

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Tesis**

**Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal  
en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes,  
Perú, 2021.**

**Para optar el título de Licenciado en Administración.**

**Autora**

**Br. Saldarriaga Ortiz, Lourdes Geaconda**

**Tumbes, 2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Tesis**

**Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.**

**Proyecto de tesis aprobado en forma y estilo por:**

**Dr. Merino Velásquez Jesús (Presidente)**

**Dr. García Benites Pedro Abilio (Secretario)**

**Mg. Aguilar Chuquizuta Darwin Ebert (Vocal)**

**Tumbes, 2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Tesis**

**Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y forma.**

**Br. Saldarriaga Ortiz Lourdes Geaconda (Autora)**

**Mg. Garavito Criollo Richard Augusto (Asesor)**

**ORCID: 0000 – 0002 – 2371 - 2014**

**Tumbes, 2021**

## Área: Ciencias Sociales

### Línea de investigación: externalidades de las empresas

| Áreas             | Líneas de investigación                               | Descripción  |
|-------------------|---|--|
| Ciencias Sociales | 1) Políticas y gestión pública y privada              | Contabilidad, auditoría, peritaje contable, tributación, finanzas, economía.   |
|                   | 2) Responsabilidad social empresarial                 | Gestión y desarrollo empresarial, promoción empresarial, gestión jurídico administrativa.                                |
|                   | 3) Externalidades de las empresas públicas y privadas | Industrias extractivas y desarrollo regional, tecnología y crecimiento económico, economía ambiental, economía dinámica. |



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN A LA BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN: LOURDES GEACONDA, SALDARRIAGA ORTIZ.

Habiendo verificado y comprobado que la sustentante cuenta con su grado académico de Bachiller en Administración; se inició la defensa del Proyecto de Tesis a las dieciocho horas del viernes uno de octubre de dos mil veintiuno se reunieron de manera virtual a través de aplicativo Zoom, los miembros del jurado calificador Dr. JESÚS MERINO VELÁSQUEZ (Presidente); Dr. PEDRO ABILIO GARCÍA BENITES (Secretario); Mg. DARWIN EBERT AGUILAR CHUQUIZUTA (Vocal) y Lic. RICHARD AUGUSTO GARAVITO CRIOLLO (Asesor), con el propósito de calificar la sustentación del informe final de tesis titulado: "Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021", para optar el título de Licenciado en Administración.

Después de formuladas las preguntas por cada uno de los miembros del jurado y absueltas las mismas por los sustentantes se asignó el calificativo de:

**APROBADA – MUY BUENA**

-----

Siendo las diecinueve horas con quince minutos, del mismo día se dio por concluido el acto de sustentación, dando a conocer el resultado de acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Para mayor veracidad de lo manifestado, firmamos la presente en señal de conformidad.

  
-----  
Dr. JESÚS MERINO VELÁSQUEZ  
DNI: 00240035,  
Presidente

  
-----  
Dr. PEDRO ABILIO GARCÍA BENITES  
DNI: 00236729  
Secretario

  
-----  
Mg. DARWIN EBERT AGUILAR CHUQUIZUTA  
DNI: 43812667  
Vocal

  
-----  
Lic. RICHARD AUGUSTO GARAVITO CRIOLLO  
DNI: 00370635.  
Asesor

## **Dedicatoria**

A Dios por darme la sabiduría y fuerzas para hacer realidad este propósito académico. A mi familia por su amor y comprensión en los momentos más difíciles en la ejecución de mi tesis.

## **Agradecimiento**

A mi Alma Mater, a mis compañeros que me motivaron con su aprecio académico, a mi asesor y amigo Garavito Criollo Richard Augusto, por su permanente apoyo incondicional.

## Índice general

|  |      |
|--|------|
| Dedicatoria .....                                  | vi   |
| Agradecimiento .....                               | vi   |
| Índice de tablas .....                             | viii |
| Índice de anexos .....                             | ix   |
| RESUMEN .....                                      | x    |
| ABSTRACT .....                                     | xi   |
| I. INTRODUCCIÓN .....                              | 12   |
| II. ESTADO DEL ARTE .....                          | 17   |
| 2.1 Bases teórico-científicas .....                | 17   |
| 2.2 Antecedentes .....                             | 34   |
| 2.3 Definición de términos básicos. ....           | 37   |
| III. METODOLOGÍA.....                              | 39   |
| 3.1 Hipótesis general .....                        | 39   |
| 3.2 Tipo de estudio y diseño de contrastación..... | 40   |
| 3.3 Población, muestra y muestreo .....            | 41   |
| 3.4 Métodos .....                                  | 42   |
| 3.5 Técnicas e instrumentos .....                  | 43   |
| 3.6 Procesamiento y análisis .....                 | 45   |
| 3.7 Variables y operacionalización .....           | 46   |
| IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....                   | 48   |
| 4.1 Resultados .....                               | 48   |
| 4.2. Discusión .....                               | 54   |
| V. CONCLUSIONES .....                              | 57   |
| VI. RECOMENDACIONES .....                          | 59   |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....               | 60   |
| VIII. ANEXOS .....                                 | 63   |

## Índice de tablas

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| Tabla 1: Coeficiente de liderazgo transformacional.....                           | 44                                   |
| Tabla 2: Coeficiente de desempeño laboral .....                                   | 44                                   |
| Tabla 3: Dimensiones de la variable Liderazgo transformacional .....              | 47                                   |
| Tabla 4: Dimensiones de la variable desempeño.....                                | 47                                   |
| Tabla 5: Influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral .....  | 48                                   |
| Tabla 6: Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral         | 49                                   |
| Tabla 7: Influencia consideración individualizada en el desempeño laboral. ....   | 49                                   |
| Tabla 8: Correlación entre consideración individualizada y desempeño .....        | 50                                   |
| Tabla 9: Influencia de la estimulación intelectual en el desempeño laboral .....  | 50                                   |
| Tabla 10: Correlación entre estimulación intelectual y desempeño laboral.....     | 51                                   |
| Tabla 11: Influencia de la motivación inspiracional en el desempeño laboral ..... | 51                                   |
| Tabla 12: Correlación entre motivación inspiracional y desempeño laboral.....     | 52                                   |
| Tabla 13: Influencia idealizada en el desempeño laboral.....                      | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Tabla 14: Correlación entre Influencia idealizada y desempeño laboral .....       | 53                                   |



## Índice de anexos

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1: Matriz de consistencia.....                            | 63 |
| Anexo 2: Matriz de operacionalización.....                      | 64 |
| Anexo 3: Fichas bibliográficas.....                             | 65 |
| Anexo 4: Cuestionario dirigido al personal administrativo ..... | 66 |
| Anexo 5: Solicita autorización para ejecución de tesis.....     | 69 |
| Anexo 6: Respuesta que autoriza ejecución de tesis.....         | 70 |

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar de qué manera influye el liderazgo transformacional en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021, investigación de tipo descriptiva, correlacional, no experimental, aplicada, cuantitativa, la población estuvo conformada por los 89 trabajadores administrativos de la municipalidad, la muestra fue no probabilística, empleando la técnica de la encuesta con dos cuestionarios compuestos por 12 preguntas para cada variable en escala de Likert. Los resultados obtenidos fueron de un nivel alto logrando influenciar la variable liderazgo transformacional con el 61,8% en el desempeño laboral con un coeficiente Rho de Spearman de 0,680 y una significación bilateral del 0,000. La dimensión consideración individualizada con una influencia del 67,2% y un coeficiente Rho de Spearman de 0,394 y una significación bilateral de 0,000. La dimensión estimulación intelectual con una influencia del 69,6% un coeficiente Rho de Spearman de 0,553 y una significación bilateral del 0,000. La motivación inspiracional con un a influencia del 60,7%, un coeficiente Rho de Spearman del 0,606 y una significación bilateral del 0,000. Para la dimensión influencia idealizada tuvo una influencia del 70,8% con un Rho de Spearman del 0,623 con una significación bilateral del 0,000. Se concluyó que existió una influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, desempeño laboral, consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiracional, influencia idealizada.

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine how transformational leadership influences the work performance of staff in the Provincial Municipality of Zarumilla, Tumbes Región, Perú, 2021, descriptive, correlational, non-experimental, applied, quantitative research, the population was made up of the 89 administrative workers of the municipality, the sample was non-probabilistic, using the survey technique with two questionnaires made up of 12 questions for each variable on a Likert scale. The results obtained were of a high level, managing to influence the transformational leadership variable with 61.8% in job performance with a Spearman Rho coefficient of 0.680 and a bilateral significance of 0.000. The individualized consideration dimension with an influence of 67.2% and a Spearman Rho coefficient of 0.394 and a bilateral significance of 0.000. The intellectual stimulation dimension with an influence of 69.6%, a Spearman Rho coefficient of 0.553 and a bilateral significance of 0.000. Inspirational motivation with an influence of 60.7%, a Spearman Rho coefficient of 0.606 and a bilateral significance of 0.000. For the idealized influence dimension, it had an influence of 70.8% with a Spearman Rho of 0.623 with a bilateral significance of 0.000. It was concluded that there was an influence of transformational leadership on the job performance of the municipality's workers.

**Keywords:** Transformational leadership, job performance, individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, idealized influence.

## I. INTRODUCCIÓN

El modelo transformacional es imponderable tanto para grandes organizaciones como para pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, al igual que con cualquier otro tipo de liderazgo, no puede conversarse de una sola manera de aplicarlo. Tal vez haya circunstancias análogas, pero nunca el todo exactas. Las diferencias estriban de las características y necesidades de cada caso: número de miembros, objetivos, estrategias aplicadas naturaleza de la compañía, contestación de los equipos, entre otros semblantes.

Mientras las organizaciones continúan enfrentando los retos globales, la necesidad de líderes que puedan crear e implementar en forma exitosa estrategias intrépidas que transformen o alineen las fortalezas y debilidades de la organización con oportunidades en surgimientos y amenazas es mayor que nunca. La progresiva volatilidad y la incertidumbre en el entorno externo es considerado como uno de los factores que favorecen al auge de un liderazgo transformacional. Este describe un proceso de influencia positiva que cambia y convierte a los individuos, organizaciones y comunidades. Los estudios de investigación en forma consistente revelaron que el liderazgo transformacional está relacionado en forma efectiva con el individuo, el grupo y el desempeño organizacional. (Lussier y Achua, 2011, p. 370)

Chiavenato (2011), nos expresa. “El desempeño laboral trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos”.

Según los autores Robbins y Coulter (2014) afirman:

Los directivos y/o jefes inmediatos superiores son conscientes de que sus empleados reaccionan a las percepciones, no al escenario que se presenta. En consecuencia, si la evaluación realizada por el desempeño de un colaborador es objetiva o es sesgada, o si los niveles salariales de la

organización están entre los más altos de la comunidad, es menos relevante que cómo perciben los empleados esos factores. Si los individuos perciben que las evaluaciones adolecen de sesgos o que los salarios son bajos, se comportarán como si tales condiciones realmente existieran. Los empleados organizan e interpretan lo que ven, así que siempre existirá la posibilidad de que haya distorsión perceptual. El mensaje es claro: hay que poner mucha atención en cómo perciben los empleados tanto sus empleos como las acciones gerenciales. (p. 466)

El Gobierno Municipal de la Provincia de Zarumilla, en el cumplimiento de lo estipulado de acuerdo a Ley N° 27972; la gestión edil se inicia tomando como base con una planeación local, comprometiéndose a ser esta integral, permanente y participativa, articulando a las municipalidades con sus poblaciones, sin embargo en su desenvolvimiento administrativo y organizacional, se ha observado que la población demanda y exige servicios, que los contempla la ley, debido a esta coacción social, se observa poco entusiasmo y desmotivación de colaboradores ediles administrativos para alcanzar las metas propuestas. Se necesita identificación o caracterización institucional, puesto que no tienen clara su misión y la visión de la entidad, no existiendo un involucramiento laboral, es por ello que sus obligaciones o compromisos laborales los desarrollan solo por cumplir y no generarse problemas laborales con su inmediato superior, asumiendo este último el compromiso organizacional, el flujo de información entre los jefes y los empleados son estrechos, si es posible evitaría, el pretexto que su condición laboral es permanente. Los directivos y/o funcionarios no brindan y/o promueven un ambiente propicio para darle seguridad y confianza en las relaciones laborales, y trabajar en equipo, fallas en la supervisión del trabajo por parte de los directivos.

