establecer la relación existente entre Estimulación intelectual y desempeño contextual en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.

Tabla 7 : *Incidencia de la estimulación intelectual en el desempeño laboral*

		DESEMPEÑO LABORAL			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Estimulación intelectual	Malo	23	12	1	36
		37,1%	19,4%	1,6%	58,1%
	Regular	3	19	4	26
		4,8%	30,6%	6,5%	41,9%
Total		26	31	5	62
		41,9%	50,0%	8,1%	100,0%

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018

En la tabla 7, se relaciona la estimulación intelectual con el desempeño laboral, se observa que cuando existe un 37,1 % de mala estimulación intelectual, implica que el nivel de desempeño sea considerado malo; lo cual se interpreta como que una mala estimulación intelectual se ve reflejada en un desempeño laboral malo.

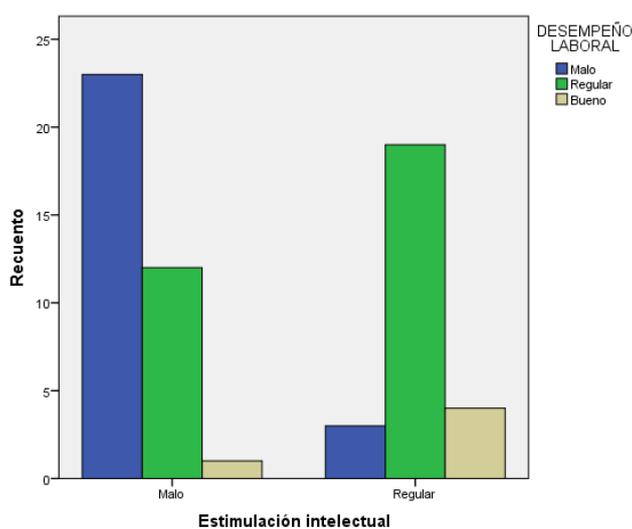


Figura 4

Tabla 8: *Pruebas de chi cuadrado*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,610 <sup>a</sup>	2	,000
Razón de verosimilitud	19,349	2	,000
Asociación lineal por lineal	16,267	1	,000
N de casos válidos	62		

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018

En la tabla 8, podemos apreciar que se está utilizando un coeficiente de confianza del 95%, por lo que el nivel de significancia es 5% (0.05); como la significación asintótica (bilateral) es  $0.000 < 0.05$ ; entonces se afirma que la correlación es positiva considerable y significativa, es decir que, si existe incidencia considerable de la estimulación intelectual en el desempeño laboral, Por lo que una adecuada estimulación intelectual incide positivamente en el desempeño laboral.

**Objetivo específico N° 04:** Determinar la relación existente entre Consideración Individualizada y desempeño de tareas en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.

Tabla 9 *Incidencia de la consideración individualizada en el desempeño laboral*

		DESEMPEÑO LABORAL			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Consideración individualizada	Malo	23	15	2	40
		37,1%	24,2%	3,2%	64,5%
	Regular	2	16	2	20
		3,2%	25,8%	3,2%	32,3%
	Bueno	1	0	1	2
		1,6%	0,0%	1,6%	3,2%
Total		26	31	5	62
		41,9%	50,0%	8,1%	100,0%

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018

En la tabla 9, se evidencia que existe con 37,1% una mala consideración individualizada y un nivel malo de desempeño laboral, lo que se interpreta que si la consideración individualizada es mala, esta se verá reflejada en un desempeño laboral malo también.

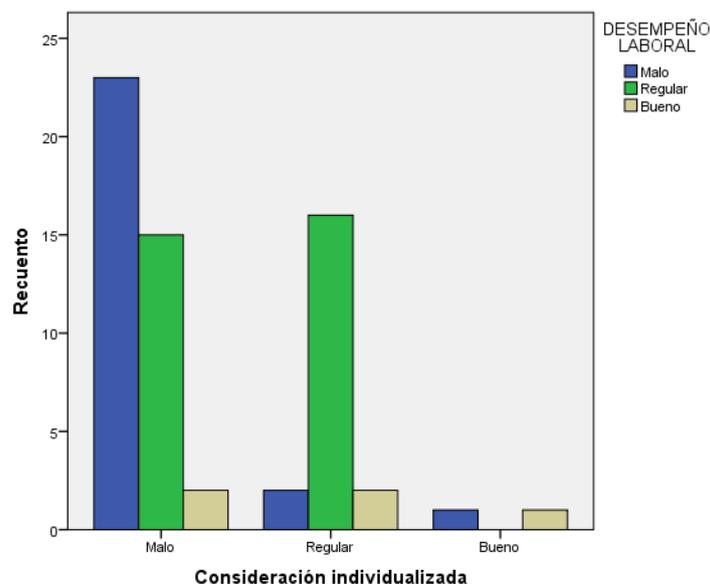


Figura 5

Tabla 10: Pruebas de chi cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,976 <sup>a</sup>	4	,001
Razón de verosimilitud	18,145	4	,001
Asociación lineal por lineal	9,019	1	,003
N de casos válidos	62		

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018

En la tabla 10, podemos apreciar que se está utilizando un coeficiente de confianza del 95%, por lo que el nivel de significancia es 5% (0.05); como la significación asintótica (bilateral) es  $0.001 < 0.05$ ; entonces se afirma que la correlación es positiva considerable y significativa, es decir que, si existe incidencia considerable de la consideración individualizada en el desempeño laboral, por lo que una adecuada consideración individualizada incide positivamente en el desempeño laboral.

**Objetivo específico N° 05:** Establecer la relación existente entre Tolerancia psicológica y eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.

Tabla 11: *Incidencia de la tolerancia psicológica en el desempeño laboral*

		DESEMPEÑO LABORAL			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Tolerancia psicológica	Malo	24	13	2	39
		38,7%	21,0%	3,2%	62,9%
	Regular	2	17	1	20
		3,2%	27,4%	1,6%	32,3%
	Bueno	0	1	2	3
		0,0%	1,6%	3,2%	4,8%
Total		26	31	5	62
		41,9%	50,0%	8,1%	100,0%

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018

En la tabla 11, se evidencia que existe con 38,7% una mala tolerancia psicológica y un nivel malo de desempeño laboral, lo que se interpreta que si existe una mala tolerancia psicológica esta se verá reflejada en un desempeño laboral, que también es malo.