Los directivos poco o nada orientan al personal en la ejecución de su trabajo solo se limitan a las exigencias laborales, existen prácticas administrativas negativas observándose parcialidades por parte de los jefes o superiores lo que crean división y formación de equipos o grupos en trabajo, capacitación no adecuada al personal para la realización o desempeño de sus funciones de acuerdo a su puesto. “Los jefes inmediatos toman decisiones unilaterales en los programas de capacitación y seleccionan al personal que le brindarán, reflejándose preferencias personales y/o

amistad, estas situaciones encaminan poco interés y desmotivación por parte del personal administrativo en buscar su desarrollo personal, la gran mayoría son técnicos administrativos por experiencia.

Los jefes no hacen participar al personal en la toma de decisiones, ellos solos deciden”. Ante esta percepción de síntomas y problemas de orden organizacional administrativo, la gestión de la Municipalidad Provincial de Zarumilla le obstaculizaría el logro de los objetivos institucionales y por consiguiente alcanzar su finalidad para lo cual fue creada.

“Se ha podido apreciar, que esto sucede por la ausencia de un liderazgo transformacional en las autoridades municipales y en los servidores administrativos, trabajadores, y justamente este tipo de líder tiene la capacidad de instaurar la dirección e influenciar y alinear al talento humano hacia un mismo norte, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño”. Situación que nos motiva a investigar planteando las interrogantes siguientes:

### **Problema general.**

¿De qué manera influye el liderazgo transformacional en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021?

### **Problemas específicos.**

1. ¿De qué manera influye la consideración individualizada en el desempeño laboral del personal?
2. ¿De qué manera influye la estimulación intelectual en el desempeño laboral del personal?
3. ¿De qué manera influye la motivación inspiracional en el desempeño laboral del personal?
4. ¿De qué manera influye la influencia idealizada el desempeño laboral del personal?

## **Justificación**

Se desarrollará sobre los fundamentos teóricos y doctrinario de la administración y trabajos similares desarrollados; este cúmulo de conocimientos permitirá explicar el comportamiento de la variable liderazgo transformacional y el desempeño laboral que mide el rendimiento en cuanto a la calidad, cantidad y productividad laboral.

El estudio pretende establecer la implicancia que tiene el liderazgo transformacional en el desempeño laboral para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Municipalidad Provincial de Zarumilla. De esta manera, se busca aportar ante los problemas presentados en la municipalidad. Con sus resultados se favorecerían también a los pobladores que acuden día a día a solicitar un servicio municipal.

El presente estudio es de notabilidad científica, porque permitirá realizar un estudio situacional entre la relación de liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad. En su función se desarrollará un proceso metodológico, donde se recopile la información que se requiere, la tabulación, procesamiento y análisis. Para ello se diseñó un cuestionario al cual se efectuó el análisis de confiabilidad para evaluar las variables en estudio; esta metodología aplicada sería un aporte intelectual de la autora para futuras investigaciones.

Esta investigación pretende que la Municipalidad Provincial de Zarumilla, asegure una excelente calidad del servicio a sus ciudadanos, con el desempeño efectivo de las labores de los empleados; resultado de un liderazgo transformacional estratégico ha promovido el trabajo en conjunto; al exteriorizarse el buen desempeño institucional, los ciudadanos participarán de manera activa y con un gran compromiso orientado al desarrollo de la comunidad.

El estudio pretende mejorar las relaciones laborales entre los directivos y los servidores públicos de la municipalidad. Contribuir con una buena política del buen vecino, puesto que el efectivo desempeño laboral es consecuencia de un liderazgo transformacional que indica valor añadido a los trabajadores en la que explica, evitar tiempos de espera, celeridad en los tramites, atención oportuna, es decir calidad del servicio a la población zarumillense.

La presente investigación pretende lograr en términos generales: Determinar de qué manera influye el liderazgo transformacional en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021 y de manera específica: 1. Explicar de qué manera influye la consideración individualizada en el desempeño laboral del personal en la satisfacción laboral del personal. 2. Analizar de qué manera influye la estimulación intelectual en el desempeño laboral del personal. 3. Determinar de qué manera influye la motivación inspiracional en el desempeño laboral del personal. 4. Explicar de qué manera influye la influencia idealizada en el desempeño laboral del personal.



## II. ESTADO DEL ARTE

### 2.1 Bases teórico-científicas

Liderazgo transformacional

Diez De Castro, García Del Junco, Martín, y Perianez (2001) describen:

“Es un concepto acuñado por Burns y desarrollado sobre todo por Bass a partir de 1985, que incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformador es un apasionado del cambio, muy necesario cuando la situación es dinámica que modifica las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados. El sentido de la transformación puede ser ascendente (activador de necesidades de un orden superior) o descendente (activador de necesidades de orden inferior)”. (p.442)

Ivancevich , Lorenzi, y Skinner, (1996 ) precisan:

“Enfoque de liderazgo que se basa en el cambio de los valores y actitudes básica de los trabajadores respecto a su trabajo” (485). El lider transformacional fomenta la participación del trabajador en las decisiones y retos ayudando al líder a crear día a día la organización del futuro. Esta más estrechamente relacionado con las conductas tanto conductistas como situacionales del líder. Ayuda a constatar que los líderes que transforman las organizaciones son únicos e individualmente diferentes. “Se utiliza el término liderazgo transformacional para describir una modalidad inspiradora de la conducta del líder que consiste en modificar las creencias y valores de los seguidores y, en último término, sus conductas. Sostiene la hipótesis de que las cualidades individuales constituyen un elemento clave para la transformación de una organización”. (p. 485)

Bass (1985), expresa. “El liderazgo transformacional cambia la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores y paralelamente promueven el desarrollo de grupos y organizaciones”.

Gutierrez (2003), refiere. “Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión. En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención particularizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero, sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes. Las organizaciones educativas logran emprender este camino, podrán alcanzar cambios en sus estructuras organizacionales perdurables a lo largo del tiempo. Por ello, se plantea al liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo, fundamental en las organizaciones, pues promueve cambios verdaderos en la forma de pensar y actuar de sus actores, centrando su atención en el desarrollo humano”

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr. (2009), expresan. “El liderazgo transformacional, involucra anticipar las propensiones futuras, inspirar a los adeptos a fin de que vislumbren y adopten una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otras personas para que sean líderes o mejores líderes y desarrollar una organización”. Es decir que se enfoquen a una colectividad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y perciben recompensas.

Por su parte Fischman (2005) sostiene. “El liderazgo transformador es un pronosticador significativamente mejor que el liderazgo transaccional en la percepción de la efectividad del líder y de la efectividad de las organizaciones por parte de los adeptos”. “En definitiva, este liderazgo es respaldado por

aquellos sujetos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, se puede decir que es un tipo de liderazgo en la que los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación”.

“En este contexto el líder transformacional impacta sobre los seguidores ganándose la familiaridad, respeto y admiración de los mismos. También se percibe que los autores considerados en este tema concuerdan en los cuatro componentes o características que son: “Inspiración y motivación: gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular con conductas y comunicaciones a sus partidarios”. Estimulación intelectual donde el líder transformacional fomenta de forma intensa la creatividad e innovación entre sus seguidores”. Influencia idealizada. “El líder transformacional es considerado como un modelo para sus seguidores”. Consideración individualizada: “Es el esmero especial de un líder en las necesidades de logro. Actúa como mentor, asesor, maestro, facilitador y consejero”.

### **¿Cuándo los gerentes son líderes efectivamente transformacionales?**

Pintado (2014), afirma:

Cuando marcan el ritmo de la vida de la organización por medio de caminos que pudieran parecer difíciles y escabrosos, permitiéndose construir visionariamente nuevos rumbos, nuevos retos que otros han de seguir y superar. Se mueven , y mueven la organización al ritmo y van del cambio, ya no por caminos rígidamente trazados, sino construyendo activa, funcional, creativa, visionariamente caminos para llegar al éxito. En esta nueva sociedad del talento aparecerán los nuevos “ajedrecistas” del tablero organizacional, personas altamente competitivas, con conocimiento y experiencia que aplican con pericia y corrección las tácticas y las estrategias de la gerencia conductiva quienes habrán de mover las piezas y tomar decisiones acertadas, en tanto y cuanto, se anticipen y descifren el

pensamiento, las necesidades, las aspiraciones y las reacciones del entorno dimensional y/o usuarios.

Hellriegel y Slocum (2009), puntualizan. “Los líderes efectivos, cuentan con la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles y tienden a contratar empleados que compensen sus debilidades. Buscan sin cesar retroalimentación sobre su desempeño”. Los líderes efectivos interminablemente realizan un inventario de sí mismos, se plantean preguntas como: ¿para que soy bueno de verdad?, ¿cuáles son mis puntos fuertes?, ¿sobre que necesito trabajar?, ¿qué debo hacer para que la gente trabaje con mística y sentimiento?, ¿qué y cómo debo transformar al hombre sin transar para su desarrollo personal?.

Los mismos autores precisan:

Que los gerentes líderes no sólo deben distinguirse como excelentes conductores de la gestión y conducción estratégica en la empresa, sino que en esa y mayor dimensión habra de revelarse el amplio espectro de la organización familiar. El mayor error, formar al hombre en el marco de las ciencias administrativas. Y de las demas disciplinas afines, en el engaño de hacerle de crear que unicamente habran de gerenciar empresa o la gran industria, desdeñando alevosamente la importancia práctica de estas ciencias en la organización familiar existencial. Este debe ser el primer centro experimental que facilita el cambio para el desempeño profesional. (p. 160)

#### **A. Dimensiones del liderazgo transformacional**

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr. (2009), explican sus dimensiones (p. 301 - 304):

##### **Consideración individualizada.**

“Es el grado al cual el líder se ocupa de las necesidades de sus seguidores, actúa como un mentor o coach y escucha las preocupaciones de sus seguidores”. “En particular, los líderes transformacionales prestan una atención especial a las necesidades

de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores”. “Alientan a sus seguidores y colegas a desarrollar niveles de su potencial sucesivamente más altos. Las diferencias individuales se aceptan y recompensan, con el fin de mejorar la creatividad y la innovación”. “Se alienta el diálogo abierto con los seguidores y la administración mediante un compromiso continuo es una práctica estándar”. “Las habilidades para escuchar son marcadas y reflejan esta observación: no es lo que usted les dice, es lo que ellos escuchan”. (Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr., 2009)

### **Estimulación intelectual.**

“Es el grado al cual el líder desafía los supuestos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores”. “Los líderes transformacionales alientan a sus seguidores para que piensen por cuenta propia, siendo innovadores y creativos. Instan a sus seguidores a que cuestionen los supuestos, exploren nuevas ideas y métodos y aborden las antiguas situaciones con nuevas perspectivas. Además, esos líderes les piden a sus seguidores de forma activa que busquen nuevas ideas y soluciones creativas”. “Las ideas de los seguidores no se critican sólo porque pueden diferir de las del líder. Los líderes tienen un nivel de tolerancia relativamente alto en lo que concierne a los errores que cometen los seguidores y no los critican en público por tales errores. Los líderes transformacionales se enfocan en los problemas, en vez de a quién culpar por esos errores. Los seguidores se sienten en libertad de alentar a los líderes para que reevalúen sus propias perspectivas y suposiciones”. (Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr., 2009)

### **Motivación inspiracional.**

“Es el grado al cual los líderes articulan una visión que es atractiva para sus seguidores. Por supuesto, el líder transformacional requiere algo más para fomentar el cambio. Una **visión** expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales, por lo común haciendo un llamado a las emociones y la mente de las personas. El líder necesita las competencias para traducir los conceptos abstractos e intangibles

de una visión amplia a metas comprensibles y concretas con las cuales se puedan asociar los seguidores e identificar las acciones requeridas. En efecto, los líderes transformacionales guían a sus seguidores proporcionándoles un sentido de significado y reto. Esos líderes hacen que sus seguidores se involucren en una visión del futuro que puede ser significativamente diferente del presente y que a la larga se comprometan con ella. Ellos inspiran a otros por lo que dicen y hacen. Estos líderes hacen un llamado al sentido de orgullo, de amor propio y de otros motivadores intrínsecos de sus seguidores. La formulación y la promoción inspiradora de una visión consistente y un conjunto de valores es la base del liderazgo transformacional". (Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr., 2009)

#### **Influencia idealizada.**

"Es el grado al cual los líderes se comportan en formas carismáticas que hacen que sus seguidores se identifiquen con ellas. El **carisma** implica motivar y dirigir a los seguidores desarrollando en ellos un poderoso compromiso emocional con una visión y un conjunto de valores compartidos. Los líderes transformacionales demuestran las conductas que los seguidores tratan de reflejar. Los seguidores por lo común admiran y respetan a esos líderes y confían en ellos. Se identifican con esos líderes como personas, así como con la visión y los valores que están apoyando. La influencia idealizada positiva permite que los seguidores se sientan en libertad de cuestionar lo que se está apoyando. Las metas de los seguidores a menudo son personalmente significativas y consistentes con los conceptos de su propio yo. Hacen de buen agrado un esfuerzo extra debido a las recompensas intrínsecas que se obtienen de un buen desempeño, no sólo debido al potencial de recibir mayores recompensas monetarias y otras recompensas extrínsecas. Las metas inmediatas a corto plazo se consideran como un medio para lograr el compromiso de los seguidores con una visión más". (Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr., 2009)

Pintado (2014) citando a Bass y Avolio (1997), considera cuatro características importantes:

**Influencia idealizada:** “Los líderes demuestran convicción, enfatizan la confianza, toman una posición en los aspectos difíciles, enfatizan la importancia y propósitos del compromiso y están conscientes de las consecuencias éticas de sus decisiones. **Motivación inspiracional:** Los líderes articulan una visión atractiva de futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo y optimismo, motivan y dan significado a lo que es necesario. Los líderes cuestionan los viejos supuestos, valores y creencias, estimulan nuevas formas de hacer las cosas y motivan la expresión de ideas y razones. **Consideración individualizada:** Los líderes tratan a los demás como individuos; toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones, escuchan con atención y aconsejan y enseñan. (p. 194)

Covey (2015), indica:

Que la integridad personal genera confianza y constituye la base de diferentes depósitos. La falta de integridad puede socavar casi cualquier otro esfuerzo tendiente a crear grandes cuentas de confianza. Es posible tratar de comprender, recordar las pequeñas cosas, mantener las promesas, aclarar y satisfacer las expectativas, sin que por ellos se constituyan reservas de confianza si las personas actúan con duplicidad interior. La integridad incluye la veracidad, pero va más allá de ella. La veracidad consiste en decir la verdad en otros términos, en adecuar nuestras palabras a la realidad. “La integridad consiste en adecuar la realidad a nuestras palabras, en otros términos, mantener las promesas y satisfacer las expectativas. Esto requiere un carácter integrado, una unicidad, primordialmente con uno mismo, pero también con la vida. Uno de los modos de poner de manifiesto la integridad consiste en ser leales con quienes no están presentes. De esta manera construimos la confianza de los que sí están. Cuando uno defiende a quienes están ausentes, retiene la confianza de los presentes”. (p. 188)

Vásquez (2013) manifiesta:

El líder transformacional suministra de cambio y movimiento a la organización; por ello debe tener una clara visión de las metas a lograr para guiar a la institución en nuevas direcciones. Este tipo de líder acentúa las nuevas posibilidades y promueve una visión de futuro porque es guiado por un fuerte sentido de propósito. El cambio en las organizaciones que están a cargo de los líderes transformacionales, ocurre por la elevación en la altura de miras de la organización por encima de la rutina de los sistemas mecánicos orientados al poder. Esto sucede porque el líder transformacional discute todo y promueve un estilo de pensamiento no tradicional. La mayoría de los estudios concernientes al liderazgo para el cambio comparten la perspectiva de que los líderes transformacionales efectivos pueden cambiar los valores básicos, creencias y actitudes de sus seguidores, mediante la articulación de una visión, el logro de su aceptación en los diferentes grupos de la organización y la provisión del apoyo individual que les motiva a alcanzarla. Algunas de las condiciones del líder transformacional lo hacen esencialmente apto para liderar ciertos tipos de cambio. Liderazgo transformacional es mejor para las situaciones no habituales. (p. 10)

El mismo autor explica:

El pensamiento experto es particularmente crucial para los líderes, porque les provee de la flexibilidad cognitiva que requieren para sus contextos tan cambiantes. Este tipo de corriente crea una preferencia a la actuación transformacional; sin embargo, desde su perspectiva, la teoría del liderazgo transformacional como fue propuesta por Bass, no le concede suficiente importancia a la mente del líder. “Con el propósito de atraer a los partidarios hacia las diferentes posibilidades de cambio, el líder debe desplegar una visión que considere las necesidades y valores de los distintos actores”. Una vez que lo logre, puede empezar a gestionar el cambio, a través de la estimulación intelectual de los seguidores, que podrán empezar a pensar en nuevas formas de hacer las cosas. “El líder debe encuadrar el proceso de cambio en la necesidad de crecimiento personal de los seguidores, que sólo



así podrán verlo atractivo”. El proceso también puede ser facilitado si muestra consideración individual y provee apoyo y guía al personal involucrado. De esta forma, el líder transformacional será un gran facilitador del proceso si promueve una cultura que privilegie la toma de decisiones grupales. (Ibídem, p. 11)

## **Desempeño laboral.**

### **A. Definiciones.**

Dessler (2009), señala. “Es el proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo de un solo sistema común, su objetivo es certificar que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la firma”. “La particularidad distintiva de la dirección del desempeño es que mide de manera explícita el aprendizaje del empleado, el establecimiento de estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser su desempeño y si el mismo favorece a la consecución de las metas”.

Mientras Chiavenato (2011), indica. “Es el comportamiento de los colaboradores en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

### **B. Importancia del desempeño laboral.**

Para Robbins y Judge (2013), refieren a tres importantes comportamientos:

- a. Desempeño de la tarea:** “Esta referido a la ejecución de las funciones que debe desarrollar en su puesto de trabajo lo cual contribuirá a la producción de un bien o un servicio con el fin de apoyar a las necesidades de la organización e individuales”.
- b. Civismo:** “Está dirigido al ámbito psicológico de cada colaborador, es decir el trato y apoyo que puede brindar a sus compañeros de trabajo siempre con tolerancia, sugerencias constructivas y decir cosas positivas del trabajo con el fin de lograr los objetivos de la organización”.
- c. Falta de productividad:** “Está relacionado a aspectos que dañan la relación laboral entre empresa – colaborador. Son conductas que

afectan el correcto funcionar de la empresa como los robos, hostilidad entre compañeros de trabajo y ausentarse con frecuencia, son formas de incentivar una baja productividad en un puesto de trabajo”.

Pintado ( 2014) expresa:

El comportamiento y el desempeño de los trabajadores dependerá en mayor grado del conocimiento, la experiencia, la habilidad y el perfil ético moral de quienes más que dirigidos, deben conducirlos en la práctica contextual organizacional.

Esto es lo que posibilitará, finalmente cohesionar y visionar con objetividad el alcance de las metas institucionales. Se logra el clima laboral positivo optimizándose la calidad de vida laboral en la organización. (p.100)

### **C. Objetivo del desempeño laboral.**

Para Robbins y Judge (2013), “Sostienen que el principal objetivo es identificar las necesidades que la organización requiere para seguir creciendo. Por tal motivo, se detectan necesidades de capacitación y desarrollo para dar conocimientos a los colaboradores y puedan desenvolverse adecuadamente en un puesto de trabajo desarrollando sus habilidades y competencias lo más eficaz posible”.

### **D. Dimensiones del desempeño laboral.**

Para Robbins y Judge (2013), las dimensiones del desempeño laboral son los siguientes:

#### **Capacidad laboral.**

“Se manifiesta en las actitudes que realiza el colaborador en una organización expresada a través de su experiencia, conocimientos, habilidades o inteligencia que refleja en su área de trabajo”. Alles (2009), demuestra. “Es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”.

En este sentido Ivancevich , Lorenzi y Skinner (1996), precisa a la capacidad como:

La habilidad o pericia para llevar a cabo una determinada taréa. Existen varias categorías de capacidades, como se describen: **Capacidades técnicas.** “Se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo”. **Capacidades analíticas.** Autoponen la utilización de enfoques o técnicas científicas para la solución de problemas de gestión. **Capacidad para la toma de decisiones.** referida a la habilidad para determinar una alternativa entre varias, obteniendo resultados con eficacia. **Capacidad informática.** es la aplicación del software, de ordenadores y obtener una comprensión conceptual del funcionamiento de los ordenadores. **Capacidad conceptual.** “Consisten en la capacidad de lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y la manera en que sus diversas partes encajan entre sí”. **Capacidad para tratar con las personas.** es esencial en todos los niveles y en cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo, incluye la forma que otras personas pueden entender, así como para procurarse y utilizar la retroalimentación de sus empleados para tener la seguridad de que se le comprende. (p. 23 – 25)

Chiavenato (2007), sostiene que, gracias a las diferentes capacidades laborales individuales, cada colaborador tiene sus propias características personales, sus capacidades y sus limitaciones. Para que en conjunto puedan resaltar sus limitaciones y ampliar sus destrezas, las personas necesitan cooperar entre sí para alcanzar de mejor forma sus objetivos. Por medio de la participación personal y de la participación entre los colaboradores se logran objetivos.

**Desenvolvimiento.** Capacidad de involucrarnos en el desarrollo de las aptitudes y destrezas que un participante optimiza a través de la comunicación asertiva en la que los colaboradores se conocerán a sí mismos conllevando al bienestar social y excelencia personal”.

Robbins (2014), puntualiza. “Es el grado en el que un colaborador se identifica con una organización y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma se desenvuelve con un alto involucramiento con el puesto”. Chiavenato (2007), refiere. “A que está asociado al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra al final el cual se puede relacionar con el beneficio”.

Robbins y Judge (2013), refieren:

“Es el grado en que el colaborador requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el colaborador utilice cierto número de aptitudes y talentos”. Un trabajo con gran variedad de aptitudes y de destrezas sería el de propietario - operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes. “Un trabajo con pocas dimensiones sería el de un trabajador manual que rocía pintura ocho horas al día. Las personas adaptables también son más consideradas y respetuosas de las reglas”. “Así, los individuos adaptables son más aceptados que los desagradables, lo que explica por qué tienden a desempeñarse mejor en encargos orientados a lo interpersonal como el servicio a clientes”.