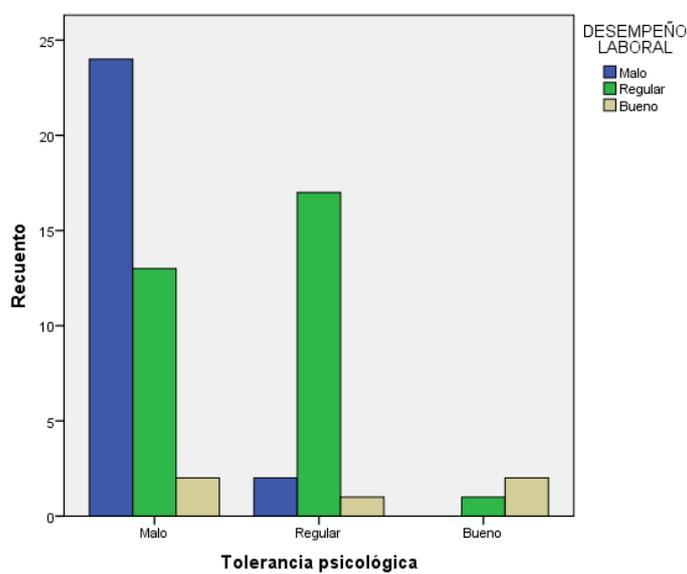


Figura 6

Tabla 12: *Pruebas de chi cuadrado*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,354 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	25,046	4	,000
Asociación lineal por lineal	16,873	1	,000
N de casos válidos	62		

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018

En la tabla 12, podemos apreciar que se está utilizando un coeficiente de confianza del 95%, por lo que el nivel de significancia es 5% (0.05); como la significación asintótica (bilateral) es  $0.001 < 0.05$ ; entonces se afirma que la correlación es positiva considerable y significativa, es decir que, si existe incidencia considerable de la tolerancia psicológica en el desempeño laboral, Por lo que una adecuada tolerancia psicológica incide positivamente en el desempeño laboral.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Una vez realizada la descripción de los resultados obtenidos, a continuación, se estudian y analizan los hallazgos conseguidos, y su implicancia. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes aspectos: Objetivos, resultados, antecedentes, marco teórico y experiencia obtenida tras la investigación.

##### **Respecto al objetivo general de determinar la relación existente entre Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Independencia, 2018**

Se realizó el procesamiento de datos y la prueba de correlación de Chi cuadrado de Pearson, cuyo resultado obtenido fue 63,997 y con una significación asintótica de 0,000 siendo menor que la significancia bilateral de 0,05; por lo que se puede evidenciar una relación considerable de ambas variables. Los mencionados resultados guardan coherencia con los resultados que obtuvo Huillca (2015) con su tesis titulada “Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico”; el autor afirma que al relacionar la variable Liderazgo transformacional y desempeño docente en la dimensión personal mediante el estadístico coeficiente de correlación de Pearson se halló una alta correlación positiva ( $r= 0.804$ ) por lo que se puede decir que la variable liderazgo transformacional y desempeño docente en la dimensión personal se relacionan significativamente en la percepción de los estudiantes pertenecientes a la muestra. Sin embargo, estos difieren de la investigación de Galván (2017) de título “Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unanue - Lima, 2016”, en la cual se tras el procesamiento de datos y la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman se concluye que el liderazgo transformacional no se relaciona ( $Rho=0.113$ ,  $p= 0.436$  mayor que 0.05) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

Respecto a este objetivo, Bass y Avolio (2006), mencionan que el liderazgo transformacional se refiere a un proceso centrado en estimular la conciencia de los trabajadores, para transformarlos en colaboradores que producen más, en trabajadores que alcanzan objetivos y metas, que se convierten en trabajadores muy productivos y que tratan cada día de alcanzar la misión y la visión de la organización, y que no se preocupan

tanto de sus objetivos personales, sino que se comprometen con el objetivo de la organización, o el interés colectivo (p. 163).

Respecto al objetivo general se puede observar que los resultados de la investigación de Huillca (2015) coinciden con los de la presente investigación, a su vez los resultados de la tesis de Galván (2017) difieren con los resultados de la presente investigación; a ello es importante añadir la definición de Bass y Avolio (2006) en la cual se refuerza la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. A partir de la presente investigación se puede reforzar la teoría planteada y abre la posibilidad de que el desempeño laboral se encuentre relacionado a otro factor adicional al liderazgo transformacional. Con lo cual se contrasta la hipótesis general de que el Liderazgo Transformacional se relaciona directamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017

**Respecto al objetivo específico de establecer la relación entre la influencia idealizada y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Independencia, 2018.**

En la tabla 3 se puede percibir que el 33,9% de los encuestados perciben como regular a la influencia idealizada y al desempeño laboral como regular, el 25,8% la perciben la influencia idealizada como mala y al desempeño laboral como malo siendo estos los porcentajes más altos.

Dichos resultados son coherentes con los resultados de Montiel (2012) en su tesis titulada “El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria”, que entre sus conclusiones menciona que la dimensión influencia idealizada se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral.

Según Mendoza (2005) los líderes son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Siempre están presentes en tiempos difíciles, son los primeros en afrontar los problemas, se alegran y celebran el éxito con sus seguidores. Lo cual permite que los colaboradores tengan más confianza en la ejecución sus tareas y en la resolución de problemas, por ende, estos pueden desarrollar sus actividades de manera ininterrumpida incrementando su desempeño laboral.

Contrastando los resultados con respecto a las investigaciones previas y al marco teórico se puede afirmar que estos concuerdan en que la dimensión influencia idealizada guarda una relación directa con la variable desempeño laboral.

**Respecto al objetivo específico de explicar la relación que existe entre Inspiración motivacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.**

En la tabla 5 se puede percibir que el 37,1% de los encuestados perciben como mala a la inspiración motivacional y al desempeño laboral como malo, el 30,6% la perciben la inspiración motivacional como regular y al desempeño laboral como regular siendo estos los porcentajes más altos.

Los mencionados resultados guardan concordancia con los de Ahumada & Caro (2014) en su tesis titulada “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”, que entre sus conclusiones menciona que la dimensión inspiración motivacional se relaciona directamente con el desempeño laboral.

Según Bass y Avolio (2006) la inspiración motivacional se refiere a la capacidad del líder de estimular a sus colaboradores en el deseo de tener iniciativa, utilizando para ello la comunicación dinámica, asimismo utilizar símbolos para focalizar esfuerzos y recordar importantes propósitos, según este concepto los seguidores se ven motivados desarrollar sus actividades con mayor eficiencia lo que ocasiona que su desempeño laboral mejore significativamente.

De acuerdo a los resultados y considerando las investigaciones previas conjuntamente al marco teórico se afirma que existe una relación directa entre la dimensión de inspiración motivacional y la variable desempeño laboral.

**Respecto al objetivo específico de establecer la relación existente entre Estimulación intelectual y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.**

En la tabla 7 se puede percibir que el 37,1% de los encuestados perciben como mala a la estimulación intelectual y al desempeño laboral como malo, el 30,6% la perciben la estimulación intelectual como regular y al desempeño laboral como regular siendo estos los porcentajes más altos.

A su vez estos resultados concuerdan con la investigación de Huillca (2015) titulada “Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico” en la que menciona

entre sus conclusiones que existe una relación directa entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral.

Según Bass y Avolio (2006) la estimulación intelectual se refiere a la capacidad del líder para promover y a su vez estimular la inteligencia, la racionalidad, la lógica y por medio de ellas resolver problemas y a su vez plantearse nuevas soluciones ante los problemas o procesos organizacionales. Es en este aspecto que la inspiración motivacional es un factor de cambio positivo para que el colaborador pueda adquirir mejores conocimientos para mejorar su desempeño laboral.