**Eficacia.** Se refiere, “A la manera de hacer las cosas correctas, es decir; trabajos del ambiente laboral que se desplegaran para que la organización logre alcanzar sus objetivos. Ser eficaz permitirá medir el desempeño individual de cada colaborador”. Koontz (2012), precisa:

“Es importante establecer que, para fines de este estudio, la eficacia se medirá de acuerdo con el logro de los resultados, y las metas serán medidas acordes con los objetivos que deben alcanzarse a corto y mediano plazos. Los objetivos claros y verificables facilitan la medición, así como la efectividad, la eficiencia y, por tanto, la eficacia de las acciones gerenciales. Naturaleza de los objetivos. Los objetivos establecen los resultados finales, y los generales deben apoyarse en los particulares”.

Chiavenato (2012), indica:

Que es una medida normativa del logro de resultados. El alcance de los objetivos previstos no entra en la esfera de la competencia, de la eficiencia; éste es un asunto relacionado con la eficacia, el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que de verdad se deben hacer, se ocupa de la eficacia.

Robbins y Judge (2013), sostiene:

“Ejecutar las actividades de trabajo requeridas por el puesto dan como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño y como equipos eficaces tienen confianza en sí mismos, piensan que pueden triunfar, los equipos que han triunfado elevan su convencimiento sobre el éxito futuro, lo que a su vez los motiva a trabajar más duro. Los éxitos pequeños hacen ganar confianza al equipo. Conforme un equipo desarrolla un historial de desempeño cada vez mejor, también aumenta el convencimiento colectivo de que los esfuerzos futuros llevarán al éxito”.

**Perfil del colaborador.** Determinado a través del comportamiento y características que presenta el colaborador en la empresa; su comportamiento está orientado a la edad, sexo e identificación con la empresa. Robbins y Judge (2013), expresan:

“La personalidad tiene una influencia significativa en el comportamiento del colaborador individual, esto también se extiende al comportamiento del equipo”. En específico, los equipos con calificación alta en extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tienden a recibir una calificación más alta por su desempeño. Además, también

importa el nivel mínimo de amabilidad que tenga un miembro: los equipos funcionan peor si tienen uno o varios integrantes desagradables. “La satisfacción en el trabajo no sólo consiste en las condiciones en que se desenvuelve, la personalidad también juega un rol. A las personas que son menos positivas respecto de sí mismas es menos probable que les guste su trabajo”.

Chiavenato (2011), precisa: “La evaluación del perfil del colaborador proporciona a la entidad medios para conocer a fondo la potencia de sus colaboradores de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo”.

Robbins y Judge (2013), indica:

“Que se debe considerar capacitar a los miembros para mejorar sus aptitudes técnicas e interpersonales. Entre más grandes sean las aptitudes de los integrantes de un equipo, mayor será la probabilidad de que desarrolle confianza y la capacidad de construir logros sobre ella”. “Cada persona puede ser ayudada para que dé la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades”.

### **E. 360° feedback o evaluación 360° grados.**

Alles (2014), puntualiza:

“Es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, reconociendo el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano. A través de la aplicación de la evaluación de 360° una organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de su autodesarrollo. Un sistema de evaluación de 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado posible. El proceso no

concluye cuando se presentan los resultados de una evaluación de 360°, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de evaluación recibida. A continuación realiza un trabajo personal de reflexión, para luego encarar acciones concretas destinadas a mejorar aquello que así lo requiera. Para la empresa y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias”. (p. 276)

## **F. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño.**

Chiavenato (2011) indica:

“Que la era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia sustentada. Ésta es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento o *downsizing*, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas realizadas de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones”.

El referido autor señala:

“Que las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles. Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas.

Éstas deben ser el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos que deben emprenderlas y ponerlas en práctica. Por otra parte, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se está siguiendo la senda elegida y si ésta conducirá a los objetivos deseados”.

### **G. Desempeño del empleado.**

Newstrom (2011) afirma:

“Que algunos administradores se aferran a un viejo mito: que la alta satisfacción conduce siempre a un elevado desempeño del empleado; sin embargo, este supuesto no es correcto. En realidad, los colaboradores satisfechos pueden tener un alta, mediana o baja productividad, y tenderán a continuar con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción (de acuerdo con el modelo de modificación de conducta). La relación satisfacción-desempeño es más compleja que la simple ruta de la satisfacción conduce al alto desempeño. A menudo, los atletas profesionales en las áreas de béisbol, fútbol o básquetbol experimentan los efectos de sentirse demasiado satisfechos con su rendimiento, en especial después de firmar contratos lucrativos. Los éxitos anteriores pueden volverlos complacientes consigo mismos y hacer que jueguen con descuido, con el resultado de que su equipo sufra una derrota. Una función de los entrenadores es mantener a los jugadores insatisfechos con sus propias aportaciones para infundirles un deseo renovado de victoria y motivarlos a obtener logros todavía mejores. En este caso, la insatisfacción produce un mejor desempeño”.



El mismo autor indica:

Que, si los premios se consideran inadecuados para el nivel de desempeño, la insatisfacción tenderá a elevarse. “En ambos casos, el nivel de satisfacción tiende a un mayor o menor compromiso, lo cual afecta el esfuerzo y, al final (quizá de manera indirecta), afecta de nueva cuenta el desempeño”. El resultado es un ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo que opera en forma continua. “La consecuencia para la administración es que debe dedicar sus esfuerzos a apoyar y facilitar el desempeño del empleado, lo que quizás genere satisfacción y compromiso”. “Por otra parte, surge un escenario diferente si el desempeño es bajo. Los empleados pueden no recibir las recompensas que esperan, lo cual genera insatisfacción. En estas condiciones, el trabajador puede presentar una o más conductas negativas, como deserción, ausentismo, retrasos, robo, violencia o una ciudadanía organizacional deficiente”.

#### **H. Sistema de trabajo de alto desempeño.**

Dessler y Varela (2011), precisa:

“Que como parte de sus responsabilidades estratégicas, los administradores de recursos humanos de la actualidad suelen concentrarse en crear lo que denominan sistemas de trabajo de alto desempeño. Un sistema de trabajo de alto desempeño es un conjunto integrado de políticas y prácticas de administración de recursos humanos que, de manera conjunta, fomentan trabajadores con un mejor desempeño. En este caso, el objetivo principal consiste en establecer sistemas de recursos humanos (para reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y remuneración), por ejemplo, de manera que la empresa genere un mayor número de aspirantes a los puestos, elija a los candidatos eficazmente, brinde más y mejor capacitación, vincule el salario con el desempeño de manera más realista, y ofrezca un ambiente laboral con mayor seguridad. De esta manera, el equipo de recursos humanos es capaz de hacer una contribución medible para la empresa”.

## **2.2 Antecedentes**

### **Internacionales**

Villalon (2014) realizó una investigación con el título:

“El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal”. Su objetivo fue conocer las prácticas del liderazgo transformacional como elemento motivador en los directores de un centro educativo municipal. “El estudio fue de tipo cualitativo, exploratorio y descriptivo. “El carácter exploratorio, se debió al carácter deductivo, es decir por intermedio de la indagación de la encuesta aplicada a los actores involucrados se buscó encontrar el tipo de liderazgo transformacional entre los directivos de la institución”. “Fue descriptivo, porque se construyó una narración que dio cuenta de las principales características de la cultura de organización y la forma como cumplen sus obligaciones en la institución Simón Bolívar”. Concluyó “Que la ausencia del liderazgo transformacional en el equipo directivo influenciando en los docentes, en el desarrollo de objetivos y metas ha dado pie para que un modelo transaccional administrativo sea el preponderante, estos factores influyen en un trabajo individualizado y competitivo, donde cada docente se desenvuelve en su propio espacio y no comparte sus experiencias”.

### **Nacionales**

Rojas (2017) en su investigación titulada:

“Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unanue -Lima, 2016”. Su objetivo principal fue determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital. La investigación según su finalidad fue de tipo sustantiva, de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La población estuvo constituida por 331 trabajadores, la muestra fue por 50 trabajadores y el muestreo fue no probabilístico intencional. La técnica y los instrumentos empleados para recopilar la información fue la encuesta y el cuestionario que fueron

debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Corbacho. Concluyendo que: (a) el liderazgo transformacional no se relaciona ( $Rho=0.113$ ,  $p= 0.436$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (b) la estimulación intelectual no se relaciona ( $Rho=-0.068$ ,  $p= 0.641$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (c) la consideración individualizada no se relaciona ( $Rho= 0.160$ ,  $p= 0.267$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (d) 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 (e) 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.

Para el tesista Posadas (2015) de la Universidad Nacional de Trujillo, con la investigación titulada “El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla - Piura 2015”. El objetivo fue determinar la solución al problema planteado: ¿Cómo el liderazgo gerencial influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla - Periodo 2015? Formulándose la hipótesis planteada: El liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla. “El diseño fue descriptivo – transaccional, estadístico; aplicándose un cuestionario de 24 preguntas a una muestra de 60 personas, como técnica de investigación se empleó la encuesta aplicada al personal de la Municipalidad Distrital de Castilla”. Concluyó que el liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad.

Quin (2016) con la tesis titulada:

“Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote”, el objetivo fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, se evaluó a 120 colaboradores administrativos, mediante la escala elaborada por Egoavil de liderazgo

organizacional – ELO validada en el año 2003 y el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen adaptado en 1998. Obteniéndose significativos, en cuanto a los niveles de estilos de liderazgo la mayor cantidad de colaboradores de una entidad pública, 49.2% (59) tienen liderazgo generativo punitivo en un nivel promedio. Asimismo, en el estilo liderazgo generativo nutritivo, el mayor porcentaje 87.5% (105) presentan nivel promedio, luego en el estilo de liderazgo racional, el mayor porcentaje 53.3% (64) están en el nivel alto. En el estilo emotivo libre, el mayor porcentaje 44.2% (53) presentan también el nivel alto, para el estilo emotivo dócil, el mayor porcentaje 60% (72) tienen el nivel bajo y para el estilo emotivo indócil, el mayor porcentaje 52.5% (63) presentan el promedio y en el compromiso organizacional en un nivel promedio con un (97.5%), para la correlación de las dos variables, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman , afirmándose que existe una correlación con dos de los estilos de liderazgo, el generativo punitivo (-0.191\*\*) y el emotivo dócil (-0.165).

Párraga y Bartolo (2014) en su investigación sobre “Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según los docentes de la Red 18 - Ate, 2014”. “Tuvo por objetivo principal determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según los docentes de la Red 18. El diseño de investigación fue no experimental de tipo transversal – correlacional. La población estuvo constituida por 165 docentes que trabajan en la Red 18 de la UGEL 06 y la muestra fue de tipo censal; es decir toda la población. La técnica de recopilación de datos fue la encuesta y el instrumento de medición fue el cuestionario. Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS, Microsoft Excel; para el análisis de los datos descriptivo e inferencial se emplearon tablas de frecuencia, figuras de barra y la prueba de coeficiente de correlación de Spearman. Concluyó que existe una correlación positiva muy fuerte y significativa (0,959) y el p-valor= .001 < .05, entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio”.

## **Local**

Guerrero y Cherres (2018), en su tesis titulada “Liderazgo transformacional y la motivación laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Región Tumbes, 2017”. “Cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral, fue un estudio descriptivo correlacional, de diseño no experimental y transversal, aplicándose encuestas a los 57 trabajadores entre funcionarios y servidores administrativos”. Se aplicó el coeficiente de Cronbach para demostrar su confiabilidad del instrumento de medición, siendo del orden de 0,83, considerada buena. Se evidenció que la dimensión manejo de significado presentó un nivel de baja influencia con el 56,1 % de las contestaciones en su relación con la motivación laboral que mostró un nivel de mediana aceptación con el 50,9 % sobre las respuestas de los colaboradores. “Observándose que el nivel de mediana influencia de la dimensión manejo de sentimientos con el 45,6 % de las respuestas y su relación directa y positiva con la variable motivación laboral con el 50,9 % de las contestaciones de los encuestados, su correlación se confirmó con el coeficiente Rho de Spearman del orden del 0,683. Concluyendo que la relación entre la variable liderazgo transformador es directa y positiva por cuanto el nivel de respuestas de los trabajadores es de mediana influencia con el 42.1 % de las contestaciones, que coinciden con el 50,9 % de las afirmaciones para la variable motivación laboral que se encontraron en el nivel de mediana influencia, para una población de 57 trabajadores; ratificándose la correlación con el Rho de Spearman de 0,712”.

### **2.3 Definición de términos básicos**

#### **Análisis del desempeño.**

“Verificar que exista una deficiencia de desempeño y determinar si tal deficiencia debería rectificarse mediante capacitación o a través de algún otro medio” (como transferir al colaborador), (Dessler, 2009).

#### **Capacidades de comunicación.**

“Es la capacidad para comunicarse en la forma que otras personas entienden y para procurarse y utilizar la retroalimentación de sus empleados para tener la seguridad de que le comprenden” (Ivancevich , Lorenzi, Skinner , y Crosby, 1996).

**Compromiso.**

“Sensación de identificación, participación y lealtad que expresa el empleado hacia la compañía” (Ivancevich, Matteson y Konopaske, 2006).

**Comunicación.**

Transferencia de información comprendida de una a otra persona (emisor/codificador y receptor /decodificador), (Pintado, 2014).

**Cultura organizacional.**

“Valores, principios y tradiciones compartidas, y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización” (Robbins y Coulter, 2014).

**Desempeño laboral.**

“Es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel” (Benbibre, 2008).

**Modelo de aliento al desempeño.**

“Combinación de los aspectos positivos de varios modelos de motivación. La conducta adecuadamente reforzada impulsa la autoimagen, las expectativas individuales, el mejoramiento en el desempeño” (Pintado, 2014).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Hipótesis general

El liderazgo transformacional influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.

#### Hipótesis específicas

1. La consideración individualizada influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral del personal.
2. La estimulación intelectual influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral del personal.
3. La motivación inspiracional influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral del personal.
4. La influencia idealizada influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral del personal.

La significancia de la hipótesis se determinará con la aplicación del coeficiente Rho de Spearman, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), precisan que el Rho de Spearman es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos. Asimismo, se interpreta su significancia igual que Pearson y otros valores estadísticos. En su interpretación: el coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$ , donde:  $-1.00$  = correlación negativa perfecta. (“A mayor  $X$ , menor  $Y$ ”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que  $X$  aumenta una unidad,  $Y$  disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor  $X$ , mayor  $Y$ ”.

$-0.90$  = Correlación negativa muy fuerte.

$-0.75$  = Correlación negativa considerable.

$-0.50$  = Correlación negativa media.

$-0.25$  = Correlación negativa débil.

$-0.10$  = Correlación negativa muy débil.

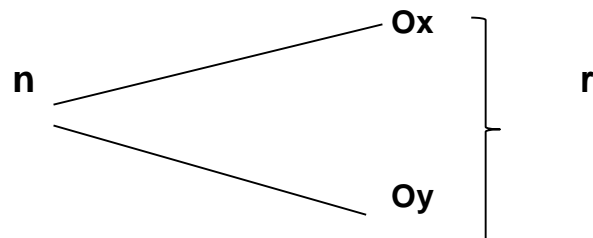
0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.  
 +0.10 = Correlación positiva muy débil.  
 +0.25 = Correlación positiva débil.  
 +0.50 = Correlación positiva media.  
 +0.75 = Correlación positiva considerable.  
 +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.  
 +1.00 = Correlación positiva perfecta (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante. (pp. 305 y 322). De acuerdo a estos indicadores la hipótesis será positiva y significativa si está comprendida entre el rango positivo.

### 3.2 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

La investigación es aplicada de tipo no experimental, descriptiva - correlacional, pues las investigaciones de este tipo, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirman:

Que observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (...). Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En este caso, se busca determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Se utilizará el diseño descriptivo - correlacional, cuyo esquema es el siguiente:



**Dónde:**

n = Muestra de estudio.

Ox = Información de Liderazgo transformacional.

Oy = Información del desempeño laboral.

r = Relación entre variables.



### **3.3 Población, muestra y muestreo**

#### **A. Población.**

“Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación” (Carrasco, 2009). En la investigación, la población estará compuesta por 89 trabajadores administrativos: Nombrados 57, contratados 12, funcionarios 20, que laboran en la Municipalidad Provincial de Zarumilla (Unidad de Personal, 2020).

#### **B. Muestra.**

“Es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son la objetividad y reflejo fiel de ella, de manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (Carrasco, 2009). La muestra de los trabajadores de la municipalidad, será igual a la población, es decir 89 trabajadores administrativos: Nombrados 57, contratados 12, funcionarios 20 o, considerándose muestra intencional, no probabilística.

#### **C. Muestreo.**

Los datos para las variables liderazgo transformacional y desempeño laboral se lograrán mediante la técnica de la encuesta con dos cuestionarios de 12 preguntas, para cada una. Cada ítem tendrá una valoración de acuerdo en escala de Likert: TA = Totalmente de acuerdo (5), DA = De Acuerdo (4), I = Indiferente (3), ED = En Desacuerdo (2) y TD = Totalmente en desacuerdo (1). Según la característica de la muestra, se empleará el muestreo no probabilístico, por conveniencia debido a que se aplicarán a los 89 trabajadores, el total de la población.

### **3.4 Métodos**

#### **Métodos.**

##### **a. Inductivo.**

“Permitirá extraer información referente al objeto de estudio, mediante la aplicación de técnicas, en este caso la encuesta, dirigida a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, para visualizar e interpretar fenómenos particulares, con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales enfocadas a la idea o tema de investigación. Para efecto de la encuesta se utilizará como instrumento el cuestionario de preguntas cerradas, con variables acorde al objeto de estudio”.

##### **b. Deductivo.**

Mediante este método, se interpretará y deducirá la información extraída a través del estudio de campo, también se seguirán los sucesos observados y se valorará la gestión en las personas mediante el liderazgo transformacional y la aplicación de técnicas para evaluar el rendimiento laboral. Se implementará la técnica de encuestas para recopilar la información en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, a través de instrumentos de recolección (cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, diseñadas acorde al objeto de estudio).

##### **c. Analítico.**

“Porque que se analizarán los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores y que conjuntamente con el sustento teórico se alcanzarán los objetivos, se responderán las interrogantes y se comprobarán las hipótesis planteadas, lo que conllevará a establecer las respectivas conclusiones, recomendaciones y propuesta de aplicación”.

##### **d. Estadístico.**

“Mediante este método se interpretó de forma estadística los datos recopilados a través del estudio de campo. El cual nos conllevara a representar dichos datos de forma gráfica para una mejor comprensión”.

### **3.5 Técnicas e instrumentos**

#### **Técnicas**

Según Bernal (2010), para el desarrollo de esta investigación se emplearon las siguientes técnicas:

##### **a. Análisis documental.**

Se revisará, examinará y debatirá la literatura a través de textos, libros, revistas e informes de trabajos de investigación, recopilando la información mediante fichas bibliográficas y/o documentales de las variables en estudio.

##### **b. Encuestas.**

Para su aplicación se diseñarán dos cuestionarios, para cada una de las variables, que comprenderá 12 preguntas, el constructo estará relacionado con el contenido teórico de cada una de las dimensiones de las variables en estudio; para su valoración de cada ítem se empleará la escala de Likert, aplicándose tipo entrevista a una muestra de 89 trabajadores administrativos, en horarios de trabajo en sus respectivas oficinas. (Ver Anexo 4, 5 y 6)

#### **Instrumentos**

##### **a. Para el análisis documental.**

Se emplearán fichas bibliográficas, que permitirán recopilar información de los textos, revistas, informes científicos, informes administrativos y boletines. Para tal efecto se ha considerado un modelo de ficha. (Ver Anexo 3)

##### **b. Para la encuesta.**

Se diseñarán cuestionarios, estructurándose las preguntas de acuerdo a las dimensiones e indicadores de cada variable en estudio, dirigidos a los 89 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

### **Confiabilidad del instrumento.**

La fiabilidad es la consistencia interna del instrumento y se puede evaluar con el alfa de Cronbach". "La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados" (Welch y Comer, 1988).

"Cuanto más cerca de 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra de investigación" (Welch y Comer, 1988).

"Para el cálculo de la fiabilidad del instrumento se procedió con una prueba piloto 10 trabajadores administrativos que laboran en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, indicando que este tipo de instrumento es aplicado en la mayoría de las investigaciones realizadas".

**Tabla 1: Coeficiente de liderazgo transformacional**

| <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N° de elementos</b> |
|-------------------------|------------------------|
| 0.897                   | 12                     |

Fuente: Encuestas

"En índice de Confiabilidad Alfa de Cronbach presenta un valor de 0,897 para las 12 preguntas de la variable liderazgo transformacional, es decir se afirma que existe confiabilidad interna del instrumento de medición por cuanto el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo a la teoría". (Tabla 1)

Para la variable del desempeño laboral el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach fue de 0,894 cercano a la unidad indicándonos que existe confiabilidad en la aplicación del instrumento en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Zarumilla. (Tabla 2)

**Tabla 2: Coeficiente de desempeño laboral**

| <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N° de elementos</b> |
|-------------------------|------------------------|
| 0.894                   | 12                     |

Fuente: Encuestas

### **3.6 Procesamiento y análisis**

#### **Recolección de datos**

La información que se requiere para la presente investigación será recopilada en forma personal por el investigador, aplicándose la técnica documental, utilizando las fichas bibliográficas para extraer información de los textos bibliográficos, artículos académicos, registros e informes de la institución en estudio. “Respecto a la recolección de datos de la variable clima organizacional y satisfacción laboral se aplicará la técnica de la encuesta empleándose como instrumento de medición, un cuestionario que contienen ítems relacionados con los fundamentos teóricos de las dimensiones de cada variable”.

#### **Procesamiento**

Al obtener los datos de las encuestas, comienza una fase esencial para toda investigación, referida a la categorización o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta. El investigador para el análisis de datos seguirá un procedimiento de estos cuatro pasos:

1. Validación. “El proceso de verificar que las entrevistas se hayan hecho de acuerdo a lo establecido. Edición, implica verificar los errores del entrevistador y del entrevistado”.
2. Codificación. “Se refiere al proceso de agrupar o asignar los códigos numéricos a las varias respuestas de unas preguntas determinadas”.
3. Introducción de datos. “Una vez que se ha validado, editado y codificado, el siguiente paso es la introducción de datos, es decir convertir la información a un formato electrónico en la computadora, a través de un medio de almacenamiento como lo es una cinta magnética, un disco duro o una USB”.
4. Tabulación y análisis estadísticos. “La tabulación más básica es la tabla de frecuencia de un solo sentido, que muestra el número de entrevistados que dieron una posible respuesta a cada pregunta”.

## **Análisis**

Para su proceso se empleará software SPSS, que permitirá efectuar cálculos matemáticos y presentar figuras y tablas; en base a estos resultados se procederá a realizar la discusión y contrastación de la hipótesis; y darle respuesta al del problema. El análisis, se efectuará de manera coherente basándose en las bases teórico - científicas y los antecedentes con el propósito de alcanzar el objetivo general de determinar de qué manera influye el liderazgo transformacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.