Concordantemente con los resultados obtenidos, en consideración de las investigaciones previas conjuntamente y al marco teórico se afirma que existe una relación directa entre la dimensión de estimulación intelectual y la variable desempeño laboral.

**Respecto al objetivo específico de determinar la relación existente entre Consideración Individualizada y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.**

En la tabla 9 se puede percibir que el 37,1% de los encuestados perciben como mala a la consideración individualizada y al desempeño laboral como malo, el 25,8% la perciben la consideración individualizada como regular y al desempeño laboral como regular siendo estos los porcentajes más altos.

Estos resultados coinciden con los de Suasnábar (2008) en su tesis titulada “Estilos de liderazgo en la gestión municipal: El caso del Seguro Público de Salud de la Provincia de Buenos Aires” presentada en la Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina, investigación descriptiva, en la cual menciona en una de sus conclusiones que existe una relación directa entre los factores de consideración individual y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Buenos Aires.

Según Bass y Avolio (2006) la estimulación intelectual hace que los líderes transformacionales presten especial atención a las necesidades de sus colaboradores de una manera particular, ayudándoles de una forma genuina y desinteresada a desarrollar habilidades y/o competencias, a través de un acompañamiento. Este factor teóricamente no guarda una relación significativa con el desempeño laboral, puesto que se alinea de mejor manera a la satisfacción de necesidades de los colaboradores.

En concordancia a los resultados obtenidos, y consideración de las investigaciones previas y marco teórico se afirma que existe una relación directa entre la dimensión de consideración individualizada y la variable desempeño laboral.

**Respecto al objetivo específico de establecer la relación existente entre la Tolerancia psicológica y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018.**

En la tabla 11 se puede percibir que el 38,7% de los encuestados perciben como mala a la tolerancia psicológica y al desempeño laboral como malo, el 27,4% la perciben la tolerancia psicológica como regular y al desempeño laboral como regular siendo estos los porcentajes más altos.

Estos resultados coinciden con los de Zapana & Cutisaca (2005) en su tesis titulada “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción – Puno 2015”, en la cual menciona entre sus conclusiones que existe una relación directa entre los factores asociados a la tolerancia psicológica y comunicación con el líder con el desempeño laboral.

Según Bass y Avolio (2006) exponen que la tolerancia psicológica refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas. Es por ello que esta dimensión se asocia en mayor medida al clima laboral que se tiene en la institución, de manera que este afecta de manera directa positiva al desempeño laboral de los colaboradores.

Concordantemente con los resultados obtenidos, y en consideración de las investigaciones previas y marco teórico se afirma que existe una relación directa entre la dimensión de tolerancia psicológica y la variable desempeño laboral.

## V. CONCLUSIONES

1. Se determinó la relación existente entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018, mediante un coeficiente de correlación chi cuadrado de Pearson de 63,997; y con una significación asintótica de 0.000 cuyo resultado es inferior a nivel de significancia bilateral de 0,05, tal como se consigna en la tabla 2; lo cual se afirma la correlación positiva considerable y significativa, entre liderazgo transformacional y desempeño laboral.
2. Se determinó la relación entre influencia idealizada y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018, a través de un coeficiente de correlación chi cuadrado de Pearson de 23,870, lo cual indica la correlación positiva considerable, con una significación asintótica de 0.000 cuyo resultado es inferior a nivel de significancia bilateral de 0,05, que se refleja en la tabla 4; lo cual confirma la correlación positiva considerable y significativa, entre la influencia idealizada y el desempeño laboral.
3. Se determinó la relación entre la inspiración motivacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018, a través de un coeficiente de correlación chi cuadrado de Pearson de 27,988, lo cual indica la correlación positiva considerable, con una significación asintótica de 0.000 cuyo resultado es inferior a nivel de significancia bilateral de 0,05, que se refleja en la tabla 6; lo cual confirma la correlación positiva considerable y significativa, entre la inspiración motivacional y el desempeño laboral.
4. Se determinó la relación entre estimulación intelectual y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018, mediante un coeficiente de correlación chi cuadrado de Pearson de 17,610, lo cual indica la correlación positiva considerable, con una significación asintótica de 0.000 cuyo resultado es inferior a nivel de significancia bilateral de 0,05, que se refleja en la tabla 8; lo cual confirma la correlación positiva considerable y significativa, entre estimulación intelectual y el desempeño laboral.
5. Se determinó la relación entre consideración individualizada y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018, a través de un coeficiente de correlación chi cuadrado de Pearson de 17,976, lo cual indica la correlación positiva considerable, con una significación asintótica de 0.001 cuyo

resultado es inferior a nivel de significancia bilateral de 0,05, que se refleja en la tabla 10; lo cual confirma la correlación positiva considerable y significativa, entre consideración individualizada y el desempeño laboral.

6. Se determinó la relación existente entre tolerancia psicológica y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018, mediante un coeficiente de correlación chi cuadrado de Pearson de 30,354, lo cual indica la correlación positiva considerable, con una significación asintótica de 0.000 cuyo resultado es inferior a nivel de significancia bilateral de 0,05, que se refleja en la tabla 12; por lo que se confirma la correlación positiva considerable y significativa, entre tolerancia psicológica y el desempeño laboral.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se recomienda al Gerente Municipal de la Municipalidad Distrital de Independencia, que realice constantemente capacitaciones bajo la modalidad de cursos talleres dirigidos a los jefes de área, sobre temas de liderazgo transformacional, con la finalidad de mejorar las aptitudes, las actitudes y competencias de los jefes en cuanto al liderazgo transformacional, lo cual implica un mejor desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Independencia.

Se recomienda a la gerencia general, distribuir a todos los jefes de las diversas áreas, el libro de Bass y Avolio sobre Liderazgo transformacional, lo mismo programar reuniones con los jefes de áreas y evaluar y retroalimentar las experiencias de mejora observadas en las áreas de la municipalidad, a fin de generar un proceso de cambio virtuoso en el liderazgo existente en la Municipalidad Distrital de Independencia.

Profundizar y ampliar la investigación sobre temas de Liderazgo transformacional y desempeño laboral en el sector público, ya que, en el este sector, con frecuencia, el desempeño de los trabajadores no es el adecuado, porque el ingreso a la función pública no siempre es meritocrático; y quienes sufren las consecuencias de un mal desempeño, son los usuarios de los servicios municipales.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, C. M., D. & Caro, V., A., E. (2014). *Liderazgo transformacional y confianza organizacional en funcionarios de municipalidades rurales de la región del Maule*, Investigación realizada para la Universidad de Talca, Chile.
- Álvarez, G. (2010). *Investigación Básica e Investigación aplicada*. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Anzola, O. (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California, Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-13.
- Bass, B., M. (1990). *Bass and Stogdillis Handbook of Leadership*. USA: Free Press.
- Bass, Bernard (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. USA: The Free Press.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial Grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing company.
- Blake, R. y Mouton, J. 1964. *The managerial Grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing company.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt, & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Calderón, G. (2002). *Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano*. Bogotá: Ascolfa.
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill,
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