### **3.7 Variables y operacionalización**

#### **A. Variable Independiente: Liderazgo transformacional**

##### **Definición conceptual.**

Bass (1985), señala. “El liderazgo transformacional cambia la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores y paralelamente promueven el desarrollo de grupos y organizaciones”.

**Dimensiones:** Consideración individualizada, Estimulación intelectual, Motivación inspiracional, Influencia idealizada.

##### **Definición operacional.**

Los datos para la medición de las dimensiones del liderazgo transformacional, se obtendrán con la aplicación de encuestas empleando como instrumento de medición un cuestionario conteniendo 12 ítems, en escala de Likert: De Acuerdo (DA) = 3; Indeciso (I) = 2; En Desacuerdo. (ED) = 1; aplicándose a una muestra de 89 trabajadores: Nombrados 57, contratados 12, funcionarios 20 en sus respectivas oficinas en horarios de trabajo.

**Tabla 3: Dimensiones de la variable liderazgo transformacional**

| Variable                   | Dimensiones                   | Ítems      |
|----------------------------|-------------------------------|------------|
| Liderazgo transformacional | Consideración individualizada | 1, 2, 3,   |
|                            | Estimulación intelectual      | 4, 5, 6,   |
|                            | Motivación inspiracional      | 7, 8, 9,   |
|                            | Influencia idealizada         | 10, 11, 12 |

Fuente: Cuestionario

## B. Variable dependiente: Desempeño laboral.

### Definición conceptual.

Chiavenato (2007) expresa. “Es el desempeño en un puesto, es decir es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él”.

**Dimensiones:** Capacidad laboral, Desarrollo, Eficacia, Perfil del colaborador.

### Definición operacional.

La variable de desempeño laboral se medirá a través de sus dimensiones, para lo cual se diseñará un cuestionario con 12 preguntas, empleando la escala de Likert con las alternativas: De Acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I) = 2 y En Desacuerdo (ED) = 1, aplicándose a 89 trabajadores administrativos: Nombrados 57, contratados 12, funcionarios 20 de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, en sus respectivas oficinas en horario de trabajo.

**Tabla 4: Dimensiones de la variable desempeño laboral**

| Variable          | Dimensiones             | Ítems       |
|-------------------|-------------------------|-------------|
| Desempeño laboral | Capacidad laboral.      | 13, 14, 15, |
|                   | Desarrollo.             | 16, 17, 18  |
|                   | Eficacia.               | 19, 20, 21, |
|                   | Perfil del colaborador. | 22, 23, 24, |

Fuente: Cuestionario

La operacionalización de las variables se observa en los Anexos 1 y 2.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Resultados

**Para el objetivo general:** Determinar de qué manera influye el liderazgo transformacional en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.

**Tabla 5: Influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral**

| Nivel   | Liderazgo transformacional |    |       | Desempeño laboral |    |      |       |
|---------|----------------------------|----|-------|-------------------|----|------|-------|
|         | Puntuación                 | n  | %     | Puntuación        | n  | %    |       |
| Alto    | 28 a 36                    | 64 | 71.9  | 28 a 36           | 48 | 53.9 |       |
| Medio   | 20 a 27                    | 16 | 18.0  | 20 a 27           | 31 | 34.8 |       |
| Bajo    | 12 a 19                    | 9  | 10.1  | 12 a 19           | 10 | 11.2 |       |
| Totales |                            | 89 | 100.0 |                   |    | 89   | 100.0 |

Fuente: Encuesta.

El liderazgo transformacional con su principal objetivo de lograr cambios, es muy necesario cuando la situación es dinámica que modifica las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados, habiendo una influencia de nivel alto en el desempeño laboral del 71,9% de las respuestas, para el nivel medio del 18,0% y par el nivel bajo con el 10,1%.

El liderazgo transformacional influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.

Estas afirmaciones se pueden corroborar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,680 con significación bilateral del 0,000 demostrándonos que existió una relación de asociatividad significativa entre las variables de estudio, por lo cual aceptamos la hipótesis de trabajo.



**Tabla 6: Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral**

| Coeficiente Alfa de Cronbach |                  | Liderazgo transformacional | Desempeño laboral |
|------------------------------|------------------|----------------------------|-------------------|
| Liderazgo transformacional   | Coeficiente      |                            | ,680**            |
|                              | Sig. (bilateral) |                            | 0.000             |
|                              | N°               |                            | 89                |
| Desempeño laboral            | Coeficiente      | ,680**                     |                   |
|                              | Sig. (bilateral) | 0.000                      |                   |
|                              | N°               | 89                         |                   |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuestas

**Para el objetivo específico 1:** Explicar de qué manera influye la consideración individualizada en el desempeño laboral del personal en la satisfacción laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

**Tabla 7: Influencia consideración individualizada en el desempeño laboral.**

| Nivel   | Consideración individualizada |    |       | Desempeño laboral |    |       |
|---------|-------------------------------|----|-------|-------------------|----|-------|
|         | Puntuación                    | N° | %     | Puntuación        | N° | %     |
| Alto    | 28 a 36                       | 57 | 64.0  | 28 a 36           | 48 | 53.9  |
| Medio   | 20 a 27                       | 20 | 22.5  | 20 a 27           | 31 | 34.8  |
| Bajo    | 12 a 19                       | 12 | 13.5  | 12 a 19           | 10 | 11.2  |
| Totales |                               | 89 | 100.0 | 89                |    | 100.0 |

Fuente: Encuesta.

La dimensión de la consideración individualizada que considera el grado por el cual el líder se ocupa de las necesidades de sus seguidores, actúa como un mentor, tuvieron una influencia del 64,0% de nivel alto en el desempeño laboral, para el nivel medio fue del 22,5% y de 13,5% para el nivel bajo de las respuestas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

La consideración individualizada influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Resultados comprobados con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman del 0,394 con significación bilateral del 0,000 indicando que existió una relación de asociatividad positiva y significativa de mediana intensidad entre las variables de estudio, aceptando la hipótesis de trabajo.

**Tabla 8: Correlación entre consideración Individualizada y desempeño**

| Coeficiente Alfa de Cronbach  |                  | Consideración individualizada | Desempeño laboral |
|-------------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------|
| Desempeño laboral             | Coeficiente      |                               | ,394**            |
|                               | Sig. (bilateral) |                               | 0.000             |
|                               | N°               |                               | 89                |
| Consideración individualizada | Coeficiente      | ,394**                        |                   |
|                               | Sig. (bilateral) | 0.000                         |                   |
|                               | N°               | 89                            |                   |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuestas

**Para el objetivo específico 2:** Analizar de qué manera influye la estimulación intelectual en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

**Tabla 9: Influencia de la estimulación intelectual en el desempeño laboral**

| Nivel   | Estimulación Intelectual |    |       | Desempeño laboral |    |          |
|---------|--------------------------|----|-------|-------------------|----|----------|
|         | Puntuación               | N  | %     | Puntuación        | n  | %        |
| Alto    | 28 a 36                  | 59 | 66.3  | 28 a 36           | 48 | 53.9     |
| Medio   | 20 a 27                  | 17 | 19.1  | 20 a 27           | 31 | 34.8     |
| Bajo    | 12 a 19                  | 13 | 14.6  | 12 a 19           | 10 | 11.2     |
| Totales |                          | 89 | 100.0 |                   |    | 89 100.0 |

Fuente: Encuesta.

La dimensión de la estimulación intelectual es el grado por el cual el líder desafía los supuestos, asumiendo riesgos y solicitando las ideas de sus seguidores, presentó respuestas del 66,3% para el nivel alto, del 19,1% para el nivel medio y del 14,6% para el nivel bajo con una influencia del 53,9% de nivel alto, 34,8% para el nivel medio y de 11,2% para el nivel bajo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

La estimulación intelectual influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla

Aceptamos la hipótesis de trabajo apoyados en el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,553 con significación bilateral del 0,000 revelando que existió una influencia positiva y significativa de mediana intensidad en la asociatividad de las variables en estudio.

**Tabla 10: Correlación entre estimulación intelectual y desempeño laboral**

|                          | <b>Coeficiente Alfa de Cronbach</b> | <b>Desempeño laboral</b> | <b>Estimulación intelectual</b> |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Desempeño laboral        | Coeficiente                         |                          | ,553**                          |
|                          | Sig. (bilateral)                    |                          | 0.000                           |
|                          | N°                                  |                          | 89                              |
| Estimulación intelectual | Coeficiente                         | ,553**                   |                                 |
|                          | Sig. (bilateral)                    | 0.000                    |                                 |
|                          | N°                                  | 89                       |                                 |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuestas

**Para el objetivo específico 3:** Determinar de qué manera influye la motivación inspiracional en el desempeño laboral del personal.

**Tabla 11: Influencia de la Motivación inspiracional en el desempeño laboral**

| Nivel   | Motivación inspiracional |    |       | Desempeño laboral |    |       |
|---------|--------------------------|----|-------|-------------------|----|-------|
|         | Puntuación               | n  | %     | Puntuación        | n  | %     |
| Alto    | 28 a 36                  | 53 | 59.6  | 28 a 36           | 48 | 53.9  |
| Medio   | 20 a 27                  | 22 | 24.7  | 20 a 27           | 31 | 34.8  |
| Bajo    | 12 a 19                  | 14 | 15.7  | 12 a 19           | 10 | 11.2  |
| Totales |                          | 89 | 100.0 |                   | 89 | 100.0 |

Fuente: Encuesta.

La motivación inspiracional es el grado que los líderes articulan una visión que es atractiva para sus seguidores, tuvo respuestas de nivel alto del orden del 59,6%, para el nivel medio de 24,7% y para el nivel bajo con el 15,7% implicando una influencia en el desarrollo laboral de nivel alto del 53,9%, para el nivel medio de 34,8% y para el nivel bajo del 11,2% de las manifestaciones de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

La motivación inspiracional influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral del personal.

Se aceptó la hipótesis de trabajo para el objetivo de la motivación inspiracional por los resultados del cálculo del Rho de Spearman de 0,606 con una significación bilateral de 0,000 dejándonos ver que existió una relación de asociatividad positiva y significativa entre las variables de estudio de intensidad alta, de acuerdo a las respuestas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes.

**Tabla 12: Correlación entre motivación inspiracional y desempeño laboral**

|                          | <b>Coefficiente Alfa de Cronbach</b> | <b>Desempeño laboral</b> | <b>Motivación inspiracional</b> |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
|                          | Coeficiente                          |                          | ,606**                          |
| Desempeño laboral        | Sig. (bilateral)                     |                          | 0.000                           |
|                          | N°                                   |                          | 89                              |
|                          | Coeficiente                          | ,606**                   |                                 |
| Motivación inspiracional | Sig. (bilateral)                     | 0.000                    |                                 |
|                          | N°                                   | 89                       |                                 |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuestas

**Para el objetivo específico 4:** Explicar de qué manera influye la influencia idealizada en el desempeño laboral del personal.

| Nivel   | Influencia idealizada |    |       | Desempeño laboral |    |          |
|---------|-----------------------|----|-------|-------------------|----|----------|
|         | Puntuación            | n  | %     | Puntuación        | n  | %        |
| Alto    | 28 a 36               | 62 | 69.7  | 28 a 36           | 48 | 53.9     |
| Medio   | 20 a 27               | 16 | 18.0  | 20 a 27           | 31 | 34.8     |
| Bajo    | 12 a 19               | 11 | 12.4  | 12 a 19           | 10 | 11.2     |
| Totales |                       | 89 | 100.0 |                   |    | 89 100.0 |

Para la dimensión influencia idealizada es el grado en el cual los líderes se comportan en formas carismáticas que hacen que sus seguidores se identifiquen con ellos, tuvo contestaciones del 69,7% para el nivel alto, del 18,0% para el nivel medio y del 12,4% para el nivel bajo con una influencia en el desempeño laboral de nivel alto con el 53,9% para el nivel medio del 34,8% y para el nivel bajo del 11,2% de las manifestaciones de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes.

La influencia idealizada influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral del personal.

Resultados que se comprobaron con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,623 con una significación bilateral del 0,000 mostrándonos que existió una relación de asociatividad positiva y significativa de intensidad alta entre las variables en estudio, todo lo cual nos llevó a la aceptación de la hipótesis del trabajo de acuerdo a las respuestas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes.

**Tabla 13: Correlación entre influencia idealizada y desempeño laboral**

| Coeficiente Alfa de Cronbach |                  | Influencia idealizada | Desempeño laboral |
|------------------------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| Desempeño laboral            | Coeficiente      |                       | ,623**            |
|                              | Sig. (bilateral) |                       | 0.000             |
|                              | N°               |                       | 89                |
| Influencia idealizada        | Coeficiente      | ,623**                |                   |
|                              | Sig. (bilateral) | 0.000                 |                   |
|                              | N°               | 89                    |                   |

**\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).**

**Fuente: Encuestas**

## 4.2 Discusión

**Para el objetivo general:** Determinar de qué manera influye el liderazgo transformacional en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.

El liderazgo transformacional con su principal objetivo de lograr cambios, es muy necesario cuando la situación es dinámica que modifica las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados o empleados, tuvo una influencia de nivel alto en el desempeño laboral del 71,9% de las respuestas, para el nivel medio del 18,0% y para el nivel bajo con el 10,1%.

Para el tesista Posadas, (2015) de la Universidad Nacional de Trujillo, con la investigación titulada “El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla, Piura 2015”. Concluyó que el liderazgo transformacional influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad.

Existen coincidencias entre los resultados que se obtuvieron en la investigación realizada en la Municipalidad Provincial de Zarumilla y el trabajo de Posadas, (2015) en la Municipalidad Distrital de Castilla, Piura.

**Para el objetivo específico 1:** Explicar de qué manera influye la consideración individualizada en el desempeño laboral del personal en la satisfacción laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

La dimensión de la consideración individualizada que considera el grado por el cual el líder se ocupa de las necesidades de sus seguidores, actúa como un mentor, tuvieron una influencia del 64,0% de nivel alto en el desempeño laboral, para el nivel medio fue de 22,5% y del 13,5% para el nivel bajo de las respuestas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes.

Rojas (2017), en su investigación titulada “Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional

Hipólito Unanue - Lima, 2016". Concluyendo que la consideración individualizada no se relaciona ( $Rho= 0.160$ ,  $p= 0.267$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

Existen discrepancias entre los resultados de la investigación realizada en la Municipalidad Provincial de Zarumilla y el trabajo de Rojas (2017).

**Para el objetivo específico 2:** Analizar de qué manera influye la estimulación intelectual en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

La dimensión estimulación intelectual es el grado por el cual el líder desafía los supuestos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores, presentó respuestas del 66,3% para el nivel alto, del 19,1% para el nivel medio y del 14,6% para el nivel bajo con una influencia del 53,9% de nivel alto en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Rojas (2017), en su investigación titulada "Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unanue -Lima, 2016". Concluyendo que la estimulación intelectual no se relaciona ( $Rho= -0.068$ ,  $p= 0.641$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

Los resultados encontrados en la Municipalidad Provincial de Zarumilla y el trabajo realizado por Rojas, (2017) presentan divergencias en las conclusiones.

**Para el objetivo específico 3:** Determinar de qué manera influye la motivación inspiracional en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

La motivación inspiracional es el grado por el cual los líderes articulan una visión que es atractiva para sus seguidores, tuvo respuestas de nivel alto del orden del 59,6%, para el nivel medio de 24,7% y para el nivel bajo con el 15,7% implicando

una influencia en el desarrollo laboral de nivel alto del 53,9%, para el nivel medio de 34,8% y para el nivel bajo del 11,2% de las manifestaciones de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes.

Guerrero y Cherres, (2018) en su tesis titulada “Liderazgo transformacional y la motivación laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Región Tumbes, 2017”. Concluyendo que la motivación laboral tuvo mediana influencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

Existen acercamientos entre los resultados encontrados en la investigación realizada en la Municipalidad Provincial de Zarumilla y los hallazgos de Guerrero y Cherres, (2018).

**Para el objetivo específico 4:** Explicar de qué manera influye la influencia idealizada en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Para la dimensión influencia idealizada que es el grado al cual los líderes se comportan en formas carismáticas que hacen que sus seguidores se identifiquen con ellas, tuvo contestaciones del 69,7% para el nivel alto, del 18,0% para el nivel medio y del 12,4% para el nivel bajo con una influencia en el desempeño laboral de nivel alto con el 53,9% para el nivel medio del 34,8% y para el nivel bajo del 11,2% de las manifestaciones de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Rojas, (2017) en su investigación titulada “Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unanue, Lima, 2016”. Concluyendo que el liderazgo transformacional no se relaciona la influencia idealizada o carisma con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

Los resultados de la investigación realizada en la Municipalidad Provincial de Zarumilla presentaron divergencias con los hallazgos en el trabajo de Rojas (2017).



## V. CONCLUSIONES

1. El liderazgo transformacional con su principal objetivo de lograr cambios, es muy necesario que cuando la situación es dinámica que modifica las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados, tuvo una influencia de nivel alto en el desempeño laboral del 71,9% de las respuestas, para el nivel medio del 18,0% y para el nivel bajo con el 10,1%, de las respuestas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.
2. La dimensión de la consideración individualizada que viene a ser el grado por el cual el líder se ocupa de las necesidades de sus seguidores, actúa como un mentor, tuvieron una influencia del 64,0% de nivel alto en el desempeño laboral, para el nivel medio fue del 22,5% y del 13,5% para el nivel bajo de las respuestas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes.
3. La dimensión estimulación intelectual es el grado por el cual el líder desafía los supuestos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores, presentó respuestas del 66,3% para el nivel alto, del 19,1% para el nivel medio y del 14,6% para el nivel bajo con una influencia del 53,9% de nivel alto en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes.
4. La motivación inspiracional es el grado por el cual los líderes articulan una visión que es atractiva para sus seguidores, tuvo respuestas de nivel alto del orden del 59,6%, para el nivel medio del 24,7% y para el nivel bajo con el 15,7% implicando una influencia en el desarrollo laboral de nivel alto del 53,9%, para el nivel medio del 34,8% y para el nivel bajo del 11,2% de las manifestaciones de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.
5. Para la dimensión influencia idealizada por la manera como los líderes se comportan en formas carismáticas que hacen que sus seguidores se identifiquen con ellas, tuvo contestaciones del 69,7% para el nivel alto, del

18,0% para el nivel medio y del 12,4% para el nivel bajo con una influencia en el desempeño laboral de nivel alto con el 53,9% para el nivel medio del 34,8% y para el nivel bajo del 11,2% de las manifestaciones de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Los directivos de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, deben desarrollar las capacidades de liderazgo entre los trabajadores especialmente los que desempeñan cargos para el manejo de personal para lograr un mejor desempeño laboral.
2. Se hace cada vez más necesaria las capacitaciones en las instituciones para que los responsables del manejo de personal desarrollen las capacidades en la dimensión consideración individualizada que viene a ser el grado por el cual el líder se ocupa de las necesidades de sus seguidores, actúa como un mentor con él objetivo de logara un mejor desempeño laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.
3. La unidad administrativa de recursos humanos debe mejorar mediante técnica de adiestramientos comunicacional y de simulación la dimensión estimulación intelectual por el cual el líder desafía los supuestos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores.
4. Los directivos de la municipalidad deben mejorar la disciplina y respeto de las normas de los funcionarios que manejan personal el área de la motivación inspiracional para perfeccionar la visión que atrae a sus seguidores.
5. La oficina de recursos humanos debe desarrollar la dimensión influencia idealizada que es la manera como los líderes se comportan de forma carismática y que logren influenciar en sus seguidores para lograr identificación con el líder y a la institución.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alles, M. A. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires. Edit. Ediciones Granica.
- Benbibre, V. (2008). Definición laboral. Obtenido de <http://motivacionymotivacionlaboraluf.blogspot.com/>
- Bernal. (2010). Metodología de la investigación. México: Pearson - Prentice Hall.
- Carrasco, D. S. (2009). Metodología de la Investigación. Lima: San Marcos. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/65688103/Metodologia-de-La-Investigacion-Cientifica-Carrasco-Diaz>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos; El capital humano en las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2012). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Covey, S. R. (2015). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Nueva York: Simon & Schuster.
- Dessler, G. (2009). Administración de personal. México: Pearson Educación. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n\\_de\\_personal.html?id=00dKezzNE-AC](https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n_de_personal.html?id=00dKezzNE-AC).
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. México. Edit. Pearson Educación. pág. 17 – 19 - 285
- Diez de Castro, E. P., García Del Junco, J., Martín Jimenez, F., & Perianez Cristóbal, R. (2001). Fundamentos de Administración y Dirección. México: Mc Graw Hill.
- Ecumed. (2016). Conocimiento. Obtenido de <https://definicion.de/conocimiento/>
- Fischman, D. (2005). Liderazgo transformacional. Lima: Universidad Nacional de Ciencias
- Guerrero, S., W. A., & Cherres Elizalde, J. (2018). Liderazgo transformacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aguas

- Verdes, Región Tumbes, 2017. Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Gutierrez, D. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. Facultad de Educación. León España: Revista Iberoamericana de educación, 2003, n.31. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10612/3689>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr., J. W. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. México: Cengage learning editores.
- Hernandez, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). Metodología de la Investigación
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1996). Gestión: Calidad y competitividad. Colombia: IRWIN.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning.
- Maristany, J. (2007). Administración de recursos humanos. México. Edit. Pearson educacion
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Mondy, R. y Noe. (2005). Administracion de recursos humanos 9° edicion. México. Edit. Pearson educacion.
- Párraga, A. y Bartolo, A. (2014), Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según los docentes de la Red 18-Ate, 2014(Tesis de Magíster), Universidad Cesar Vallejo, Perú).
- Pintado, E. (2014). Comportamiento organizacional: gerenciación y liderazgo conductivo. Lima - Perú: Dennis Morzan.
- Posadas, G. D. (2015). El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla - Piura 2015. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Obtenido de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8024/posadasgonzales\\_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8024/posadasgonzales_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Quin, V. Y. (2016). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote. de Psicología. Nuevo chimbote: UCV. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/241/quin\\_vy.pdf?sequence=1&isAll](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/241/quin_vy.pdf?sequence=1&isAll)
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico: Sociedad Cooperativa Taller Abierto.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2014). Administración. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., y Judge , T. A. (2013). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson.
- Rojas, G, E. (2017). Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016. Universidad César
- Vásquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativa: Una reflexión. Revista Iberoamericana sobre calidad.
- Villalón, X. (2014), El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal (Tesis de Magíster, Universidad de Chile),.