- Cruz, A., Y. & Rodea, V., M., A. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca)*, tesis para optar el título de Licenciado en Administración en la Universidad Autónoma del Estado de México
- Daza, H., Y. (2016). *Liderazgo en la gestión pública*. México: Revista de Estudios e Investigaciones  
en las organizaciones empresariales. Estudios sobre las culturas contemporáneas.
- Gauss, J., M. (1939). *The frontiers of public administration*. Chicago: University of Chicago Press.
- Galván, E. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016*. Universidad César Vallejo. Lima
- Hernández S., R. & Fernández C., C., & Baptista L., P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hofstede, G., Neujien, B. et. al. (1990). *Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. En: Administrative Science Quarterly
- Huillca, C., (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima
- Howell, J. P. & Costley, D. L. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. USA: Prentice Hall
- Kerlinger, K. (2010). *Diseños no experimentales de investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Leithwood, K.; Mascall, B. & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. New York: Routledge Press
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo Emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Thompson.
- Lewin, K. (1958). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Buenos Aires: Cuaderno N.º 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA.
- Maslow, A. (1948). *A theory of human motivation*. New York: Psychological Review.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Mc Graw Hill.
- McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York: Mc Graw Hill.

- Mendoza, M., I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral Ciencias Administrativas.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. New York: Prentice-Hall,
- Pedraja, R., L. & Rodríguez, P., E. (2004). *Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas*, Tesis realizada para la Universidad de Tarapacá, Chile.
- Ramírez, A. (2012). *El desafío del liderazgo en los procesos de reforma municipal*, Investigación realizada para el CLAD, México.
- Schein, E. (2002). *Organizational Culture and Leadership*. En Zalpa, G. La cultura
- Sosik, J., Potosky, D. & Jung, D. (2002). *Adaptive Self- Regulation: Meeting Others Expectations of Leadership and Performance*. En: The Journal of Social Psychology, 142 (2), 211-232
- Stiglitz J. (1989). *The economic role of the State*. Oxford: Basil Blackwell,
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: a survey of the literature*. USA: Journal of Psychology.
- Suasnábar, F. (2008). *Estilos de liderazgo en la gestión municipal: El caso del Seguro Público de Salud de la Provincia de Bs As*, tesis realizada para la Universidad de La Plata, Argentina.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Kinde
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España. Editorial Ideas Propias.
- Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile
- Walumbwa, F., Wang, P., Lawler, J. & Shi, K. (2004). *The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes*. En: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 515-530.

# **ANEXOS**

**ANEXO 01:** Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta)



**ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL DEL  
PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
DE INDEPENDENCIA - 2018**

**INSTRUCCIONES:** Marque con una “x” sobre la alternativa respectiva de cada uno de los enunciados propuestos, según lo que usted considere sobre desempeño laboral.

ITEM		Nunca	A veces	Regularmente	Casi siempre	Siempre
1	El personal requiere que lo supervisen					
2	El personal muestra disciplina personal en el cumplimiento de sus funciones					
3	El personal se esfuerza por alcanzar los objetivos organizacionales					
4	El personal se comunica oralmente de manera abierta y participativa con los demás					
5	El personal colabora con sus compañeros					
6	El personal se identifica con la organización					
7	El personal se involucra con las metas de la empresa					
8	El personal trabaja fuera del horario voluntariamente en ocasiones necesarias					
9	El personal se involucra con los objetivos					
10	Se tiene un estándar en los procesos de ejecución.					
11	Los criterios de calidad que utilizan al brindar sus servicios tienen aceptación.					

Muchas gracias por su colaboración.

Fecha:

Hora:



**ENCUESTA A LOS COLABORADORES SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL  
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ**

**INSTRUCCIONES:** Marque con una “x” sobre la alternativa respectiva de cada uno de los enunciados propuestos, según lo que usted considere sobre Liderazgo Transformacional.

ITEM		Nunca	A veces	Regularmente	Casi siempre	Siempre
1	El líder fomenta confianza.					
2	Creés que tu líder es íntegro.					
3	Creés que tu líder es capaz de enfrentar los problemas con ustedes.					
4	Incentiva y elogia los logros obtenidos de ustedes.					
5	Tu líder predica con el ejemplo.					
6	El líder tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
7	El líder me ayuda a ponerme metas que puedo alcanzar y que son coherentes con una meta en común o compartida					
8	El líder propone ideas sobre capacitaciones y cursos que puedan mejorar profesionalmente.					
9	Me sugiere nuevas formas de ver cómo hacer mi trabajo					
10	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones					
11	Me considera tomando en cuenta mis necesidades, habilidades y aspiraciones personales.					
12	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas					
13	Comprende los procesos institucionales y logra comunicarse empáticamente.					
14	Brinda confianza emocional en cuanto a problemas que afectan el normal desempeño					
15	toma en cuenta mis habilidades y me hace participe en actividades que son de mi especialidad					
16	El líder no tiene miedo.					

**Muchas gracias por su colaboración.**

**Fecha:**

**Hora:**

**RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE INDEPENDENCIA

OBJETIVO: DETERMINAR LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA - 2018

DIRIGIDO A: COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
				X

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : AVILA FOESTHER HANS KEYFREN

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAGISTER



Mig. Hans Keyfren Avila Foesther  
 C.E.A. Reg. N° 057

Firma  
 DNI 32783100

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Liderazgo Transformacional en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia

OBJETIVO: Determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia - 2018

DIRIGIDO A: Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Independencia

### VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Asnate Salazar Edwin Johnny

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor

  
Dr. Edwin Johnny Asnate Salazar  
DNI N° 80182657

Firma  
DNI

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Relación de liderazgo transformacional con el desempeño laboral de la Municipalidad 2018  
OBJETIVO: Determinar la relación existente entre liderazgo transformacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2018  
DIRIGIDO A: Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Independencia

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

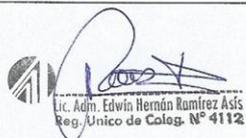
Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Ramirez Anis Edwin Hernan  
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister en Gestión Empresarial

Firma  
  
Lic. Anis Edwin Hernan Ramirez Anis  
Reg. Único Profesional 4112  
DNI 31668274

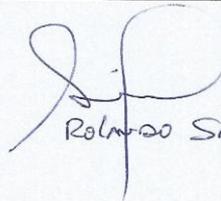
ANEXO 03: Hoja de Vida.

<b>DATOS PERSONALES:</b>
1.- Apellidos: Ramirez Asis
2.- Nombres: Edwin Hernan
3.- N° de DNI: 31668274
4.- Teléfono: 949481470
5.- Dirección Actual: jr. Caraz 102
6.- Correo Electrónico: Hernan888@hotmail.com
<b>FORMACION ACADEMICA PROFESIONAL:</b>
Grados:
Magister
Títulos:
Licenciado en Administración
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>
1.- Docente de Administración de la UNASAM
2.-
3.-



Lic. Adm. Edwin Hernán Ramírez Asís  
Reg. Único de Coleg. N° 4112

<b>DATOS PERSONALES:</b>
1.- Apellidos: Sáenz Rodríguez
2.- Nombres: Rolando Remigio
3.- N° de DNI: 31600080
4.- Teléfono: 995602200
5.- Dirección Actual: Jr. Frai Martin S/N - Palmira Baja
6.- Correo Electrónico: roalancash@hotmail.com
<b>FORMACION ACADEMICA PROFESIONAL:</b>
Grados:
Maestría en ciencias económicas
doctorado en administración de la educación
Títulos:
Licenciado en Administración
Bachillerato en Administración
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>
1.- coordinador de la escuela de profesional de administración San Pedro 2012 - 2015
2.- Docente en la universidad san pedro 2088 - 2016
3.- Docente en tiempo completo en la universidad cesar vallejo 2014 - 2018
4.- gerente general de la empresa ECONSI S.A. 2003 - 2010
5.- Presidente del directorio de la empresa ESMAC S.A.

  
 Rolando Sáenz Remigio

<b>DATOS PERSONALES:</b>
1.- Apellidos: Ávila Foesther
2.- Nombres: Hans Keyfren
3.- N° de DNI: 32783100
4.- Teléfono: 971512555
5.- Dirección Actual: Av. Centenario N° 142
6.- Correo Electrónico: econhkafoesther@gmail.com
<b>FORMACION ACADEMICA PROFESIONAL:</b>
Grados:
Maestría en Gestión de Empresas
Doctorado en Economía.
Títulos:
Licenciado en Economía
Bachillerato en Ciencias Economía
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>
1.- Asistente De Marketing En Compañía nacional De Cerveza (Pilsen Callao)
2.- Jefe De Costos Y Activos Fijos En Compañía Conservera Coishco S.A.
3.- Administrador En Itc Mercantil - Arroz Costeño
4.- Administrador En Pantel - Baúl Bazar
5.- Asistente Administrativo En Senati U.O. Huaraz
6.- Administrador Proyecto Antamina En Ausdril Perú S.A.
7.- Plan De Desarrollo Urbano 2012 En Municipalidad Provincial De Huaraz Economista
8.- Municipalidad Provincial De Huaraz Economista Universidad Nacional Santiago Antúnez De Mayolo



Hans Keyfren Ávila Foesther  
C.E.A. Reg. N° 057

## ANEXO 04: Confiabilidad y Prueba Piloto

### LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,988	,989	16

**Análisis.** El coeficiente de alfa de Cronbach es 0,988, lo que significa que la escala valorativa sobre el Liderazgo Transformacional tiene un alto grado de confiabilidad.

#### Valoración de las dimensiones

##### Dimensión: Influencia idealizada

Nivel	Puntaje
Alto	12 – 15
Medio	8 – 11
Bajo	3 – 7

**Fuente:** Elaboración propia

##### Dimensión: Inspiración motivacional

Nivel	Puntaje
Alto	16 – 20
Medio	10 – 15
Bajo	4 – 9

**Fuente:** Elaboración propia

##### Dimensión: Estimulación intelectual

Nivel	Puntaje
Alto	12 – 15
Medio	8 – 11
Bajo	3 – 7

**Fuente:** Elaboración propia

Dimensión: Consideración individual

Nivel	Puntaje
Alto	12 – 15
Medio	8 – 11
Bajo	3 – 7

Fuente: Elaboración propia

Dimensión: Tolerancia psicológica

Nivel	Puntaje
Alto	12 – 15
Medio	8 – 11
Bajo	3 – 7

Fuente: Elaboración propia

Valoración total del cuestionario

Nivel	Puntaje
Alto	60 – 80
Medio	38 – 59
Bajo	16 – 37

Fuente: Elaboración propia

## DESEMPEÑO LABORAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,948	,953	11

**Análisis.** El coeficiente de alfa de Cronbach es 0,948, lo que significa que la escala valorativa sobre el Desempeño Laboral tiene un alto grado de confiabilidad.

## Valoración de las dimensiones

### Dimensión: Desempeño de tareas

Nivel	Puntaje
Alto	16 – 20
Medio	10 – 15
Bajo	4 – 9

**Fuente:** Elaboración propia

### Dimensión: Desempeño contextual

Nivel	Puntaje
Alto	16 – 20
Medio	10 – 15
Bajo	4 – 9

**Fuente:** Elaboración propia

### Dimensión: Eficiencia Laboral

Nivel	Puntaje
Alto	12 – 15
Medio	8 – 11
Bajo	3 – 7

**Fuente:** Elaboración propia

## Valoración total del cuestionario

Nivel	Puntaje
Alto	41 – 55
Medio	26 – 40
Bajo	11 – 25

**Fuente:** Elaboración propia

ANEXO 05: Tabla de Especificación del Instrumento

INFLUENCIA IDEALIZADA	Porcentaje
BUENO	32.3%
REGULAR	51.6%
MALO	16.1%
Total	100%

INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL	Porcentaje
BUENO	58.1%
REGULAR	40.3%
MALO	1.6%
Total	100%

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	Porcentaje
BUENO	58.1%
REGULAR	41.9%
MALO	0.0%
Total	100%

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	Porcentaje
BUENO	64.5%
REGULAR	32.3%
MALO	3.2%
Total	100.0%

TOLERANCIA PSICOLOGICA	Porcentaje
BUENO	62.9%
REGULAR	32.3%
MALO	4.8%
Total	100.0%

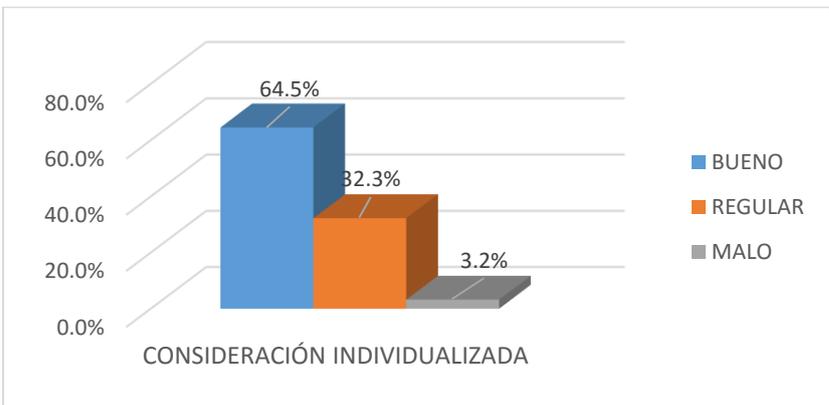
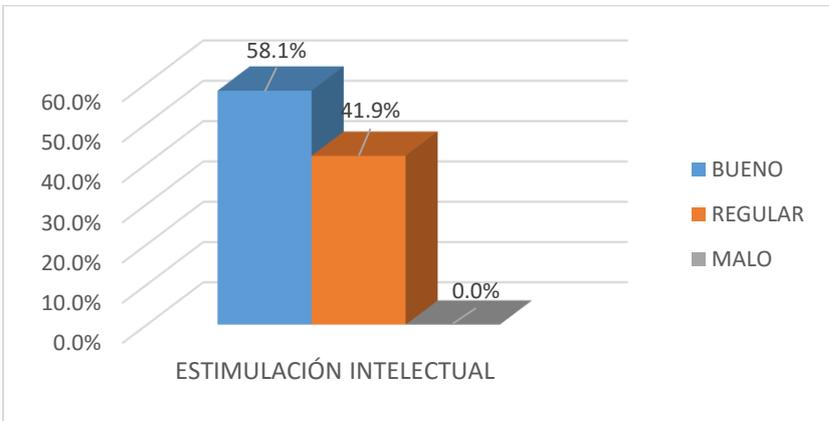
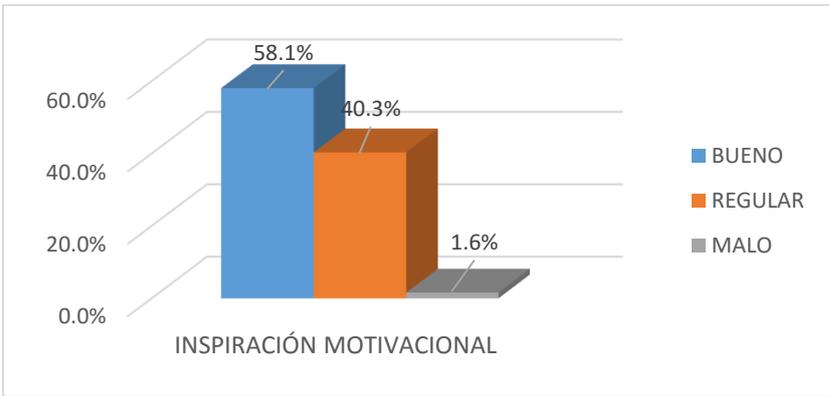
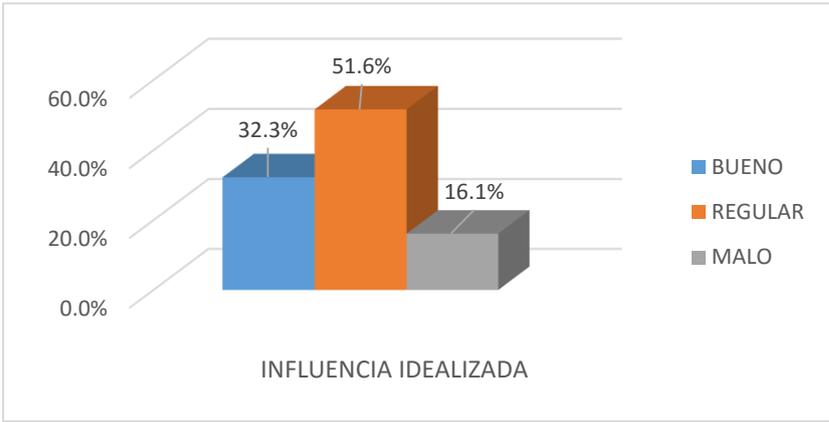
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Porcentaje
BUENO	46.8%
REGULAR	46.8%
MALO	6.5%
Total	100.0%

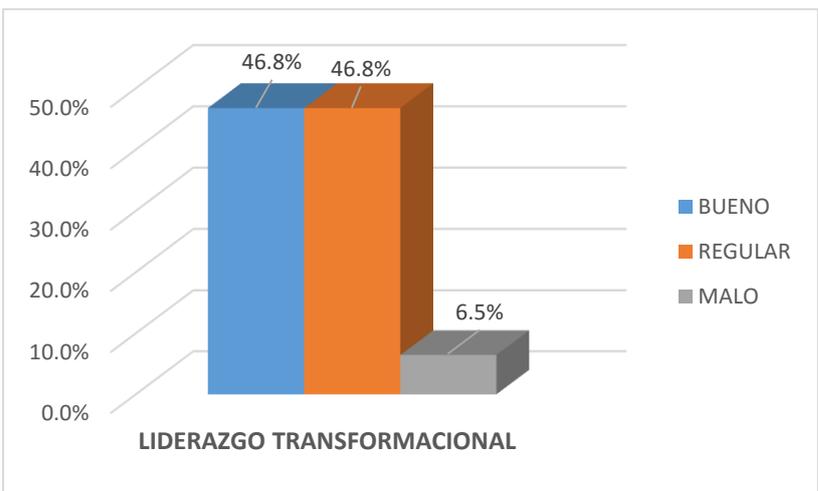
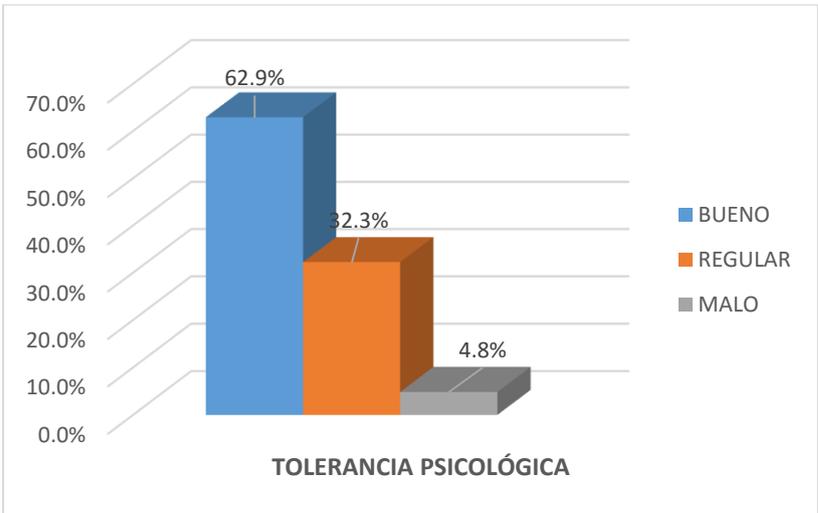
DESEMPEÑO DE TAREAS	Porcentaje
BUENO	35.5%
REGULAR	62.9%
MALO	1.6%
Total	100%

DESEMPEÑO COTEXTUAL	Porcentaje
BUENO	41.9%
REGULAR	41.9%
MALO	16.1%
Total	100%

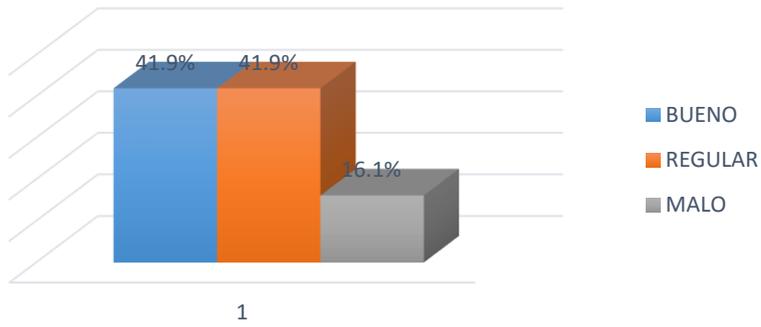
EFICIENCIA LABORAL	Porcentaje
BUENO	45.2%
REGULAR	45.2%
MALO	9.7%
Total	100%

DESEMPEÑO LABORAL	Porcentaje
BUENO	41.9%
REGULAR	50.0%
MALO	8.1%
Total	100%

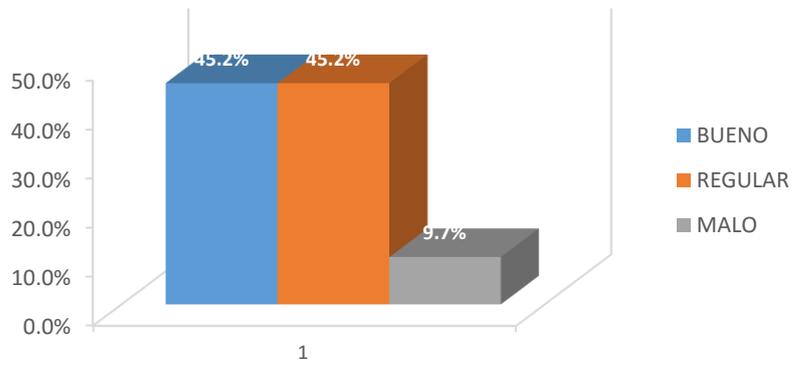




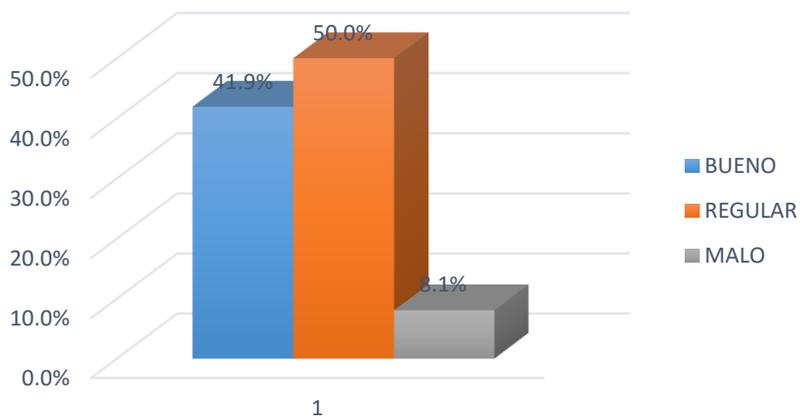
### DESEMPEÑO CONTEXTUAL



### EFICIENCIA LABORAL



### DESEMPEÑO LABORAL



## ANEXO 06: Aspectos Administrativos



Huaraz, 07 de Mayo del 2018

**CARTA N° 096- 2018- FCE- CPP- UCV**



Señor:

**ING. ELOY ALZAMORA MORALES**  
**ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA**

Presente. -

Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi cordial saludo y a la vez presentarle a la señorita **ROSALES LÓPEZ IVY IVANOVA**, identificada con DNI. N° **44720966**, estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales, quien está cursando el X ciclo de la carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN** de nuestra casa de estudios, actualmente se encuentra desarrollando su TESIS en su institución, el cual lleva por nombre: **"RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, 2018"**, motivo por el cual le solicitamos su autorización para que la estudiante pueda aplicar una encuesta a sus colaboradores. Por lo que le pedimos brindarle el apoyo y las facilidades a la estudiante.

Sin otro en particular y agradeciéndole por su atención a la presente, me despido testimoniándole mi singular deferencia.

Atentamente,

Dra. Jaelá Peña Romero

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION

**CAMPUS HUARAZ**  
Av. Independencia N° 1488  
Barrio Palmira Baja,  
Independencia - Huaraz  
Telf.: (043) 483031  
[www.ucv.edu.pe](http://www.ucv.edu.pe)

[fb/ucv.peru](https://www.facebook.com/ucv.peru)  
[@ucv\\_peru](https://www.instagram.com/ucv_peru)  
[#saliradelante](https://www.tiktok.com/@saliradelante)  
[ucv.edu.pe](http://ucv.edu.pe)



Huaraz, 10 de Abril del 2018

**CARTA N° 051- 2018- FCE- CPP- UCV**

Señor:

**JUAN ROSALES GONZALES**  
**ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JANGAS**

Presente. -

Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi cordial saludo y a la vez presentarle a la señorita **ROSALES LÓPEZ IVY IVANOVA** estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo, quien en el presente semestre académico 2018- I cursará el X ciclo de la carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN**, dicha estudiante se encuentra desarrollando su TESIS , en los temas de **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL**, la presente es para solicitarle su apoyo en brindar las facilidades a la estudiante para que pueda aplicar una encuesta referente al tema de investigación a sus colaboradores.

Sin otro en particular y agradeciéndole por su atención a la presente, me despido testimoniándole mi singular deferencia.

Atentamente,



*Jaela Peña Romero*  
Dra. Jaela Peña Romero

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**CAMPUS HUARAZ**  
Av. Independencia N° 1488  
Barrio Palmira Baja,  
Independencia - Huaraz  
Telf.: (043) 483031  
[www.ucv.edu.pe](http://www.ucv.edu.pe)

[fb/ucv.peru](https://www.facebook.com/ucv.peru)  
[@ucv\\_peru](https://www.instagram.com/ucv_peru)  
[#saliradelante](https://www.tiktok.com/@saliradelante)  
[ucv.edu.pe](http://ucv.edu.pe)

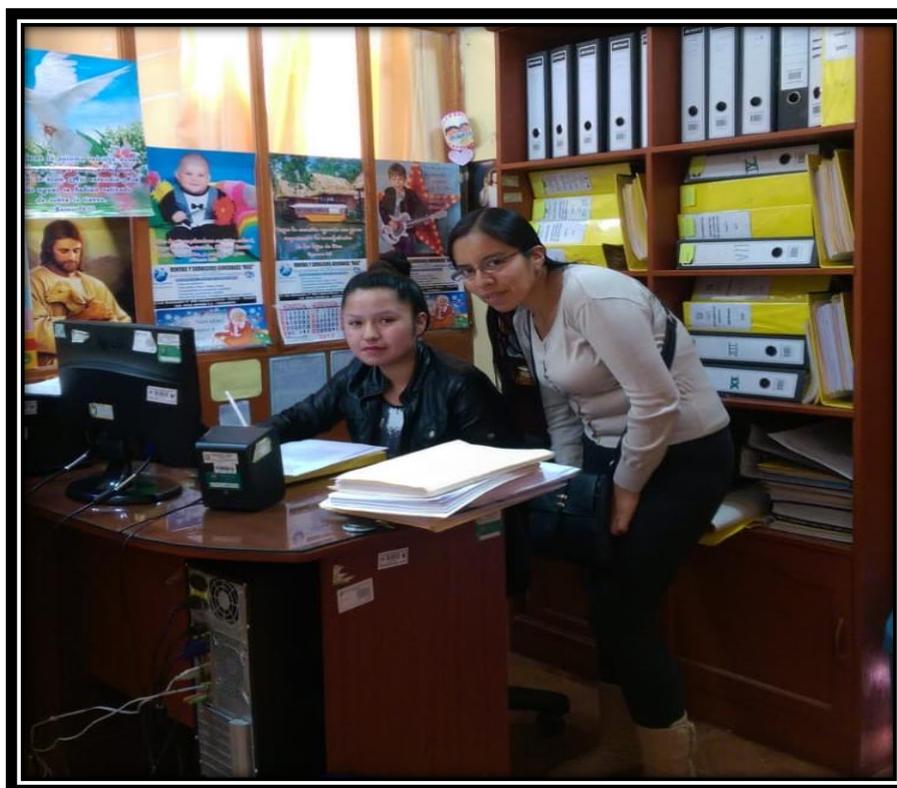
ANEXO 07: FOTOGRAFIAS

Foto N° 01



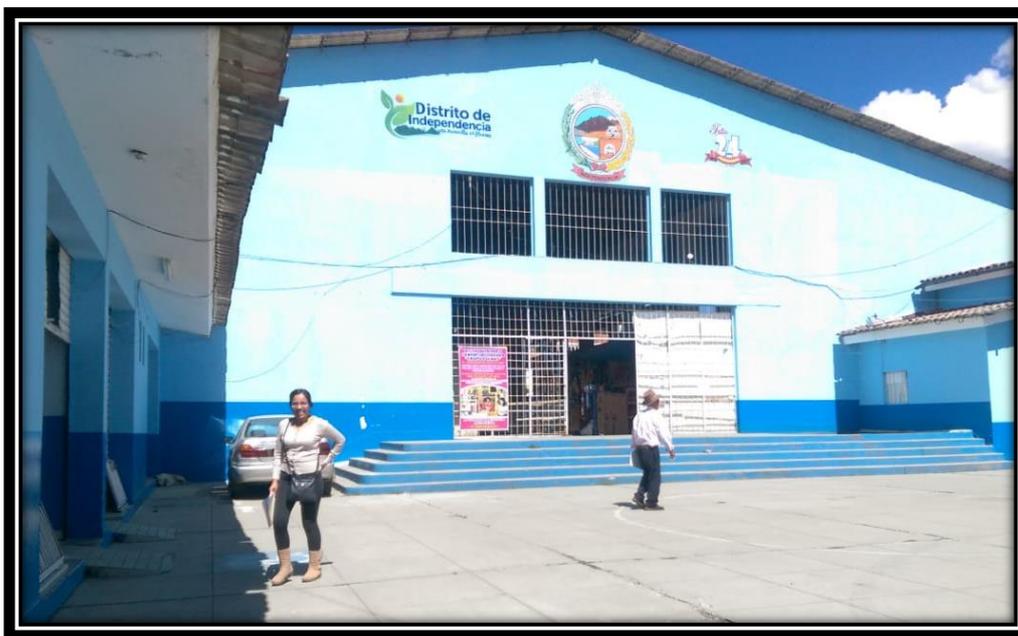
Municipalidad Distrital de Jangas.

Foto N°02



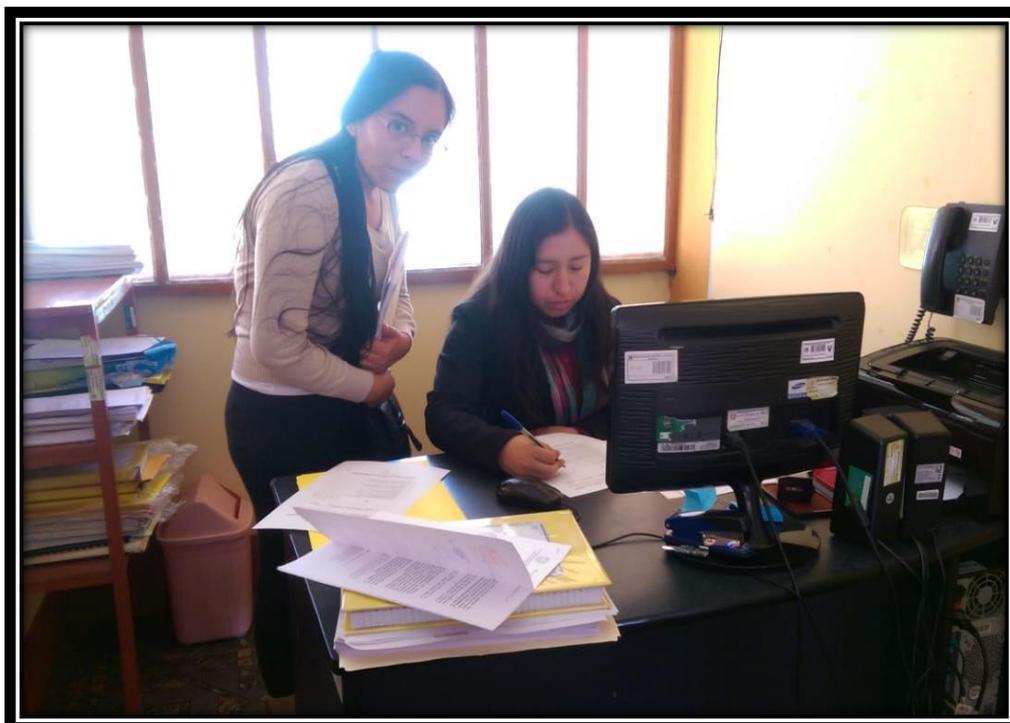
Colaboradora de la Municipalidad distrital de Jangas.

Foto N° 03



Municipalidad distrital de Independencia.

Foto N° 04



Colaboradora de la Municipalidad distrital de Independencia.

ANEXO 08: ACTA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, Julio César Bustamante Cabello  
Docente de la Facultad de Ciencia Empresariales y  
Escuela Profesional de Administración de la Universidad César  
Vallejo Huaros, revisor (a) de la tesis titulada:

"Relación del Liderazgo transformacional con el desempeño  
laboral en la municipalidad distrital de Independencia -  
2018"

.....", del (de la) estudiante  
Rosales López Ivy Ivanova

constato que la investigación tiene un índice de similitud de 21% verificable en el  
reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) 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 citas y referencias establecidas por la Universidad César  
Vallejo.

Lugar y Fecha: Huaros, 10 de Julio del 2018



Firma

Nombres y Apellidos del (de la) Docente

DNI: 81.66.2476

ANEXO 09: FORMULARIO DE AUTORIZACION PARA LA PUBLICACION ELECTRONICA DE TESIS

 <p><b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</p>	<p><b>AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b></p>	<p>Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1</p>
---	---	---

Yo, Ivy Rosales López..... identificado con DNI N° 44720966  
egresado de la Escuela Profesional de Administración..... de la  
Universidad Cesar Vallejo, autorizo (X), No autorizo ( ) la divulgación y  
comunicación pública de mi trabajo de investigación titulada  
“Relación del liderazgo transformacional con el desempeño  
laboral en la municipalidad distrital de Independencia - 2018”....., en  
el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe>), según lo estipulado en  
el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Rosales  
FIRMA  
DNI: 44720966.....

FECHA: 10.....de Julio.....del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

# ANEXO 10: FORMULARIO DE AUTORIZACION DE LA VERSION FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACION



## UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

---

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ROSALES LOPEZ IVY IVANOVA

INFORME TÍTULADO:

“RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
INDEPENDENCIA - 2018”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

---

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 10/07/2018

NOTA O MENCIÓN: ONCE (11)

  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

---