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

**Título: Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.**

| Problema   | Objetivos   | Hipótesis   | Variables   | Tipo de investigación                                     |
|--|---|---|---|---|
| <p><b>Problema general</b><br/>¿De qué manera influye el liderazgo transformacional en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b><br/>1. ¿De qué manera influye la consideración individualizada en el desempeño laboral del personal?<br/>1. ¿De qué manera influye la estimulación intelectual en el desempeño laboral del personal?<br/>2. ¿De qué manera influye la motivación inspiracional en el desempeño laboral del personal?<br/>3. ¿De qué manera influye la influencia idealizada en el desempeño laboral del personal?</p> | <p><b>Objetivo general.</b><br/>Determinar de qué manera influye el liderazgo transformacional en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos.</b><br/>1. Explicar de qué manera influye la consideración individualizada en el desempeño del personal.<br/>2. Analizar de qué manera influye la estimulación intelectual en el desempeño laboral del personal.<br/>3. Describir de qué manera influye la motivación inspiracional en el desempeño laboral del personal.<br/>4. Explicar de qué manera influye la influencia idealizada en el desempeño laboral del personal.</p> | <p><b>Hipótesis general.</b><br/>El liderazgo transformacional influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Tumbes, Perú, 2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas.</b><br/>1. La consideración individualizada influye de manera positiva y significativa en el desempeño del personal.<br/>2. La estimulación intelectual influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral del personal.<br/>3. La motivación inspiracional influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral del personal.<br/>4. La influencia idealizada influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral del personal.</p> | <p>Variable Independiente<br/>Liderazgo transformacional .</p> <p>Variable dependiente:<br/>Desempeño laboral</p> | <p>Tipo, descriptiva – correlacional; no experimental</p> |

## Anexo 2: Matriz de operacionalización

**Título: Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.**

| Variable  | Definición conceptual   | Definición operacional   | Indicadores   | Instrumento y escala de medición   |
|---|---|--|---|--|
| Variable Independiente:<br>Liderazgo transformacional | Bass (1985), expresa. "El liderazgo transformacional cambia la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores y paralelamente promueven el desarrollo de grupos y organizaciones". | "Los datos para la medición de las dimensiones del liderazgo transformacional, se obtendrán de fuentes primarias, mediante la técnica de la encuesta empleando como instrumento de medición un cuestionario conteniendo 12 ítems, en escala de Likert: De Acuerdo (DA) = 3; Indeciso (I) = 2; En Desacuerdo. (ED) = 1; instrumento que se aplicará a una muestra de 89 trabajadores administrativos: Nombrados 57, contratados 12, funcionarios 20 en sus respectivas oficinas en horarios de trabajo" | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consideración individualizada.</li> <li>2. Estimulación intelectual.</li> <li>3. Motivación inspiracional</li> <li>4. Influencia idealizada,</li> </ol> | <p>Cuestionario</p> <p>Escala de Likert:</p> <p>De Acuerdo (DA) = 3;<br/>Indeciso (I) = 2;<br/>En Desacuerdo. (ED)=1</p> |
| Variable dependiente:<br>Desempeño laboral            | Chiavenato (2007) señala. "Es el desempeño en un puesto, es decir es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él".  | "La variable desempeño laboral se medirá a través de sus dimensiones, para lo cual se diseñará un cuestionario con 12 preguntas, empleando la escala de Likert con las alternativas: De Acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I) = 2 y En Desacuerdo. (ED) = 1, aplicándose a unos 89 trabajadores administrativos: Nombrados 57, contratados 12, funcionarios 20 de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, en sus respectivas oficinas en horario de trabajo".   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad laboral.</li> <li>2. Desenvolvimiento.</li> <li>3. Eficacia.</li> <li>4. Perfil del colaborador</li> </ol>                                    | <p>Cuestionario</p> <p>Escala de Likert:</p> <p>De Acuerdo (DA)= 3;<br/>Indeciso (I)= 2;<br/>En Desacuerdo. (ED)=1</p>   |



### Anexo 3: Fichas bibliográficas

Diez De Castro, García Del Junco, Martín, y Perianez (2001). Fundamentos de Administración y Dirección.. México: Mc Graw Hill. p. 442.

Puntualizan: El líder transformador es un apasionado del cambio, muy necesario cuando la situación es dinámica que modifica las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados. “El sentido de la transformación puede ser ascendente (activador de necesidades de un orden superior) o descendente (activador de necesidades de orden inferior)”.

Pintado, (2014). Comportamiento organizacional: gerenciación y liderazgo conductivo. Lima - Perú: Dennis Morzan. P. 100.

Expresa: “El comportamiento y el desempeño de los trabajadores dependerá en mayor grado del conocimiento, la experiencia, la habilidad y el perfil ético moral de quienes más que dirigidos, deben conducirlos en la práctica contextual organizacional. “Esto es lo que posibilitará, finalmente cohesionar y visionar con objetividad el alcance de las metas institucionales. Se logra el clima laboral positivo optimizándose la calidad de vida laboral en la organización”.

## Anexo 4: Cuestionario dirigido al personal administrativo

Señores colaboradores de la municipalidad.

Buen día.

Esta encuesta tiene por propósito recopilar información, del proyecto de investigación: **“Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021”**. La información recopilada será de uso estrictamente académica.

### Instrucciones:

#### I. Información general:

A continuación, lea diligentemente cada ítem y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, considerando la mejor. Conteste todas las proposiciones:

De acuerdo **(DA) = 3**                      Indeciso **(I) = 2.**                      En desacuerdo                      **(ED) = 1**

#### II. Datos del encuestado

A continuación, complete los datos personales:

Edad \_\_\_\_\_ años    Sexo \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_ Tiempo de servicio \_\_\_\_\_ años

#### Variable: Liderazgo transformacional

| N° | Pregunta   | De Acuerdo<br>3 | Indeciso<br>2 | En Desacuerdo<br>1 |
|----|--|-----------------|---------------|--------------------|
|    | <b>Consideración individualizada</b>   |                 |               |                    |
| 01 | La comunicación en la institución la considera transparente, exacta e integra, invitando a responder/disentir. |                 |               |                    |
| 02 | Escucha asertivamente y precisa de una búsqueda de nuevas ideas.   |                 |               |                    |
| 03 | Se propicia un ambiente laboral positivo, donde existe reconocimiento por el trabajo realizado.                |                 |               |                    |
|    | <b>Estimulación intelectual</b>  |                 |               |                    |

| N° | Pregunta  | De Acuerdo<br>3 | Indeciso<br>2 | En Desacuerdo<br>1 |
|----|---|-----------------|---------------|--------------------|
| 04 | Participa de manera activa, demostrando sus competencias intelectuales.   |                 |               |                    |
| 05 | Existe un ambiente de confianza laboral para diseminar la información a través de las fronteras tradicionales y esta presto a las nuevas ideas. |                 |               |                    |
| 06 | Tiene una actitud proactiva y de predisposición para la mejora continua.  |                 |               |                    |
|    | <b>Motivación inspiracional</b>   |                 |               |                    |
| 07 | Se promueve el sinergismo organizacional para un trabajo institucional.   |                 |               |                    |
| 08 | Existe un compromiso institucional y se trabaja para ofrecer servicios de calidad.  |                 |               |                    |
| 09 | Se internaliza al prestar un servicio al cliente.   |                 |               |                    |
|    | <b>Influencia idealizada</b>  |                 |               |                    |
| 10 | Se practican los valores institucionales de honestidad y la verdad en el desarrollo de sus funciones.   |                 |               |                    |
| 11 | Las actitudes personales y profesionales son compatibles con sus acciones laborales.  |                 |               |                    |
| 12 | Respeta opiniones y las subculturas del personal a su cargo y de la institución.  |                 |               |                    |

**Variable: Desempeño laboral**

| <b>N°</b> | <b>Ítems de Desempeño laboral</b>   | <b>De acuerdo (3)</b> | <b>Indeciso (2)</b> | <b>En desacuerdo (1)</b> |
|-----------|---|-----------------------|---------------------|--------------------------|
|           | <b>Capacidad laboral</b>  |                       |                     |                          |
| 13        | Muestra una predisposición para ejecutar el trabajo.  |                       |                     |                          |
| 14        | Realiza el trabajo demostrando iniciativa y compromiso institucional.   |                       |                     |                          |
| 15        | Se posee los conocimientos y destrezas exigentes para realizar las tareas propias de su puesto.                         |                       |                     |                          |
|           | <b>Desenvolvimiento</b>   |                       |                     |                          |
| 16        | Se manifiesta la interacción laboral para ejecutar un trabajo complejo.   |                       |                     |                          |
| 17        | Se comunica con empatía en el momento del encuentro con el cliente.   |                       |                     |                          |
| 18        | Se tiene una actitud conciliadora ante cualquier mal entendido o reclamo, resultado del trabajo habitual.               |                       |                     |                          |
|           | <b>Eficacia</b>   |                       |                     |                          |
| 19        | Realiza las actividades laborales encomendadas en el tiempo estipulado.   |                       |                     |                          |
| 20        | Se logran los objetivos establecidos con la realización de trabajo.   |                       |                     |                          |
| 21        | Se cumplen indicadores de productividad que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos empresariales. |                       |                     |                          |
|           | <b>Perfil del colaborador</b>   |                       |                     |                          |
| 22        | El nombre de la empresa y su posición en el sector, es gratificante para mí.  |                       |                     |                          |
| 23        | Se cuenta con la disposición o voluntad con relación a los intereses generales de la empresa.                           |                       |                     |                          |
| 24        | Se internaliza la filosofía de la calidad, en el trabajo que desempeña.   |                       |                     |                          |

**Muchas gracias.**

## Anexo 5: Solicita autorización para ejecución de tesis

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Tumbes, 04 de junio del 2021.

**Carta N° 10 – 2021/L.GSO-**

SEÑOR:

Alcalde la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes.  
Ciudad.

Asunto: Autorización para Ejecución de tesis

Es grato saludarlo y a la vez manifestarle que la suscrita, egresada de la Escuela profesional de Administración, Facultad Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, ha presentado un Proyecto de tesis denominado: "**Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021**", para optar el título de Licenciado en Administración, y su cumplimiento. Solicito a usted autorizar a quien corresponda extenderme la autorización para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos del trabajo de campo (encuestas) a fin de lograr la ejecución del trabajo de tesis satisfactoriamente.

Esperando una respuesta favorable, quedo de usted.

Atentamente,

Br. Lourdes Geaconda Saldarriaga Ortiz.

Tesista.

|                                       |                |
|---------------------------------------|----------------|
| MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ZARUMILLA |                |
| OFICINA DE TRAMITE DOCUMENTARIO       |                |
| <b>RECIBIDO</b>                       |                |
| 04 JUN 2021                           |                |
| N° Folio: 01                          | Registro: 2681 |
| Hora: 2:15                            | Finca:         |

## Anexo 6: Respuesta que autoriza ejecución de tesis



**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ZARUMILLA**

Ley N° 9667 del 25 de Noviembre 1942

"Año del Bicentenario del Perú, 200 Años de Independencia"



**CARTA N° 036-2021-MPZ-SGRH-NRRM**

Señor:  
Dr. Carlos Alberto Cánepa La Cotera  
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES (UNT)



**ASUNTO : ALCANZO ENCUESTAS REALIZADAS**

### Ciudad

Es grato dirigirme a Usted, para saludarlo afectuosamente a nombre de la Sub Gerencia De Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Zarumilla con Ruc N° 20166679606, y a la vez para manifestarle lo siguiente:

Que, habiendo revisado la SOLICITUD de la BACH. LOURDES GEACONDA SALDARRIAGA ORTIZ, identificado con DNI N° 70057126, perteneciente a la FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES, se ha determinado aceptar la solicitud de Ejecución y Aceptación del proyecto de tesis denominado "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ZARUMILLA, REGION TUMBES, PERU-2021", autorizando la aplicación de los instrumentos de recolección de datos del trabajo de campo, realizando 89 encuestas al personal de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, cumpliendo satisfactoriamente las labores encomendadas.

Sin otro particular me despido de usted reintegrándole las muestras de estima y consideración.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ZARUMILLA  
ABDO NOVER RUFINISCO MIROELLA  
SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS