

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA



ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA PROCURADURÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA – 2022.

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

KARINA YVETH MONTOYA TERRONES

Asesora:

Dra. REYNA LÓPEZ DÍAZ

Cajamarca, Perú

2023



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
Resolución Rectoral N° 22056-90 UNC



El Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca expide, la siguiente:

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

A la Bachiller en Administración y Negocios Internacionales **KARINA YVETH MONTOYA TERRONES**, quien ha sustentado la tesis de Maestría titulada: **“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA PROCURADURÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA - 2022”**; de manera **presencial**, acto que se realizó con fecha 12 de diciembre de 2023.

Que, la Dra. Reyna López Díaz en su calidad de Asesor de la sustentante, ha adjuntado el Informe antiplagio de la tesis con el 21% de similitud, obtenido a través del servicio de análisis documental de Turnitin, en el cual se puede verificar la originalidad de la tesis antes mencionada.

Es todo cuanto se cumple con establecer para los fines pertinentes.

Cajamarca, 22 de febrero de 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE C.E.C.A.


Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo
DIRECTOR

COPYRIGHT © 2023 by
KARINA YVETH MONTOYA TERRONES
Todos los derechos reservados



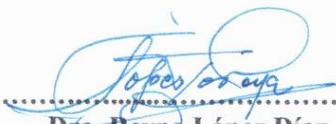
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

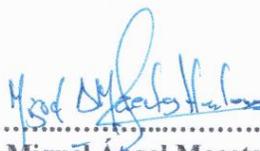
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

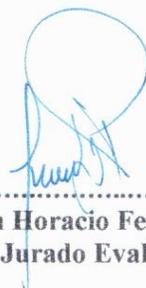
Siendo las 11:00 horas del día 12 de diciembre de dos mil veintitrés, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. MIGUEL ÁNGEL MACETAS HERNÁNDEZ**, el **Dr. EDWIN HORACIO FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ**, la **MBA. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO** y en calidad de Asesor la **Dra. REYNA LÓPEZ DÍAZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: "**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA PROCURADURÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA - 2022**"; presentada por la **Bach. en Administración y Negocios Internacionales KARINA YVETH MONTOYA TERRONES**.

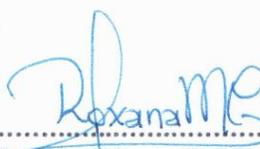
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de Diecisiete (17) EXCELENTE la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Administración y Negocios Internacionales KARINA YVETH MONTOYA TERRONES**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 12:40 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dra. Reyna López Díaz
Asesor


.....
Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández
Jurado Evaluador


.....
Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez
Jurado Evaluador


.....
MBA. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho
Jurado Evaluador

A:

Dios quien me bendice día a día y me acompaña en mi camino

A mis padres, hermano y tías que, con su ejemplo y apoyo, han logrado guiarme para alcanzar cada una de mis metas propuestas

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida y la salud que me brinda y por guiarme por el buen camino.

A mi familia que se ha dedicado a guiarme e inculcarme valores y son un ejemplo para mí.

A la institución pública que ha sido el objeto de estudio y que a su vez ha facilitado los medios para la realización de esta investigación.

A la Universidad Nacional de Cajamarca por brindarme la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente.

Asimismo, a todas las personas que me han apoyado y confiado en mi desarrollo personal y profesional.

Sé el cambio que querrías ver en el mundo

- Mahatma Gandhi

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Contextualización.....	1
1.1.2 Descripción del problema	5
1.1.3 Formulación del problema	5
1.2 Justificación e importancia.....	6
1.2.1 Justificación científica	6
1.2.2 Justificación técnica-práctica	7
1.2.3 Justificación institucional y personal	7
1.3 Delimitación de la investigación	8
1.3.1 Delimitación Temporal.....	8
1.3.2 Delimitación Espacial.....	8
1.3.3 Delimitación Temática	8
1.4 Limitaciones	9
1.5 Objetivos	10
1.5.1 Objetivo general.....	10
1.5.2 Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes de la investigación o marco referencial.....	11
2.1.1 Antecedentes Internacionales	11
2.1.2 Antecedentes Nacionales	14
2.1.3 Antecedentes Locales	17
2.2 Bases Teóricas	19
2.2.1 Teorías del Liderazgo Transformacional	19
2.2.2 Teorías del Desempeño Laboral	22
2.3 Marco Conceptual.....	24
2.3.1 Liderazgo Transformacional.....	24
2.3.2 Desempeño Laboral.....	32
2.4 Definición de términos básico	37
CAPÍTULO III	42
PLANTEAMIENTO DE LA(S) HIPÓTESIS Y VARIABLES	42
3.1 Hipótesis.....	42
3.1.1 Hipótesis General.....	42
3.1.2 Hipótesis Específicas.....	42

3.2	Variables	42
3.3	Operacionalización de los componentes de la hipótesis	45
CAPÍTULO IV		47
MARCO METODOLÓGICO		47
4.1	Ubicación geográfica	47
4.2	Diseño de investigación	48
4.3	Métodos de investigación.....	50
4.4	Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	51
4.4.1	Población	51
4.4.2	Muestra	51
4.4.3	Unidad de Análisis	52
4.4.4	Unidad de Observación	52
4.5	Técnicas e instrumentos de recopilación de información	52
4.5.1	Técnicas	52
4.5.2	Instrumentos.....	53
4.5.3	Validez.....	55
4.5.4	Fiabilidad	55
4.6	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	57
4.7	Equipos, materiales, insumos, etc.....	57
4.7.1	Equipos	57
4.7.2	Materiales	57
4.8	Matriz de consistencia metodológica.....	58
CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN		61
5.1	Presentación de resultados	61
5.2	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	67
5.3	Discusión de Resultados	71
5.4	Contrastación de hipótesis.....	73
CONCLUSIONES.....		80
RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS.....		82
REFERENCIAS		83
APÉNDICES.....		87
ANEXOS		96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de elementos del Desempeño Laboral	23
Tabla 2 Dimensiones del Desempeño Laboral según autores.....	34
Tabla 3 Operacionalización de componentes de la hipótesis.....	45
Tabla 4 Colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca.....	51
Tabla 5 Escala de Likert aplicada en la investigación.....	54
Tabla 6 Tabla de valoración y fórmula de aplicación.....	55
Tabla 7 Resumen de procesamiento de casos	56
Tabla 8 Estadística de fiabilidad para la Variable: Liderazgo Transformacional	56
Tabla 9 Estadística de fiabilidad para la Variable: Desempeño Laboral.....	56
Tabla 10 Matriz de consistencia metodológica	58
Tabla 11 Pruebas de normalidad del Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral	61
Tabla 12 Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.....	62
Tabla 13 Nivel de Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.....	64
Tabla 14 Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.....	65
Tabla 15 Relación del Liderazgo Transformacional con las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.	66
Tabla 16 Correlación Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral.....	74
Tabla 17 Valoración del Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.....	75
Tabla 18 Valoración del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.	77
Tabla 19 Correlación del Liderazgo Transformacional y las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022	78
Tabla 20 Baremos aplicados para la variable Liderazgo Transformacional	87

Tabla 21 Baremos para medir la Dimensión Influencia Idealizada del Liderazgo Transformacional.....	87
Tabla 22 Baremos para medir la Dimensión Motivación Inspiradora del Liderazgo Transformacional.....	87
Tabla 23 Baremos para medir la Dimensión Estimulación Intelectual del Liderazgo Transformacional.....	88
Tabla 24 Baremos para medir la Dimensión Consideración Individualizada del Liderazgo Transformacional.....	88
Tabla 25 Baremos aplicados para la variable Desempeño Laboral.....	88
Tabla 26 Baremos para medir las Dimensión Planificación del Desempeño Laboral	89
Tabla 27 Baremos para medir la Dimensión Establecimiento de Metas y Compromisos del Desempeño Laboral	89
Tabla 28 Baremos para medir la Dimensión Seguimiento del Desempeño Laboral.....	89
Tabla 29 Baremos para medir la Dimensión Evaluación del Desempeño Laboral.....	90
Tabla 30 Baremos para medir la Dimensión Retroalimentación del Desempeño Laboral	90
Tabla 31 Regla de interpretación del Coeficiente de Correlación.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gobierno Regional de Cajamarca.....	48
Figura 2 Ubicación del Gobierno Regional de Cajamarca	48
Figura 3 Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.	63
Figura 4 Valoración del Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.....	76
Figura 5 Valoración del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022	77

GLOSARIO

APOYO: Antecedente inmediato del compromiso organizacional y se entiende como la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar.

COMPROMISO: Factor que hace que los empleados se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y los valores de la empresa. Un empleado comprometido es alguien que siente pasión con su trabajo y esto lo demostrará realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus tareas.

COMUNICACIÓN: Acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas.

CONDUCTA: Modalidad que tiene una persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida. Esto quiere decir que el término puede emplearse como sinónimo de comportamiento, ya que se refiere a las acciones que desarrolla un sujeto frente a los estímulos que recibe y a los vínculos que establece con su entorno.

CONFIANZA: Creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones y de los valores.

EMPATÍA: Capacidad que tiene una persona de percibir los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar.

MOTIVACIÓN: Es lo que explica por qué las personas o cualquier individuo, inician, continúan o terminan un cierto comportamiento en un momento determinado. Los estados motivacionales se entienden comúnmente como fuerzas que actúan dentro del agente y que crean una disposición para participar en un comportamiento dirigido a un objetivo.

RESPECTO: Consideración y valoración especial que se le tiene a alguien o a algo, al que se reconoce valor social o especial diferencia. Valor esencial que todo ser humano debe tener a la hora de interactuar con personas de su entorno.

RESUMEN

La investigación estuvo orientada a comprobar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022, para ello se planteó como hipótesis que el Liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores. El diseño de la investigación fue no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 37 colaboradores, tomando como muestra el total de la población. Para la medición de ambas variables se utilizó como técnica de recopilación de datos la encuesta; asimismo, como instrumento se utilizó el cuestionario en donde se empleó la escala de Likert mismo que ha sido adaptado y validado por expertos, con el propósito de evaluar la opinión y actitudes de los colaboradores. Por otro lado, con la finalidad de ver la normalidad de los datos se utilizó la prueba estadística Shapiro Wilk y se trabajó con una prueba no paramétrica Rho de Spearman para comprobar la correlación de ambas variables. Los resultados obtenidos en el estudio indicaron que existe una relación significativa (0,000) positiva y alta según el coeficiente Rho de Spearman de 0,697 entre ambas variables y se concluye que existe relación entre el Liderazgo Transformacional y las dimensiones del Desempeño Laboral; es decir, el Liderazgo Transformacional se relaciona de manera significativa con una asociación positiva y moderada con la Planificación, Establecimiento de Metas y Compromisos, Evaluación y con la Retroalimentación; por otro lado, se relaciona de manera significativa con una asociación positiva y alta con el Seguimiento. Finalmente se obtuvo un nivel de significancia de ($\alpha = 0.000$); por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa $H_1: \rho \neq 0$.

PALABRAS CLAVE: liderazgo transformacional, desempeño laboral, planificación, establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación, retroalimentación.

ABSTRACT

The investigation was aimed at verifying the relationship that exists between Transformational Leadership and Labor Performance of the collaborators of the Regional Public Prosecutor's Office from Cajamarca – 2022. For this, the hypothesis was raised that transformational leadership is significantly related to the labor performance of the collaborators. The research design was no experimental and transversal. The population consisted of 37 collaborators, taking the total population as a sample. For the measurement of both variables, the survey was used as a data collection technique; likewise, the questionnaire was used as an instrument where the Likert scale which have been adapted and validated by experts, was used in order to evaluate the opinion and attitudes of the collaborators. In order to see the normality of the data, the Shapiro Wilk statistical test was used and nonparametric Spearman's Rho test was used to verify the correlation of both variables. The results obtained in this study indicated that there is significant relationship (0.000) a positive and high according to Spearman's Rho coefficient of 0.697 between both variables. It is concluded that there is a relationship between Transformational Leadership and dimensions of Labor Performance; that is, it is significantly related to a positive and moderate association with Planning, Establishment of Goals and Commitments, Evaluation and Feedback; On the other hand, it is significantly related to a positive and high association with Monitoring. Finally, a significance level of ($\alpha = 0.000$) therefore the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis $H_1: \rho \neq 0$ is accepted.

KEY WORDS: leadership transformation, job performance, planning, goal setting and commitments, monitoring, evaluation, feedback.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Contextualización

En los tiempos actuales se observa que en la gran mayoría de entidades e instituciones no existe algún modelo de liderazgo sostenible que permita desarrollar los comportamientos y habilidades de los líderes, generando la poca coordinación y retroalimentación de su recurso humano; si bien este tema es de gran preocupación a nivel de toda organización, el presente estudio se centra en las entidades públicas, siendo de esta manera muy importante saber la situación por la que estas atraviesan actualmente. Dentro del sector público, la administración comprende la comunicación asertiva entre todos los entes que lo conforman, la gestión del Estado tiene la finalidad de acercar y tener un contacto directo de la ciudadanía con el poder político satisfaciendo de esta manera los intereses colectivos de la población, dicha comunicación es entendida como el conjunto de áreas administrativas de las entidades públicas que se encarga de prestar servicios, ejecutar obras y realizar actividades que sean de interés colectivo.

Generalmente todos los servidores públicos aspiran al cumplimiento óptimo de sus labores y a la obtención de resultados positivos, pero no se contrastan los esfuerzos para obtenerlos, por tal motivo no se tiene claro si los esfuerzos han sido suficientes y realizados de manera eficiente. La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) entidad encargada de la gestión de las personas al servicio estatal y el buen desempeño en la función pública, evalúa el desempeño de los servidores a través de procesos dentro de toda entidad pública, lo cual permite que las mismas planifiquen objetivos específicos esperados. Por otro lado, para fomentar un

óptimo liderazgo dentro de estas entidades se debe en primer lugar, conocer la forma y la iniciativa que tiene el líder frente a sus colaboradores, el cómo los orienta y los guía hacia la consecución de los fines institucionales; si bien una jefatura tiene grandes responsabilidades, como por ejemplo ser guía para su equipo de trabajo, motivarlo y estimularlo diariamente para lograr mejores resultados, también debe abarcar lo esencial de un líder, que es el enseñar, delegar funciones, fomentar el trabajo en equipo y crear oportunidades para todos; las habilidades de un líder también se perciben en su capacidad de autocontrol y la toma de decisiones eficientes en momentos de crisis. Por tal motivo, dentro de todos los estilos de liderazgo se encuentra actualmente el Liderazgo Transformacional, el cual fue acuñado por el biólogo y autoridad en estudios de liderazgo MacGregor Burns (1978), quien indicó que el liderazgo transformacional se define en que los líderes llegan a un acuerdo con sus seguidores para que se organicen con el fin de trabajar conjuntamente y llegar a un nivel superior de motivación, este tipo de liderazgo induce a los líderes a demostrar un liderazgo sólido y legítimo con el propósito de que los colaboradores sientan inspiración para seguir su ejemplo.

Según Morris Bass (1978) quien fue el descubridor de este estilo de liderazgo, el Liderazgo Transformacional se centra en los seguidores y se mide teniendo en cuenta la influencia del líder y su capacidad de conseguir nuevas soluciones frente a cualquier problema e indicó que los rasgos de un líder transformador son: promover el progreso y la motivación de su equipo, dar a conocer los estándares de moralidad dentro de la organización, impulsar a tener un ambiente ético de trabajo con prioridades, valores y patrones claros, perseverar en la legitimidad, la colaboración y la comunicación abierta, aportar asesoramiento y orientación y permitir a los colaboradores a tomar decisiones y ocuparse de dirigir sus propias tareas.

Diversas organizaciones reconocen tener gran preocupación por su factor humano y el desempeño que este presenta, pues es en este punto donde los colaboradores sacan a flote sus competencias, aptitudes, habilidades y conocimientos que pueden ser guiados y valorados a través del liderazgo que se presente por parte de los jefes, por lo cual se demanda contar con mecanismos de motivación, evaluación del clima laboral, compromiso por parte de los colaboradores, la eficiencia y eficacia con la que ejercen sus labores, los mismos que repercuten sobre su comportamiento y por ende en su desempeño laboral; de forma tal que es en este espacio donde el liderazgo juega un papel muy importante dado que las iniciativas del mismo involucran valores y la creación de un ambiente laboral óptimo y satisfactorio para los colaboradores con el fin de generar oportunidades de igualdad para todos.

Las investigaciones que analizan el desempeño laboral en cualquier organización, abarcan el tema de esencial importancia dentro del área de Recursos Humanos, ya que conlleva a tener un seguimiento actualizado y minucioso del cómo el equipo de trabajo genera su propia organización personal para el cumplimiento de sus labores, así como lo menciona Chiavenato (2000) quien define el desempeño como las acciones y/o comportamientos que son relevantes para el cumplimiento y logro de objetivos observados en los colaboradores. En consecuencia, afirma que un buen desempeño es la fortaleza más distinguida con la que cuenta la entidad.

Así también, una de las tareas más importantes del área de Recursos Humanos de toda entidad es la evaluación constante del desempeño laboral de todos los colaboradores que la integran, por evaluación de desempeño se comprende que son aquellas herramientas que miden de manera objetiva e integral la conducta profesional, competencias, rendimiento y productividad; en otras palabras, cómo es la persona, qué hace y qué logra. Sin lugar a duda, la valoración del desempeño se relaciona significativamente con la gestión del Talento Humano,

pues el fin principal es el de mejorar y medir el cumplimiento eficiente de las funciones y objetivos institucionales, así como lo indica Louffat Olivares (2015) la evaluación del desempeño del personal es fundamental dentro de cualquier organización, ya que si se evalúa y maneja adecuadamente, pueden conseguirse beneficios favorables, tanto para el colaborador como para la organización porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficiencia y eficacia.

Del mismo modo, el desempeño laboral entendido como el rendimiento que un colaborador expresa al momento de cumplir con sus actividades, está relacionado con muchos factores como se mencionaron anteriormente, de los cuales uno de ellos es el liderazgo, el mismo que va de la mano con la administración del talento humano y lo que conlleva adicionalmente a una relación estrecha con el desarrollo organizacional.

La conducción de toda organización la asumen los jefes superiores que a su vez son líderes de su recurso humano, los cuales persiguen un fin principal que es el de alcanzar los resultados esperados con éxito; tanto el liderazgo como el trabajo en equipo están relacionados entre sí, esto quiere decir que, para que el trabajo en equipo resulte satisfactorio se requiere de la participación de líderes competentes, los que son responsables de asumir en mayor grado el desarrollo de actividades y procedimientos a los que van encaminados el accionar y los esfuerzos del líder y de sus seguidores.

Por lo antes expuesto, el estudio se desarrolló con el propósito de observar si el estilo de Liderazgo Transformacional guarda algún tipo de relación con el Desempeño Laboral de los colaboradores de una entidad pública.

1.1.2 Descripción del problema

Al tener la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca una función importante en la defensa judicial del Estado, se advierte que la labor que debe desempeñar debe ser óptima; sin embargo, se aprecia que no es así, pues de acuerdo a lo que resuelven las resoluciones emitidas por el Poder Judicial a las casillas de la Procuraduría, se observa que esta dependencia incurre en ciertas deficiencias tales como la contestación de demandas y apelaciones extemporáneas, resultados desfavorables de las apelaciones, vencimiento de plazos, etc. lo que genera malestar no solo en los colaboradores de dicha dependencia, sino en los usuarios que reciben el servicio; por tanto, se hace preciso investigar si dichas falencias guardan o no relación con el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores del área; así como si dichas variables guardan o no relación entre sí o si actúan de forma independiente; pues cabe la posibilidad que las deficiencias en el Liderazgo Transformacional se deban a la Influencia Idealizada, la Motivación Inspiradora, la Estimulación Intelectual y la Consideración Individualizada; así como con la Planificación, Establecimiento de Metas y Compromisos, el Seguimiento, la Evaluación y Retroalimentación del Desempeño Laboral.

Por lo que, el objeto del estudio fue localizar la problemática actual y percibir si el tipo de liderazgo estudiado guarda alguna relación con el desempeño laboral de los colaboradores o existe algún otro factor que afecta al mismo.

1.1.3 Formulación del problema

1.1.3.1 Pregunta General.

¿Cuál es la relación del Liderazgo Transformacional con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022?

1.1.3.2 Preguntas Específicas.

- ¿Cuál es el nivel de Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022?
- ¿Cómo es el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022?
- ¿Cómo se relaciona el Liderazgo Transformacional y las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022?

1.2 Justificación e importancia

La investigación permitió realizar un diagnóstico del Liderazgo Transformacional que existe dentro de la Procuraduría y observar si este guarda relación o no con el Desempeño Laboral de los colaboradores.

Pues como es de entender, el Gobierno Regional de Cajamarca se encuentra en transición a la LEY SERVIR; razón por la cual, ha resultado necesario estudiar las dimensiones que indica esta Ley sobre el Desempeño Laboral dentro de las Entidades Públicas a fin de que este estudio sea útil para evaluar las conductas de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca y así salvaguardar los intereses públicos.

1.2.1 Justificación científica

Esta investigación se realizó con el propósito de identificar y aportar al conocimiento sobre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral; del mismo modo, contribuyó a un entendimiento eficiente de la problemática de la investigación. Por otro lado, se tuvo un mejor conocimiento de la conducta de ambas variables y cuál es la relación que guarda el Liderazgo Transformacional con el Desempeño Laboral.

El desarrollo de la investigación se apoyó en la Teoría Emergente presentada por (García Solarte 2015), ya que se basa en la capacidad que tiene el líder en contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez de ejercer el Liderazgo Transformacional ya que al hacerlo se está garantizando la sostenibilidad de la organización. En este contexto el papel que desempeña el líder es fundamental por cuanto es el elemento que activa el desarrollo, y esto es posible gracias a las prácticas del liderazgo antes mencionado.

Por otro lado, también se apoyó en la Teoría de la Equidad acuñada por (Klingner & Nalbandian 2002), ya que al ser una entidad pública que no realiza su trabajo en base a metas sino en el apoyo, la motivación y es respeto mutuo, se debe generar una alta relación entre el líder y sus seguidores, y así fomentar el trabajo en equipo y el trato justo para conseguir que la evaluación de desempeño sea positiva para ambas partes.

1.2.2 Justificación técnica-práctica

Los resultados de esta investigación aportaron con el análisis de la situación causada por la relación que guardan el Liderazgo Transformacional con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022, lo cual permitió tomar las acciones necesarias para que el Desempeño Laboral sea eficiente y mejore la situación actual dentro de la entidad pública.

1.2.3 Justificación institucional y personal

El desarrollo de esta investigación cooperó al fortalecimiento de la labor investigativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas; contando con el apoyo del Gobierno

Regional de Cajamarca, contribuyendo de este modo al mejoramiento y solución de controversias en relación al modelo de liderazgo elegido.

En lo personal, el propósito de desarrollar la investigación fue culminar satisfactoriamente el presente Programa de Maestría y optar el grado de Maestro en Administración y Gerencia Pública.

1.3 Delimitación de la investigación

1.3.1 Delimitación Temporal

El trabajo de investigación se realizó tomando los datos comprendidos en el Periodo 2022.

1.3.2 Delimitación Espacial

El trabajo de investigación se desarrolló en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca. Distrito, Provincia y Departamento de Cajamarca.

1.3.3 Delimitación Temática

El trabajo de investigación comprendió el análisis de la relación del Liderazgo Transformacional con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca, en donde el Liderazgo Transformacional se desarrolló con las dimensiones: Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada y la variable Desempeño Laboral se desarrolló con las dimensiones: Planificación, Establecimiento de Metas y Compromisos, Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación.

1.4 Limitaciones

El trabajo de investigación tuvo las siguientes limitantes:

- La insuficiente bibliografía respecto al estudio de las variables ha sido una de las limitantes principales, pero con la suficiente paciencia y el realizar una búsqueda minuciosa en algunas bibliotecas virtuales facilitadas por algunas universidades, he logrado abastecerme de información.
- La recopilación de datos ha resultado un poco complicada debido a que la mayoría de colaboradores se encontraba realizando trabajo remoto, por lo que resultó difícil encontrarlos en sus puestos de trabajo, pero gracias a los medios de comunicación y la facilidad de las redes sociales, he podido realizar las encuestas a todos los colaboradores de la Procuraduría.
- Respecto a los antecedentes internacionales, nacionales y regionales ha sido un poco difícil encontrar información que sea del mismo rubro o giro desarrollado en la presente investigación, pues no existen muchos estudios que investiguen directamente las variables de Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral; razón por la cual, se ha tomado como antecedentes en su gran mayoría a estudios desarrollados en entidades públicas así como lo es la dependencia que se estudió en la presente investigación.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar la relación del Liderazgo Transformacional con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.
- Evaluar el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.
- Determinar la relación del Liderazgo Transformacional con las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría Pública Regional – 2022.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación o marco referencial

2.1.1 *Antecedentes Internacionales*

Vásquez et al. (2021), su investigación titulada *Liderazgo transformacional: Su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile*, tuvo como objetivo dar a conocer si el rol que desempeña la confianza organizacional y work engagement es influyente en las variables de liderazgo transformacional y desempeño laboral, apoyándose en el modelo de organizaciones resilientes y saludables. La investigación tuvo un diseño de tipo descriptivo, transversal no experimental, pues no se modificó ninguna variable. Para la recolección de datos se decidió aplicar un cuestionario de psicología organizacional a través de la plataforma Google Forms. La muestra del estudio estuvo compuesta por 201 colaboradores que pertenecen a la generación millennial, de los cuales se tomó solamente en consideración a las personas de 22 a 37 años que estuvieran laborando bajo supervisión; para procesar la información se utilizaron los programas estadísticos AMOS 24.0 y SPSS 22.0. Los resultados demostraron que la confianza organizacional y el work engagement miden de forma total la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral, debido a que la fiabilidad de las cuatro variables mencionadas se encuentra entre 0.89 y 0.96 en alfa cronbach y se evidenció que todos los indicadores tienen un peso factorial superior a 0.73 en los factores latentes. Se concluyó que uno de los recursos sociales más importantes para impulsar el bienestar y motivación de los colaboradores en las organizaciones es el liderazgo transformacional, ya que el interés que existe en que la generación millennial tenga mayor peso en los procesos organizacionales, ha incentivado a la evaluación constante de su comportamiento

en base a los procesos motivacionales, ya sea a través de constantes capacitaciones y sensibilización acerca de la importancia del trabajo que desempeña cada individuo.

Rovira (2020), en su investigación *Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño laboral docente en una institución educativa de Guayaquil*, planteó como objetivo determinar cómo influye el liderazgo transformacional en el desempeño laboral docente mediante una investigación bibliográfica y de campo para esbozar un plan de capacitación y mejoramiento en las actividades de los docentes y directivos. En el estudio se formuló la hipótesis el liderazgo transformacional tiene influencia en el desempeño laboral docente. La investigación tuvo un enfoque cuanti-cualitativo, de diseño no experimental, transversal correlacional y descriptivo. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario como instrumento. La población se conformó por 58 personas de la cual se obtuvo una muestra de 40 (3 directivos y 37 docentes). Los resultados evidenciaron que el 87,8% de las personas encuestadas manifestaron que el liderazgo transformacional influye significativamente en el desempeño docente y el 97,3% expresaron que existe la necesidad de un plan de capacitación. Se concluyó que los docentes necesitan un plan de capacitación en liderazgo transformacional ya que no cuentan con el conocimiento suficiente acerca de éste y por ende no tienen la noción de cómo influye en su desempeño; por otro lado, se exige dentro la Institución Guillermo Ordóñez Gómez que el líder priorice urgentemente las necesidades de su equipo, que abarque el tema de comunicación efectiva con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y se propone que los líderes planteen alternativas de resolución de problemas, guíen el trabajo y el esfuerzo de su equipo, pues con un plan concreto se logrará que los colaboradores puedan generar mejores resultados y logren alcanzar sus objetivos de la manera deseada.

Altamirano (2019), desarrolló la investigación titulada *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los docentes de una Unidad Educativa, Guayaquil, Ecuador, 2018*, donde se tuvo como objeto determinar la relación del liderazgo transformacional con el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Jorge Icaza Coronel de Guayaquil. En la investigación se formuló la hipótesis que afirma que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente de la Unidad Educativa Jorge Icaza Coronel de Guayaquil, Ecuador 2018. El estudio fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de alcance correlacional asociativa. El grupo de estudio estuvo constituido por 15 docentes nombrados de la Unidad Educativa Jorge Icaza Coronel de Guayaquil. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta, en donde se validaron dos cuestionarios con respuestas de escala ordinal y para el procesamiento de información se recurrió al programa estadístico SPSS versión 22. Los resultados expresaron que si existe relación entre las variables liderazgo transformacional y desempeño docente en donde existe una asociación positiva media, los resultados mostraron que el 33.3% de los docentes observan que existe un liderazgo intermedio, lo cual indica que los docentes no perciben dentro de la institución el perfil de un líder. Por otro lado, el 33.3% de los docentes observan que existe también un desempeño regular. Por lo tanto, se concluyó que se debe aspirar a generar un ambiente armonioso, en donde se logre intercambiar ideas, observaciones y algunas incomodidades encontradas dentro de la entidad lo que está limitando promover el perfeccionamiento personal y profesional; por otro lado, respecto al liderazgo transformacional, los directores deben implementar estrategias y asumir ciertas funciones para motivar a su plana docente para la consecución de objetivos.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Arangoitia (2019), su investigación titulada *El Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Región Puno, Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno*, tuvo como objeto principal determinar cuál es el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Región Puno. En la investigación se formuló la hipótesis que afirma que el liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno, Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018. La investigación fue de tipo descriptivo y correlacional, de diseño no experimental, transaccional de corte transversal y correlacional; la investigación contó con una unidad de estudio que estuvo conformada por todo el personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno con una población y muestra de 103 trabajadores. Se utilizó como técnica para la recolección de datos el cuestionario y la encuesta como instrumento. Para el procesamiento de información se utilizó el programa estadístico SPSS v.22. Los resultados demostraron que el indicador más influyente que se relaciona con el desempeño laboral es la Estimulación Intelectual con un 48.60% lo que transmite que se debe reconocer la falta de personal capacitado y el apoyo del líder también tiene una implicancia de mayor porcentaje ya que debe considerar los esfuerzos de cada uno de sus trabajadores, otorgarles un mayor nivel de confianza y mayor visión para lograr los objetivos dentro de la institución. Se concluyó que el tipo de liderazgo el cual maneja la institución actualmente, no abarca y no es suficiente para alcanzar los niveles de desempeño laboral deseados que puedan aportar de forma significativa a la consecución de objetivos, por lo que es de vital importancia realizar un estudio sistemático de las capacidades del jefe y evaluar cómo estas influyen en el buen desempeño que se desea

alcanzar dentro de la entidad, logrando de esta manera el buen desempeño y rendimiento, la calidad por excelencia del trabajo y generar un trabajo eficiente y con miras a la superación profesional.

Rojas (2017), indicó en su investigación *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016* que el objetivo principal fue el de calcular el nivel de relación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores, la investigación fue de tipo descriptivo – correlacional. En la investigación se formuló la hipótesis que confirma la relación entre el liderazgo transformacional con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Hipólito Unánue-Lima,2016. La investigación contó con una población de 331 colaboradores y una muestra de 50 personas. Se utilizó para la recolección de datos la encuesta como técnica y la encuesta como instrumento. Los resultados demostraron que el liderazgo transformacional no se relaciona con el desempeño laboral dentro de la entidad puesto que el $Rho=0.133$, $p=0.436$ siendo mayor que 0.05, por lo que la investigación concluyó que un porcentaje elevado de colaboradores si bien se encuentran en un alto nivel respecto a liderazgo transformacional, se encuentran con la debilidad de que el carisma del jefe superior no impacta en el rendimiento de los mismos, generando de esa manera desconfianza y poco interés en la realización de sus actividades diarias.

Benites (2017), desarrolló la investigación titulada *Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal administrativo de la dirección de educación inicial en el ministerio de educación, san borja-2016*, donde se tuvo como objetivo principal determinar si el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección de Educación Inicial en el Ministerio de Educación, San Borja-2016. En la

investigación se planteó la hipótesis que confirma la relación significativa entre ambas variables del personal administrativo de la Dirección de Educación Inicial en el Ministerio de Educación, San Borja -2016. El estudio se realizó mediante método hipotético deductivo, siendo un estudio de tipo descriptivo correlacional, con un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 132 colaboradores de la Dirección de Educación Inicial del Ministerio de Educación. Se utilizó el cuestionario como instrumento, el cual fue validado por expertos y analizado mediante Alfa de Cronbach, siendo un instrumento fiable y aplicable. Se obtuvo como resultados que el 20,45% de los colaboradores encuestados señalan que existe un liderazgo transformacional en un nivel deficiente, el 39,39% señalan un nivel regular y un 40,15% un nivel eficiente. Por otro lado, se obtuvo que el 26,52% de los colaboradores encuestados presentan un desempeño laboral de nivel deficiente, el 39,39% señalan un nivel regular y un 34,09% un nivel eficiente. Contrastando la hipótesis en donde se confirmó que el liderazgo transformacional tiene una correlación positiva y buena con el desempeño laboral a través de Spearman de 0.855 y una significancia de $p=0.000$. En conclusión, el personal directivo de la Dirección de Educación Inicial en el Ministerio de Educación, debe motivar a los colaboradores acerca del logro de objetivos y metas con la finalidad de proyectar buenos estándares de rendimiento, así como integrarlos en la toma de decisiones y otras acciones institucionales, pues es de vital importancia que los colaboradores se sientan motivados, cuenten con una buena comunicación con el jefe y puedan desarrollar su potencial profesional de forma positiva.

2.1.3 Antecedentes Locales

Barboza (2019), desarrolló la investigación titulada *Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Hospital José Hernán Soto Cadenillas de Chota*, donde el objetivo general fue determinar el nivel de liderazgo transformacional de los colaboradores administrativos del Hospital José Hernán Soto Cadenillas y su relación con el desempeño laboral. El estudio planteó como hipótesis confirmar la existencia de la relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital José Hernán Soto Cadenillas de Chota. La presente investigación fue descriptiva-correlacional. La población y muestra de estudio estuvieron conformadas por 25 colaboradores. Se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos. Se utilizó para el procesamiento de información una estadística descriptiva para la presentación de gráficos y tablas, el coeficiente de Pearson y los programas Excel y SPSS versión 23. Se obtuvo como resultados que si bien existe relación entre ambas variables siendo su coeficiente de correlación de Pearson = 0.807, el liderazgo transformacional se encuentra en nivel bajo con un 36%, mientras que el desempeño laboral se encuentra en un nivel intermedio con un 52%. En consecuencia, se concluyó en la investigación que los directivos deben capacitar a su personal en temas como liderazgo y desempeño con el fin de mejorar de esta manera la calidad de atención dentro del Hospital y respecto al desempeño laboral, los directivos se deben preocupar más por el bienestar de sus colaboradores y tener empatía, ya que por la preocupación y cansancio no pueden desempeñarse correctamente, del mismo modo los directivos deben generar confianza y resolver situaciones conflictivas directamente con sus colaboradores, pues estos se sienten desmotivados y estresados por el mismo trabajo que desempeñan.

Mego (2018), su investigación de título *Propuesta de Liderazgo Transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén-Cajamarca*, tuvo como objetivo principal diseñar una propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Jaén - Cajamarca. En la investigación no se planteó hipótesis debido a que fue una investigación de tipo descriptivo-propositivo. En base al propósito y naturaleza, la investigación tuvo un alcance descriptivo – proyectivo. El estudio estuvo conformado por 130 colaboradores. Se utilizó como técnica la observación y la Escala de Likert como instrumento. Los resultados demostraron que el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la entidad, se observó que el 75,9% (60) de ellos, se encontraron en un nivel Regular, seguido de un 22,8% (18) que se encontraron en un nivel Bueno y un 1,3% (1) Malo, en relación al estudio de las dimensiones de responsabilidad, puntualidad y productividad. Se concluyó en la investigación que los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Jaén deben dar el ejemplo a sus colaboradores respecto a puntualidad y responsabilidad a fin de conseguir un cambio dentro de la institución; por otro lado, el trabajo en equipo se debe reforzar con la finalidad de lograr la consecución de objetivos y alcanzar un desempeño aceptable, para lo cual los directivos deben involucrarse en el bienestar de su personal para poder de esa manera obtener un espíritu emprendedor.

Ocharán (2018), su investigación titulada *Influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente en la institución educativa privada “William Prescott”, nivel primario, de la ciudad de Cajamarca*, tuvo como objeto determinar la influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Privada “William Prescott”, nivel primario, de la ciudad de Cajamarca. El estudio planteó como hipótesis la existencia de influencia directa del liderazgo transformacional

en el desempeño laboral. El diseño de la investigación fue no experimental, transversal. La población se conformó por 10 docentes de la Institución Educativa. Se utilizó el cuestionario para medir ambas variables, teniendo como referencia los aportes del Ministerio de Educación en el Marco del Buen Desempeño Directivo 2014 y en el Marco del Buen Desempeño Docente 2012. Los resultados obtenidos fueron tabulados permitiendo así una descripción detallada, en donde se observó que el P-valor = 0,000 < 0.05, dando como resultante el 95% de seguridad estadística. La magnitud de la correlación fue de 76.0%, lo que expresa que existió una influencia significativa con un valor aproximado y utilizando el Rho de Pearson se evidenció que el 58,4% del desempeño docente fue influenciado por el liderazgo transformacional. Se concluyó en la investigación que el liderazgo transformacional por parte del director es alto, eso quiere decir que las actividades realizadas por el mismo son óptimas tanto de forma individual como grupal y que el desempeño de los docentes se encuentra en una tendencia de medio a alto, quiere decir que el director establece metas para cumplir diariamente, realiza actividades y gestiones en pro de la institución, organiza comisiones para la consecución de objetivos y resolución de problemas y existe comunicación fluida.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 *Teorías del Liderazgo Transformacional*

Sobre las teorías de Liderazgo Transformacional se puede señalar que se ha desarrollado una investigación sistemática y compilatoria sobre tal, sin embargo, existen teorías que definen al liderazgo como un tipo de acción social, en las cuales se detallan las siguientes:

a) Teoría de los Rasgos.

García (2015), mencionó que la Teoría de los Rasgos se centra en identificar ciertas características personales de los líderes. Bajo el juicio de esta teoría se especulaba que los

líderes efectivos deben contar con ciertas cualidades o características personales que se encuentran por encima de las demás personas.

Para Fayol (1986) citado en (García Solarte, 2015), los rasgos que deben tener los grandes líderes son vigor físico, vigor intelectual, cualidades morales, valor para las responsabilidades, cultura general, conocimientos administrativos y otros rasgos que sean de vital importancia dentro de la profesión especial en la cual se desempeñará.

Para Jones & George (2010) citado en (García Solarte, 2015), los rasgos más comunes son el conocimiento, la inteligencia, la experiencia, la confianza en sí mismo, tolerancia al estrés, honestidad, integridad y madurez.

A pesar de que esta teoría se ha centrado dentro de los rasgos, no necesariamente todos se encuentran relacionados a la personalidad. Varios rasgos se encuentran relacionados a las habilidades, aptitudes, experiencias y conocimientos que posee cada individuo.

b) Teoría del Comportamiento.

Para Lussier y Achua (2002) citados en (García Solarte, 2015), la teoría del comportamiento busca el reconocimiento de que dentro de las organizaciones no solo se hace necesaria la obtención de resultados sino también la obtención de aptitudes personales. Esta teoría se basa en reconocer el estilo de liderazgo en relación a la labor que se desempeña.

A partir de este enfoque, la necesidad de concentrarse en los rasgos del líder, se centran básicamente en lo que hace y como lo hace; y a medida en que se ha ido estudiando el comportamiento del líder ha generado que varios autores centren su atención en identificar los patrones de un individuo y observar cómo éstos influyen en un grupo o en una organización.

c) Teoría de la contingencia.

García (2015), mencionó que esta teoría indica que todas las situaciones requieren de liderazgo. El líder está constantemente expuesto a un contexto en donde se desenvuelve con sus seguidores, por dicha razón, las situaciones hacen que la Teoría de Contingencia o Situacional surja como un liderazgo eficaz dependiendo de la situación.

Para Fiedler (1967), Vroom y Yetton (1973), Evans (1970) y House (1971), etc. Citados en (García Solarte, 2015), la teoría de la contingencia surge en que el líder debe ser un individuo capaz de captar ágilmente las particularidades que las diferentes situaciones presenten, y deberá ser capaz de seleccionar para cada una de ellas las soluciones más apropiadas.

d) Teoría emergente.

García (2015), indicó que la Teoría Emergente se relaciona directamente con el Liderazgo Transformacional, pues este estilo de liderazgo se genera cuando los líderes transforman a sus seguidores. En tal sentido, esta teoría se caracteriza por estudiar los logros de los seguidores en la medida que estos son conscientes de la importancia que sus puestos tienen para la organización. Del mismo modo, los líderes transformacionales consiguen que sus seguidores sean conscientes de las necesidades personales de desarrollo, conocimiento y realización. Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a que trabajen correctamente, no solo para beneficio institucional, sino también para la superación personal.

e) Teoría Relacional del Liderazgo.

Graen & Uhl- Bien (1985), indicaron que la Teoría Relacional del Liderazgo se centra en el análisis de las interacciones que se construyen entre el líder y seguidor. Recalca

que las relaciones de alta calidad están determinadas por el respeto y la confianza mutua lo que conlleva a resultados positivos por parte del líder, contrario a si se constituyen relaciones de baja calidad que son caracterizadas por un vínculo exclusivamente contractual atravesado por deberes mutuos.

2.2.2 Teorías del Desempeño Laboral

En relación a las teorías de Desempeño Laboral, se puede indicar que se ha procedido a realizar una investigación sistemática y compilatoria sobre el mismo, por tal motivo debo precisar que existen teorías que definen al desempeño laboral como se detalla a continuación:

a) Modelo Teórico de Campbell.

Este modelo es conocido como uno de los pilares teóricos para medir de manera integral el Desempeño Laboral. Según Borman & Motowildo (1993), el modelo Campbell tiene por propósito contar con los componentes principales para establecer el desempeño y de esa manera se pueda apoyar a formular estrategias dirigidas al cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones, pues se enfoca básicamente en el comportamiento de los trabajadores y como las organizaciones toman el control de los resultados obtenidos. Por otro lado, Campbell et al. (1993), desarrollaron una clasificación de elementos del Desempeño Laboral con los cuales es posible describir la estructura del desempeño en los colaboradores. Estos son:

Tabla 1
Clasificación de elementos del Desempeño Laboral

Elementos	Definición
Dominio de tareas específicas	Capacidad de la persona para realizar las tareas asignadas.
Habilidades en tareas no específicas	Tareas no exclusivas para la labor desempeñada pero que son esperadas por el jefe superior.
Comunicación oral y escrita	Comprende habilidades de los trabajadores para escribir o hablar frente a un público de cualquier tamaño.
Mantenimiento de la disciplina personal	Comprende a que el colaborador evite comportamientos no aceptables en el centro de trabajo.
Facilitación del rendimiento en equipo	Colaboración y apoyo del grupo de trabajo para mantener la meta establecida.
Supervisión	La influencia que alguien tiene en el desempeño de los subordinados a través de la interacción face to face.
Administración	Comportamientos dirigidos a la integración, aportando solución a los problemas y organización de recursos.

Nota. Adaptado de “A Theory of Performance. In: Schmitt, N. and Borman, W.C”

b) Teoría de la Equidad.

Klingner & Nalbandian (2002), indicaron que el Desempeño Laboral se relaciona con la apreciación que tiene el colaborador referente al trato que recibe y que en base a estas apreciaciones se perciben expresiones de buena voluntad, lealtad y un mayor grado de eficacia en el trabajo que desempeña dentro de la organización. En muchas ocasiones estas apreciaciones han estado relacionadas a un estado mental que a una percepción basada en hechos. En consecuencia, se afirma que el buen trato y la imparcialidad son elementos fundamentales, en donde influye también la buena comunicación entre los directivos y los colaboradores.

La equidad se conforma por dos elementos: El desempeño y el trabajo en equipo; lo cual determina que la teoría se apoya en el equilibrio entre el trato que reciben los colaboradores sea justo o injusto, lo que dará pase a entender si el colaborador se siente motivado.

c) **Teoría de las Expectativas.**

Según Klingner & Nalbandian (2002) esta teoría se basa en los sentimientos de satisfacción de los colaboradores, lo que repercute y refleja en el Desempeño Laboral de unos respecto a otros. Los factores que se relacionan con esta teoría son:

- El alcance que un colaborador piensa conseguir al realizar el trabajo al nivel anhelado.
- La evaluación del colaborador con el reconocimiento constante mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se logre o no el nivel deseado en el desempeño.
- El valor que el colaborador otorga a estas gratificaciones o sanciones.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 *Liderazgo Transformacional*

2.3.1.1 Definición del Liderazgo Transformacional. Los líderes transformacionales se ocupan de no descuidar los resultados a seguir, del interés de los subordinados y alinearlos con los de la organización, generando condiciones de trabajo llamativas para sus colaboradores; preparan el terreno para que ellos den lo mejor de sí. Las cualidades más importantes del líder son, aparte del saber controlar y negociar los resultados, la capacidad de crear una visión interesante para sus seguidores y comunicarla de forma firme e ilusionante. Este tipo de personalidades son capaces de tentar a sus colaboradores

de que quieran lo que ellas desean. Para obtenerlo hacen que sus colaboradores tomen conciencia de la importancia de su aportación de la labor de la que forman parte, y de cómo lograr conseguir estándares buenos de desempeño yendo más allá de sus intereses particulares. Un líder transformador tiene carisma y atractivo necesario para que sus seguidores se identifiquen con él y con lo que defiende, muy al margen de que consigan o no algún beneficio tangible.(Salcedo, 2018. p. 327)

El autor infiere también que el líder es capaz de motivar e inspirar a sus trabajadores a través de su conducta. Convencido de que, adecuadamente dirigidos, se esforzarán por desarrollar todo su potencial de forma ética, ganándose su respeto y su confianza por medio de los siguientes comportamientos: Influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. (Salcedo, 2018, p.328)

El Liderazgo Transformacional según MacGregor Burns (1978) acontece que “Cuando una o más personas se comprometen con otras, los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad” (Alessio, 2017, p.20).

Los líderes transformacionales efectivos saben que para que la organización camine, primero debe ganarse la confianza, el respeto y el compromiso de sus seguidores y cuando consigue ganarlo tiene mayores posibilidades de lograr “aceptación” colectiva de su visión. Los seguidores están predispuestos a dedicar sus esfuerzos para lograr las metas de la organización. Por tal motivo, el Liderazgo Transformacional busca el statu quo al relacionar los problemas actuales con la visión convincente que se genera entre los seguidores, mientras que el liderazgo transaccional busca mantener estable la

organización por medio de intercambios sociales y económicos con el fin de lograr metas específicas tanto para los seguidores como para el líder. (Lussier & Achua , 2016, p.328)

Para Leithwood et al. (2009), un líder transformacional como aquel que estimula el pensamiento de los colaboradores, los cuales son dirigidos con el fin de comprometerse en alcanzar la misión de la organización. Por lo cual, este tipo de liderazgo incita a la motivación, al impulso de trabajar sobre sus propias limitaciones laborales, produciendo de esa manera cambios en los grupos organizacionales. Por otro lado, indican también que los líderes transformacionales muestran alta capacidad de adaptación al igual que el redireccionar sus acciones directivas en base a un entorno cambiante, consiguiendo la conexión necesaria para crear igualdad entre los grupos que tiene bajo su cargo.

2.3.1.2 Dimensiones del Liderazgo Transformacional. En ese orden de ideas, el autor (Salcedo, 2018) refiere que la influencia emitida por el líder transformacional se da por medio de las siguientes dimensiones:

1. **Influencia Idealizada (atribuida y conductual):** Capacidad que tiene el líder para generar admiración y respeto. Los colaboradores se identifican con él, y buscan igualarlo pues es valorado, admirado y confiable. Entre los principales propósitos del líder está el de colocar las necesidades de sus seguidores antes que las suyas, de tal forma que el grupo comprende que lo que hace, lo hace en interés colectivo. Estas personas procuran que el grupo se sienta conforme e importante, que cuente con una identidad propia, un todo en donde él forme parte y al que representa ante el resto. Por otro lado, son personas que transmiten convicción y determinación en sus planteamientos.

2. **Motivación Inspiradora:** Capacidad del líder en aumentar el entusiasmo y el optimismo de sus seguidores. El comportamiento del líder motiva a los colaboradores suministrándoles un sentido a su trabajo y a los cambios que se proponen, aunque a veces no sean del agrado de los demás. Se expresa con confianza y fluidez, utilizando un lenguaje sencillo y expresa sus puntos de vista con entusiasmo y entendimiento mediante su capacidad de comunicación para que los demás sientan y perciban dichos puntos de vista como propios.

El uso del sentido del humor es pieza fundamental en este tipo de directivos, pues les ayuda a resolver situaciones de carácter conflictivo de forma eficiente y quitando la tensión del grupo. El uso de bromas de buen gusto permite el desarrollo de un excelente clima laboral, del mismo modo el utilizar el sentido del humor para hacer ver las equivocaciones puede resolver conflictos entre los colaboradores, o para mejorar momentos de tensión.

3. **Estimulación Intelectual:** Capacidad del líder en crear nuevas formas de comprender métodos de trabajos antiguos, y la capacidad de resolver problemas con otro tipo de expectativas diferentes a las ya obsoletas. El líder implementa enfoques llamativos, teniendo mayor énfasis en la utilización de la creatividad y la inteligencia para identificar oportunidades y la solución a problemas. Esta conducta estimula al grupo de trabajo a reconsiderar prejuicios y supuestos, por tal motivo los errores que se puedan cometer no son ridiculizados ni criticados frente a los demás. Para la estimulación intelectual a un grupo de trabajo se debe tener en claro que las soluciones que se hayan dado anteriormente, no tienen por qué funcionar en el presente, por dicho motivo se debe propiciar entre los colaboradores la curiosidad y el interés para reflexionar y plantear sus

ideas. Por lo expuesto este tipo de directivos son los que hacen lo posible por incentivar e impulsar a sus colaboradores a que usen su cerebro prefrontal y no solamente las partes del cerebro reptiliano los cuales dificultan e impiden generar cambios de conducta en todo ser humano, pues solo se encarga de las actividades de rutina sin implicancia de generar mayor esfuerzo en las actividades, lo que dificulta que prevalezca la innovación y la creatividad entre los colaboradores. Para ello, el líder debe ser el primero en mostrar su curiosidad por aprender nuevas cosas y dar el ejemplo a sus seguidores.

4. Consideración individualizada: El líder muestra consideración hacia sus colaboradores cuando conoce sus necesidades en el ámbito laboral. Del mismo modo relaciona las necesidades individuales con las de la organización dando a conocer que el apoyo y la contribución de todos, por más pequeña que sea, es relevante y necesaria; dedica tiempo a sus colaboradores, tratando a cada uno de ellos de forma individual, y reconociendo sus diferencias respecto a sus deseos y necesidades. El líder sabe que una manera excelente de generar vínculos constructivos y productivos con sus colaboradores reside en enseñarles algo que les genere curiosidad y aprendan a valorarlo, y es consciente de que al actuar de esa manera genera un vínculo fuerte con sus colaboradores.

Mientras que el carisma de un líder genera la atracción de sus seguidores hacia la misión y visión de la organización, la consideración individualizada de un líder favorece significativamente a desarrollar el potencial de sus seguidores. En otras palabras, son coach de todos sus colaboradores.

Alessio (2017), también indica que el liderazgo transformacional es entendido como el liderazgo “real”. Los líderes transformacionales son proactivos; en otras palabras, ellos encaminan a innovar y optimizar el desarrollo individual, grupal y

organizacional, y que no permanezca solo en perspectivas. Por otro lado, los líderes transformacionales convencen a sus seguidores y socios para que se esfuercen en tener una visión potencial, y lograr niveles altos de moral y ética. Bass (1985) dio a conocer componentes del liderazgo transformacional, los cuales son: Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual y Consideración Individual. (p.69)

2.3.1.3 Características del Liderazgo Transformacional. Los líderes transformacionales dan inspiración a que sus seguidores puedan superarse, los impulsan a ganar reconocimiento individual y estimulan a que ellos mismos puedan crear nuevas alternativas de solución. Los líderes cumplen un rol muy importante ya que en ellos se encuentra el cambio que desean generar y las estrategias que se deben utilizar para poder conseguir los resultados deseados. (Páez et al., 2014)

EAE Bussines School (2016) indica que existen siete características que definen a un líder transformacional:

- a) El líder transformacional impulsa a que los miembros del equipo participen activamente en las decisiones empresariales, no solamente con las funciones que él desempeña, sino también en aportar opiniones e ideas para mejorar los resultados organizacionales.
- b) El líder es capaz de generar confianza en sus seguidores y cree en las capacidades de cada uno; sabe guiarlos para que saquen lo mejor de sí mismos.
- c) La empatía y la comunicación del líder son las principales cualidades que conllevan a indicar que se preocupa por el bienestar de los demás, lo que genera crear vínculos muy personales con sus seguidores, con la finalidad de lograr que se comprometan tanto con la organización como con su persona.

- d) El líder motiva a su equipo a ser mejor y eso conlleva a otorgarle reconocimiento y celebrar el éxito de todos.
- e) El líder transformacional inspira a su equipo de trabajo y se convierte en un modelo a seguir por sus conocimientos y experiencia.
- f) Afrontan riesgos y cambios debidos a las actualizaciones y necesidades del ambiente laboral, son arriesgados y afrontan cualquier dificultad que se les presente.
- g) Los líderes transformacionales tratan de minimizar los errores, por lo que prefieren anticiparse a éstos con la finalidad de que se eviten, pero si se logran dar, no se lamentan, pues tratan de convertir los errores en experiencias.

2.3.1.4 Efectos del Liderazgo Transformacional. Lussier & Achua (2016), expresan que actualmente las organizaciones vienen enfrentando nuevos cambios y desafíos globales, por tal motivo existe una gran necesidad de líderes que puedan implementar y crear con éxito estrategias que puedan permitir a las organizaciones generar y obtener rendimiento y competitividad. El Liderazgo Transformacional es un proceso de crear nuevas visiones que generen cambios tanto en las organizaciones como en los colaboradores. Existen muchos estudios en los cuales se enfatiza los efectos del Liderazgo Transformacional en las organizaciones y en los colaboradores.

A nivel organizacional, los estudios descubrieron que el Liderazgo Transformacional tiene efectos positivos en la cultura, el desempeño y el aprendizaje dentro de la organización. Los líderes transformacionales están decididos a ser firmes defensores de su trabajo y del trabajo de su equipo, la innovación y la cooperación los cuales son pieza clave de una cultura de aprendizaje.

A nivel individual se ha descubierto que el Liderazgo Transformacional influye de manera positiva en el compromiso organizacional el cual refleja la lealtad de los colaboradores y la forma en la que se encuentran dispuestos a trabajar para la consecución de los objetivos organizacionales. Un líder transformacional tiene la capacidad de influir en sus seguidores para generar el interés colectivo más que el interés propio. Los líderes transformacionales que son efectivos, utilizan su poder de inspiración, su creatividad y motivación en los seguidores para que confíen y trabajen duro; ellos generan energía y emoción al dar a conocer una visión inspiradora y convincente del futuro. Los colaboradores que siguen a un líder transformacional generan niveles más altos de satisfacción laboral, empowerment y niveles más bajos de estrés y de rotación. En algunos casos el Liderazgo Transformacional se asocia con la creatividad y la calidad de decisiones tomadas. (p.239)

2.3.1.5 Cualidades del Liderazgo Transformacional. Lussier & Achua (2016), mencionan que los líderes transformacionales que son efectivos comparten ciertas cualidades al igual que un líder carismático. Ambos comparten las siguientes cualidades:

- a) Buenas habilidades de comunicación.
- b) Visión.
- c) Capacidad inspiradora de confianza.
- d) Confianza en sí mismos y convicción moral.
- e) Buena energía y orientación a la acción.
- f) Orientación de alto riesgo.
- g) Orientación hacia el éxito.
- h) Relación con el poder.
- i) Personalidad de autopromoción.

j) Capacidad para generar poder en sus seguidores. (p.333)

2.3.2 Desempeño Laboral

2.3.2.1 Definición de Desempeño Laboral. El desempeño se define como “El conjunto de características o capacidades de comportamiento de una persona, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. La gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control” (Chiavenato, 2017, p.206).

Chiavenato (2017) infiere que el desempeño se entiende como la función que ejecutan los equipos, personas u organizaciones para llevar a cabo ciertas actividades y tareas con la finalidad de lograr alcanzar los objetivos de la organización y promover resultados satisfactorios. El desempeño puede expresarse a través de métricas, indicadores y medidas frente a índices de medición relacionados con los objetivos, metas, expectativas definidas dentro de la organización. Por tal motivo, el desempeño puede ser bajo, medio, alto o excelente y así conformar uno de los pilares más importantes de sustentabilidad y competitividad. En otras palabras, es el elemento clave para producir una excelente operatividad de forma responsable y eficiente de una organización. (p. 206)

SERVIR (2020), define desempeño como los actos evidenciables de un/a servidor/a civil dentro del ambiente laboral en el cual se desenvuelve y que comprende, en menor o mayor grado, un aporte importante al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Amaru (2009), según Gove, un equipo de trabajo realiza sus labores de forma eficiente cuando cada uno de los miembros se empeña en colocar su máximo potencial. El desempeño de un individuo en la ejecución de sus labores depende de dos elementos: motivación y capacitación.

Los autores Milkovich & Boudreau (1994) definen el desempeño como el nivel en el que el colaborador cumple con las exigencias laborales, el desempeño laboral cuenta con características individuales, las cuales son: capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, que se relacionan e interactúan con la naturaleza del trabajo. (p.95)

2.3.2.2 Dimensiones de Desempeño Laboral. Chiavenato (2017) indica que el desempeño consiste en planeación, organización, dirección y control de toda la actividad realizada en la organización en todos los niveles y áreas para certificar la consecución de los objetivos organizacionales y la entrega de excelentes resultados.

El desempeño individual puede y debe ser reforzado de manera gradual y perseverante. Por tal motivo, el jefe no solamente debe enfocarse en la supervisión y evaluación del desempeño de sus colaboradores, sino en realizar el cuidado óptimo para que los mismos aprendan cada día, definan sus propias metas, se desarrollen profesionalmente, y definan objetivos prometedores, para lo cual se necesita realimentarlos diariamente acerca de sus resultados y logren así alcanzar niveles de desempeño aceptables. Esto es lo que se conoce como excelencia operativa. (p.208)

Tabla 2*Dimensiones del Desempeño Laboral según autores*

AUTOR	DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL
(Campbell et al., 1993)	Dominio de tareas específicas Habilidades en tareas no específicas Comunicación oral y escrita Mantenimiento de la disciplina personal Facilitación del rendimiento en equipo Supervisión Administración
(Amaru, 2009)	Motivación Capacitación
(Milkovich & Boudreau, 1994)	Capacidades Habilidades Necesidades Cualidades
(SERVIR, 2020)	Planificación Metas y Compromiso Seguimiento Evaluación Retroalimentación

Nota. Adaptado de “Desempeño Laboral”. Campbell, Amaru, Milkovich & Boudreau, SERVIR.

SERVIR (2020) indica que el desempeño laboral está vinculado con:

1. **Planificación:** Dentro de la ley SERVIR (2020), se perciben las acciones de sensibilización, comunicación, capacitación, conformación del Comité Institucional de Evaluación (CIE) y todas las acciones que aseguren la ejecución y desarrollo del ciclo de evaluación del desempeño y/o gestión del rendimiento.

Pues, la planificación es entendida como aquel proceso que define todas las acciones y los procedimientos para la obtención de metas y objetivos.
2. **Establecimiento de metas y compromisos:** La ley SERVIR (2020), menciona dentro de la guía de evaluación que en el establecimiento de metas y compromisos se establecen las metas individuales y/o grupales, así como también los compromisos y objetivos que

deberá asumir y cumplir con responsabilidad los servidores públicos. Por tal motivo, se toma en cuenta la estructuración de cronogramas de reuniones en las cuales el jefe debe reunirse con los colaboradores que estén bajo su conducción y supervisión con la finalidad de dar seguimiento y, de ser el caso realizar ajustes en los procedimientos realizados dentro de la entidad.

3. Seguimiento: Dentro del proceso de seguimiento se realiza el constante monitoreo del cumplimiento de metas y logro de objetivos de cada colaborador. Dentro de esta etapa se contempla el esfuerzo y la responsabilidad de cada servidor para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Dentro del proceso de seguimiento se identifican aquellas dificultades para el cumplimiento de metas trazadas y se plantean alternativas de solución y opciones de mejora. (SERVIR, 2020)
4. Evaluación: SERVIR (2020) infiere que dentro de la evaluación se realizan valoraciones del desempeño del colaborador, cabe mencionar su productividad, eficiencia y calidad del trabajo desempeñado luego de haber contrastado los resultados obtenidos en el cumplimiento de compromisos y metas que se han establecido, a partir del seguimiento y las evidencias obtenidas.
5. Retroalimentación: La retroalimentación se da luego de haber obtenido las evidencias necesarias y la evaluación obtenida de cada colaborador en donde se establecen pautas de orientación, apoyo y motivación dentro de reuniones convocadas por el jefe con la finalidad de intercambiar opiniones y expectativas en base a los resultados obtenidos que ayuden a los servidores a comprender qué tan bien va su desempeño y si cumple o no con las expectativas institucionales, (SERVIR, 2020)

2.3.2.3 Evaluación del Desempeño Laboral. Para Louffat (2016) la evaluación del Desempeño Laboral es uno de los procesos más sensibles dentro de la gestión empresarial, ya que en base a la justicia y la equidad con la que este se ejecute, se obtendrán mayores beneficios, tanto para los colaboradores evaluados como la organización. (p.25)

Chiavenato (2017) menciona que la evaluación del desempeño es una apreciación sistémica entre el desempeño personal y el potencial que estos tienen. Cada evaluación es un proceso de estimular y medir la excelencia, el valor y las cualidades de un individuo que desempeña un rol dentro de la organización. El proceso funciona de la siguiente manera:

- Planeación: Se definen las metas y objetivos entre el gestor y el colaborador.
- Gestión del desempeño: Ejecución de las actividades y las tareas.
- Monitoreo y Seguimiento: Evaluación del desempeño del colaborador por parte del gestor.
- Evaluación del desempeño: Evaluación permanente y capacitación en tiempo real.
- Revisión: De los objetivos, las metas y la planeación del desempeño personal.

Chiavenato (2017) indica que la evaluación del desempeño es de esencial importancia ya que constituye una técnica de dirección en la administración adecuada en la organización, ya que representa un medio por el cual se pueden localizar problemas de integración, supervisión, discordancias, motivación o también los recursos que están siendo desaprovechados. El jefe es el responsable de la evaluación del desempeño, pero también la puede realizar el equipo de trabajo o el propio colaborador (autoevaluación), pero siempre el jefe debe estar al tanto sobre las acciones correctivas por ejecutar. Lo

importante es facilitar las capacitaciones y retroalimentaciones sobre el desempeño de tal manera que el colaborador logre conocer cómo está siendo evaluado, conocer sus fortalezas, debilidades, y planificar así su propio progreso y desarrollo profesional con la ayuda de su jefe. (p.206)

2.4 Definición de términos básico

Se han identificado términos dentro de la tesis que son necesarios ahondar y se tomó como bibliografía especializada a lo que señala (Medina, 2009) en el Diccionario especializado de Administración de Empresas y lo que señala (Emprendedorex, 2013) en su glosario de términos para trabajar el liderazgo.

Grado de apoyo: Antecedente inmediato del compromiso organizacional y se entiende como la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar.

Grado de capacitación: Proceso en donde se promueve, fomenta y facilita un grado de conocimiento de los colaboradores, con la finalidad de permitirles mejores oportunidades y condiciones de trabajo para incrementar su productividad.

Grado de colaboración e interés colectivo: Conjunto de intereses de una serie más o menos numerosa de personas que están o pueden estar determinadas, o por lo menos no son absolutamente indeterminables, entre las cuales existe un vínculo jurídico.

Grado de cumplimiento de metas individuales y/o grupales: Asociado a la eficiencia y la motivación dentro de la entidad, en donde se hace parte del proceso al colaborador para establecer y cumplir objetivos ya sea de forma individual o grupal.

Grado de cumplimiento de objetivos: Capacidad del líder para fijar los logros tangibles que se van a alcanzar, en torno a la visión y misión, a través de la planificación.

Los logros son medibles, realistas y verificables en el tiempo. Los objetivos están asociados a un conjunto de rasgos que los potencian: visión, misión, planificación, orientación.

Grado de identificación de oportunidades: Se genera en función de problemas, que para darles solución se tiene que ofrecer un producto o un servicio, allí radica la capacidad de las personas, la visión para detectar estas oportunidades y materializarlas.

Grado de identificación de problemas: Capacidad de darse cuenta que existe un problema o dificultad y darle solución.

Grado de productividad: Relación entre el resultado generado y los factores utilizados para ello. Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

Grado de resolución de situaciones conflictivas: Capacidad del líder para crear un estado de ánimo positivo que se manifiesta así: “estoy tomando acciones para concretar estas posibilidades que evalúo abiertas para mí”. La resolución está asociada a una serie de rasgos que lo potencian: voluntad, impulso, responsabilidad, compromiso. Conjunto de técnicas y habilidades que se ponen en práctica para buscar la mejor solución, no violenta, a un conflicto, problema o malentendido existente.

Identificación de necesidades individuales: Estado psicológico o inclinación de una persona que le induce a obtener resultados exitosos.

Nivel de calidad en el trabajo: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área, poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar basándose constantemente en aprender y mejorar.

Nivel de compromiso: Factor que hace que los empleados se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y los valores de la empresa. Un empleado

comprometido es alguien que siente pasión con su trabajo y esto lo demostrará realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus tareas.

Nivel de comunicación: Capacidad de los líderes para relacionarse con las personas, organización, equipo, seguidores. La tarea del liderazgo es eminentemente comunicacional, en el dominio de la comunicación se desarrollan y potencian un gran número de rasgos del liderazgo. La comunicación está asociada a otros rasgos del liderazgo que la potencian: declarar, afirmar, pedir, transmitir.

Nivel de conducta en el planteamiento de ideas: Capacidad de los líderes para crear patrones de comportamiento asociados a los rasgos y características del liderazgo. La conducta está asociada a otros rasgos del liderazgo que la potencian: principios, valores, seguridad, acción.

Nivel de confianza: Capacidad de convicción que el líder genera en su organización y seguidores en torno al cumplimiento escrupuloso de sus compromisos. Elemento que cimienta las relaciones interpersonales y posibilita la creación y mantenimiento en el tiempo de una organización o equipo. Estado de ánimo positivo que se manifiesta así: “evalúo que estás siendo sincero cuando me haces esta promesa”. La confianza constituye el activo esencial de un líder con respecto a su organización o seguidores. La confianza está asociada a otros rasgos del liderazgo que la potencian: principios, valores, compromiso, voluntad.

Nivel de creatividad: Capacidad del líder para idear y construir alternativas y cursos de acción para la consecución de logro. El líder aplica la creatividad y a la vez entrena a las personas en este desempeño, generando una cultura de trabajo en la

organización basada en la innovación. La creatividad está asociada a otros rasgos del liderazgo que la potencian: innovación, originalidad, imaginación, visión.

Nivel de desarrollo de potencial: Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

Nivel de eficiencia: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. “hacer las cosas bien”.

Nivel de empatía: Capacidad del líder para percibir lo que sienten los demás, es decir, la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos; capacidad para ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas. La empatía está asociada a una serie de rasgos que la potencian: escucha activa, comunicación, coordinación.

Nivel de motivación: Capacidad del líder para utilizar sus preferencias más profundas para orientarse, tomar iniciativas, impulsar la acción y ser efectivo en el camino hacia el logro. La motivación está asociada a un conjunto de rasgos que la potencian: actitud, autoconfianza, visión, misión, principios.

Nivel de orientación: Capacidad del líder para establecer una dirección tendente a la consecución de los logros compartidos o el éxito a un equipo, organización o seguidores. La orientación está asociada a un conjunto de rasgos que la potencian: sentido y criterio, reflexión, visión, planificación.

Nivel de respeto: Capacidad de los líderes para mantener una relación de consideración y deferencia con las personas de su equipo, organización o seguidores. Capacidad de los líderes para ganarse la consideración de otras personas. El respeto está

asociado a una serie de rasgos que lo potencian: confianza, compromiso, comunicación, principios.

Nivel de sensibilización: Concientización sobre una persona para que recapacite y pueda percibir la importancia y el valor de algo en específico.

Planteamiento de alternativas de solución: Capacidad de una persona u organización de obtener un conjunto de acciones con el propósito de solucionar o atender una problemática.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA(S) HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 *Hipótesis General*

El Liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

3.1.2 *Hipótesis Específicas*

- El nivel de Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022 es bueno.
- El Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022 es bueno.
- El Liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con cada una de las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.

3.2 Variables

a) Variable 1: Liderazgo transformacional

b) Variable 2: Desempeño laboral

Conceptualización de variables:

a) Variable 1: Liderazgo Transformacional

(Salcedo, 2018), indica que el liderazgo transformacional se define en que el líder es capaz de motivar e inspirar a sus trabajadores a través de su conducta. Convencido de que, adecuadamente dirigidos, se esforzarán por desarrollar todo su potencial de forma

ética, ganándose su respeto y su confianza por medio de los siguientes comportamientos: Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual y Consideración individualizada.

Dimensiones e Indicadores:

- Influencia Idealizada: Nivel de confianza, Nivel de respeto, Grado de colaboración e interés colectivo.
- Motivación Inspiradora: Nivel de motivación, Nivel de comunicación, Grado de resolución de situaciones conflictivas.
- Estimulación Intelectual: Nivel de conducta en el planteamiento de ideas, Grado de identificación de oportunidades, Nivel de creatividad.
- Consideración Individualizada: Identificación de necesidades individuales, Nivel de empatía, Nivel de desarrollo de potencial.

b) Desempeño Laboral

SERVIR (2020), define desempeño como los actos evidenciables de un/a servidor/a civil dentro del ambiente laboral en el cual se desenvuelve y que comprende, en menor o mayor grado, un aporte importante al cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Dicho desempeño está vinculado con: Planificación, Metas y Compromisos, Seguimiento, Evaluación, Retroalimentación.

Dimensiones e Indicadores:

- Planificación: Nivel de sensibilización, Grado de capacitación.
- Establecimiento de metas y compromisos: Grado de cumplimiento de metas individuales y/o grupales, Grado de cumplimiento de objetivos, Nivel de compromiso.

- Seguimiento: Grado de identificación de problemas, Planteamiento de alternativas de solución.
- Evaluación: Grado de productividad, Nivel de calidad en el trabajo, Nivel de eficiencia.
- Retroalimentación: Nivel de orientación, Grado de apoyo.

3.3 Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Tabla 3

Operacionalización de componentes de la hipótesis

TÍTULO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA PROCURADURÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA – 2022					
HIPÓTESIS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES			FUENTE O INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
		VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
HIPÓTESIS GENERAL					
<p>El Liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.</p>	<p>Salcedo (2018) define el liderazgo transformacional como la capacidad que tiene el líder de motivar e inspirar a sus trabajadores a través de su conducta. Convencido de que, adecuadamente dirigidos, se esforzarán por desarrollar todo su potencial de forma ética, ganándose su respeto y su confianza por medio de los siguientes comportamientos: Influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.</p>	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	<p>INFLUENCIA IDEALIZADA</p> <hr/> <p>MOTIVACIÓN INSPIRADORA</p> <hr/> <p>ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL</p> <hr/> <p>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</p>	<p>Nivel de confianza</p> <hr/> <p>Nivel de respeto</p> <hr/> <p>Grado de colaboración e interés colectivo</p> <hr/> <p>Nivel de motivación</p> <hr/> <p>Nivel de comunicación</p> <hr/> <p>Grado de resolución de situaciones conflictivas</p> <hr/> <p>Nivel de conducta en el planteamiento de ideas</p> <hr/> <p>Grado de identificación de oportunidades</p> <hr/> <p>Nivel de creatividad</p> <hr/> <p>Identificación de necesidades individuales</p> <hr/> <p>Nivel de empatía</p> <hr/> <p>Nivel de desarrollo de potencial</p>	Cuestionario

SERVIR (2020), define desempeño como los actos evidenciables de un/a servidor/a civil dentro del ambiente laboral en el cual se desenvuelve y que comprende, en menor o mayor grado, un aporte importante al cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Dicho desempeño está vinculado con: Planificación, Metas y Compromisos, Seguimiento, Evaluación, Retroalimentación.

DESEMPEÑO LABORAL

PLANIFICACIÓN	Nivel de sensibilización
	Grado de capacitación
ESTABLECIMIENTO DE METAS Y COMPROMISOS	Grado de cumplimiento de metas individuales y/o grupales
	Grado de cumplimiento de objetivos
SEGUIMIENTO	Nivel de compromiso
	Grado de identificación de problemas
EVALUACIÓN	Planteamiento de alternativas de solución
	Grado de productividad
RETROALIMENTACIÓN	Nivel de calidad en el trabajo
	Nivel de eficiencia
	Nivel de orientación
	Grado de apoyo

Cuestionario

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

El nivel de liderazgo transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022 es bueno.

El desempeño laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022 es bueno.

El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con cada una de las dimensiones del desempeño laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Ubicación geográfica

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Cajamarca, provincia y departamento de Cajamarca; localizada en el margen oriental de la cadena occidental de la Cordillera de los Andes, en el valle interandino que forman los ríos Mashcón y Chonta a 2750 m.s.n.m. Cajamarca es una ciudad del área montañosa del norte del Perú, en la cordillera de los Andes. Su población está estimada en 201, 329 habitantes hasta el año 2017. El departamento de Cajamarca se fundó el 11 de febrero de 1855, y se caracteriza por su clima templado y seco; soleado durante el día, pero frío durante la noche. No tiene picos nevados, pero cuenta con bosques subtropicales húmedos hacia la vertiente oriental, subtropical y tropical secos hacia la vertiente occidental, el departamento de la sierra con mayor índice de forestación.

Las principales actividades productivas en Cajamarca son la minería (36% del VAB) y Agricultura, caza y silvicultura (13% del VAB). Siendo la actividad minera tan importante en la región que contribuyó con 30% del crecimiento del país debido a su buen desempeño.

La investigación tuvo como ámbito de estudio la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – Provincia de Cajamarca – Región Cajamarca.

El Gobierno Regional de Cajamarca es el órgano con personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio, que tiene a su cargo la administración del departamento de Cajamarca - Perú y cuya finalidad es el desarrollo social, cultural y

económico. Tiene su sede en la capital regional, la ciudad de Cajamarca y está ubicado en el Jr. Santa Teresa de Journet N° 351.

Figura 1
Gobierno Regional de Cajamarca



Nota. Frontis del Gobierno Regional de Cajamarca.

Figura 2
Ubicación del Gobierno Regional de Cajamarca



Nota. Foto satelital Google Maps Gobierno Regional de Cajamarca.

4.2 Diseño de investigación

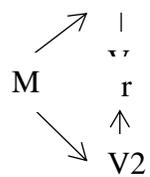
El diseño de la investigación fue no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacen variar de forma intencional a las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

Lo que se efectúa en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas (Hernández Sampieri & Mendoza Torres 2018).

El presente estudio fue de tipo transeccional o transversal, ya que se recolectaron datos en un solo momento y en un tiempo único. Este tipo de investigación describe variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determina cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado, también analiza la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo (Hernández Sampieri & Mendoza Torres 2018).

Nivel de Investigación:

(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) la investigación fue de nivel correlacional y descriptivo ya que es útil para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado y se buscó indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único.



En donde:

M: Muestra.

V1: Liderazgo Transformacional.

V2: Desempeño Laboral.

r: Representa la relación entre V1 y V2.

Enfoque de Investigación:

(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) según su enfoque o naturaleza, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, ya que el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencias respecto de los lineamientos de la investigación.

4.3 Métodos de investigación

(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) El paradigma fue deductivo ya que, dentro del enfoque cuantitativo – deductivo, las hipótesis se contrastan con la realidad para aceptarse o rechazarse en un contexto determinado.

Dado el propósito y la naturaleza de la investigación, el método utilizado fue el descriptivo, según a lo que infieren (Pimienta Prieto et al. 2018), este método tiene como propósito la identificación de fenómenos notables y sus variables. Este contiene, por una parte, la observación metodológica de fenómenos, sus características y la relación que existe entre éstas, tal como ocurre en la realidad. Para obtener datos se apoya en la realización de estudios de campo, análisis documental, entrevistas, encuestas y cuestionarios. (p.36)

En la investigación se describió de forma sistemática la relación existente entre las variables Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral, misma que fue apoyada con la realización de cuestionarios a los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca.

Tipo de investigación:

La investigación fue básica, ya que según (Álvarez Risco, 2020), dicha investigación se orientó a obtener un conocimiento nuevo de manera sistemática, con el único fin de aumentar los conocimientos de una realidad concreta.

Alcance de la investigación:

La investigación fue de alcance descriptivo – correlacional, según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) los estudios de alcance descriptivos buscan especificar las características y propiedades de grupos de estudio que se sometan a

análisis. Se pretende recoger datos de forma independiente o conjunta de las variables a estudiar. Y los estudios de alcance correlacional infieren a la medición del grado de relación existente entre dos o más variables.

4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1 Población

Según Ramos et al. (2020) definen población como el conjunto de todos los elementos que comparten una característica que se desea investigar. Estas características deben estar claramente definidas en el espacio y el tiempo (p.18).

La población (N) considerada para la investigación estuvo conformada por 37 colaboradores de la Procuraduría Pública Regional del Gobierno Regional de Cajamarca 2022.

Tabla 4
Colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca

Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca	N° de Colaboradores
Total de colaboradores laborando actualmente	37

Nota. Número de colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca, 2022.

4.4.2 Muestra

Para Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018), la muestra es un subgrupo de la población o universo que interesa estudiar, sobre la cual se recolectan los datos pertinentes, y debe ser representativa de dicha población (p.196)

Se determinó trabajar con la totalidad de la población propuesta, por ser esta pequeña y tener acceso sin restricciones, en este caso no se necesitó muestreo, resultando así **n = 37**.

4.4.3 *Unidad de Análisis*

Hernández et al. (2014) indican que la unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación.

En la investigación la unidad de análisis estuvo conformada por cada uno de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca, 2022.

4.4.4 *Unidad de Observación*

La unidad de observación estuvo constituida por la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca, 2022.

4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

4.5.1 *Técnicas*

Para (Ruíz, 2018), la encuesta es una técnica asertiva para conseguir información específica de algún fenómeno que se muestra en una población, por lo que se considera como propia del modelo descriptivo. Por medio de ella se proporciona la recolección de datos de una muestra y ayuda a saber qué sucede en el entorno. (p.112)

En ese sentido, para recoger la información relevante del estudio se utilizó la encuesta la cual tuvo como objeto principal obtener información acerca del Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral, pues resultó ser un procedimiento que favoreció a la exploración de asuntos que se constituyeron de la subjetividad y al mismo tiempo permitió obtener la información de un número de personas, permitiendo la exploración de la opinión de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca, 2022.

4.5.2 Instrumentos

Según (Ruíz,2018), el cuestionario es un instrumento que se utiliza para la recolección registro de información por medio de la encuesta. El cuestionario se entiende como un formulario que los involucrados contestan con la mayor facilidad posible; está constituido por un conjunto de preguntas o ítems relacionados con las variables que se desean medir. (p.114)

En ese sentido, el instrumento utilizado en la investigación fue el cuestionario, utilizando la escala de Likert con el fin de evaluar la opinión y actitudes de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca, 2022.

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron:

Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional y cuestionario de Desempeño Laboral.

Ficha técnica del instrumento para medir las variables:

- Título del Instrumento:

Cuestionario para medir el nivel de Liderazgo Transformacional y Cuestionario para medir el Desempeño Laboral

- Autor: Montoya Terrones, Karina Yveth.
- Lugar: Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca.
- Objetivo: Conocer la opinión respecto al nivel de Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca.
- Tiempo: 20 minutos aproximadamente.
- Partes: I. Información General.

II. Información Investigativa – Variable Liderazgo Transformacional.

- Dimensión Influencia Idealizada que consta de 6 preguntas.
- Dimensión Motivación Inspiradora que consta de 6 preguntas.
- Dimensión Estimulación Intelectual que consta de 6 preguntas.
- Dimensión Consideración Individualizada que consta de 6 preguntas.

III. Información Investigativa – Variable Desempeño Laboral.

- Dimensión Planificación que consta de 4 preguntas.
- Dimensión Establecimiento de metas y compromisos que consta de 8 preguntas.
- Dimensión Seguimiento que consta de 4 preguntas.
- Dimensión Evaluación que consta de 7 preguntas.
- Dimensión Retroalimentación que consta de 4 preguntas.

Tabla 5
Escala de Likert aplicada en la investigación

Escala de Likert	Numeración
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Nota. Escala de Likert para aplicar en los instrumentos de las variables Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral.

4.5.3 Validez

Para determinar la validez de cada uno de los instrumentos utilizados se accedió a juicio de expertos para corroborar la coherencia entre variables, dimensión, indicador, ítems y respuestas, con el fin de dar su aprobación y constituirse en instrumentos válidos.

4.5.4 Fiabilidad

A partir de la aplicación del instrumento de medición, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 27, para los ítems de la Variable Liderazgo Transformacional e ítems para la Variable Desempeño Laboral, obteniéndose un Alfa de Cronbach (α) en las variables Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral de 0,901 y 0,951 respectivamente con una fuerza de concordancia excelente según la valoración del Coeficiente del alfa de Cronbach (α) (Landis y Koch, 1977).

Tabla 6

Tabla de valoración y fórmula de aplicación

Valor del CCI	Fuerza de la concordancia
>0,90	Excelente
0,81 – 0,90	Bueno
0,71-0,80	Aceptable
0,61 – 0,70	Moderado
0,51 – 0,60	Cuestionable
0,30 – 0,50	Pobre
<0,30	Inaceptable

Nota. Valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach (α) (Landis y Koch, 1977)

Tabla 7*Resumen de procesamiento de casos*

		N°	%
Casos	Válido	37	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	37	100,0

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

Nota. Procesamiento del total de colaboradores encuestados de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca

Tabla 8*Estadística de fiabilidad para la Variable: Liderazgo Transformacional*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,901	,908	24

Nota. Fiabilidad del instrumento de aplicación para la variable Liderazgo Transformacional.

La fiabilidad para la variable Liderazgo Transformacional es de 0.901, el cual se encuentra en el rango Excelente según valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach (α) (Landis y Koch, 1977)

Tabla 9*Estadística de fiabilidad para la Variable: Desempeño Laboral*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,951	,951	27

Nota. Fiabilidad del instrumento de aplicación para la variable Desempeño Laboral.

La fiabilidad para la variable Liderazgo Transformacional es de 0,951 el cual se encuentra en el rango Excelente según valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach (α) (Landis y Koch, 1977)

4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Se aplicó el uso de instrumentos como el SPSS-27 y Excel para el análisis de frecuencias, tablas, y los coeficientes de correlación entre las variables de estudio Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral.

Tabulación de los resultados: Obteniendo la data de resultados se procedió a realizar las tablas de frecuencias y gráficos estadísticos.

En cuanto a la determinación de los coeficientes de correlación se aplicó la Prueba de Shapiro – Wilk para la muestra, lo cual determinó si estos datos presentaron una distribución normal o no, y de acuerdo a ello se eligió de manera pertinente la prueba de Rho de Spearman.

4.7 Equipos, materiales, insumos, etc.

4.7.1 Equipos

Para realizar la investigación se utilizaron los siguientes equipos:

Computadora portátil (Laptop), impresora, materiales de escritorio, útiles de oficina, etc.

4.7.2 Materiales

- Papel Bond, cuaderno grande de 100 hojas, lapiceros, corrector, Memoria USB, portaminas, grapas, engrapador, regla de 30 cm., folder manila.

4.8 Matriz de consistencia metodológica

Tabla 10

Matriz de consistencia metodológica para Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022

PREGUNTA GENERAL	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE DATOS	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	
¿Cuál es la relación del Liderazgo Transformacional con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca - 2022?	Determinar la relación del Liderazgo Transformacional con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca - 2022	El Liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.	VI. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	INFLUENCIA IDEALIZADA	Nivel de confianza Nivel de respeto Grado de colaboración e interés colectivo	Técnica: Encuesta	Tipo de investigación: Básica	Población y muestra: Total de trabajadores de la Procuraduría Pública Regional - 37 colaboradores	
				MOTIVACIÓN INSPIRADORA	Nivel de motivación Nivel de comunicación Grado de resolución de situaciones conflictivas				Diseño de investigación: No experimental de tipo transversal
				ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	Nivel de conducta en el planteamiento de ideas Grado de identificación de oportunidades				Nivel de investigación: Correlacional y Descriptivo
				CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	Nivel de creatividad Identificación de necesidades individuales Nivel de empatía				Enfoque: Cuantitativo

V.2. DESEMPEÑO LABORAL		Nivel de desarrollo de potencial	
	PLANIFICACIÓN	Nivel de sensibilización	Instrumento: Cuestionario
		Grado de capacitación	
	ESTABLECIMIENTO DE METAS Y COMPROMISOS	Grado de cumplimiento de metas individuales y/o grupales	
		Grado de cumplimiento de objetivos	
		Nivel de compromiso	
	SEGUIMIENTO	Grado de identificación de problemas	
		Planteamiento de alternativas de solución	
	EVALUACIÓN	Grado de productividad	
		Nivel de calidad en el trabajo	
	Nivel de eficiencia		
RETROALIMENTACIÓN	Nivel de orientación		
	Grado de apoyo		

Estrategia a utilizar: Aplicación de una encuesta mediante el instrumento cuestionario con el fin de recopilar información de las opiniones de todos los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca.

Posteriormente a la obtención de recolección de datos, se procedió a analizar los resultados y contrastar la hipótesis del trabajo de investigación.

Para el procesamiento de información se recurrió a la utilización del programa estadístico SPSS-27 y Excel para el análisis de frecuencias, tablas, y los coeficientes de correlación entre ambas variables.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
¿Cuál es el nivel de Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022?	Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.	El nivel de Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022 es bueno.

¿Cómo es el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022?	Evaluar el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.	El Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022 es bueno.
--	---	--

¿Cómo se relaciona el Liderazgo Transformacional y las dimensiones del desempeño laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022?	Determinar la relación del Liderazgo Transformacional con las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.	El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con cada una de las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.
---	--	--

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Presentación de resultados

Antes de presentar los resultados se realizó la prueba de normalidad.

Prueba de hipótesis de la normalidad

1. Formulación de hipótesis

H_0 : La distribución de los datos se ajustan a una distribución normal $\sim N(\mu, \sigma)$

H_1 : La distribución de los datos no se ajustan a una distribución normal $\sim N(\mu, \sigma)$

2. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

3. Estadígrafo de prueba

Se utilizó la prueba de Shapiro – Wilk, pues el tamaño de la muestra es menor a 50.

Tabla 11

Pruebas de normalidad del Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral

VARIABLES	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Transformacional	,191	37	,001	,917	37	,009
Desempeño Laboral	,203	37	,001	,899	37	,003

a. Corrección de significación de Lilliefors

4. Toma de decisión

Se observó que Sig. (bilateral) = 0.009 y 0.003 es menor que el nivel de significancia $\alpha = 0.05$ en las variables Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral. Por lo tanto, la distribución de los datos no se ajusta a una distribución normal $\sim N(\mu, \sigma)$, se trabajó con una prueba no paramétrica para comprobar la correlación, la prueba de Rho de Spearman por

tener las respuestas en escala ordinal (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo).

Objetivo General: Determinar la relación del Liderazgo Transformacional con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

Tabla 12

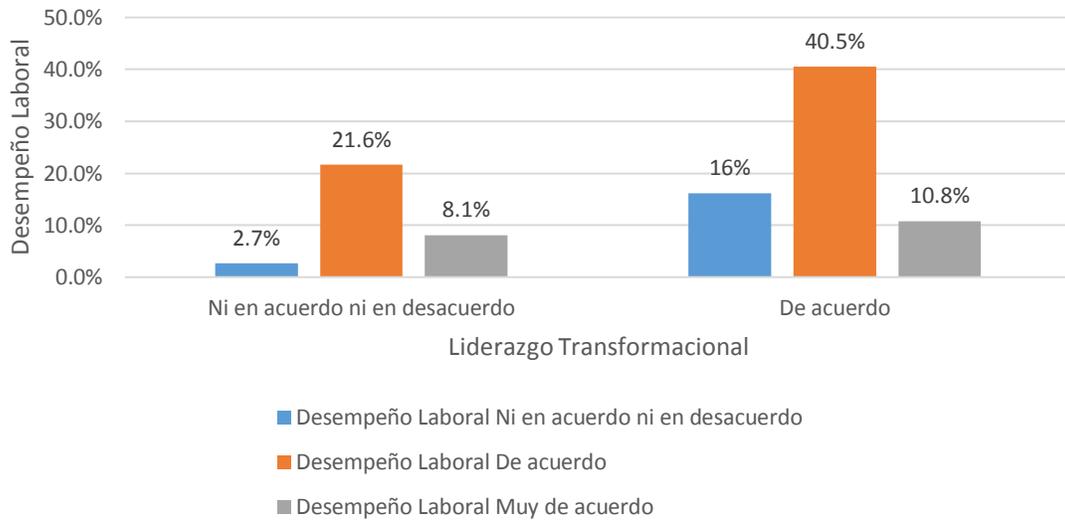
Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

DESEMPEÑO LABORAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL											
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	6	16.2%	0	0.0%	7	18.9%
De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	8	21.6%	15	40.5%	0	0.0%	23	62.2%
Muy de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	3	8.1%	4	10.8%	0	0.0%	7	18.9%
Total	0	0.0%	0	0.0%	12	32.4%	25	67.6%	0	0.0%	37	100,0%

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

Figura 3

Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

Objetivos Específicos 1: Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional en la

Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.

Tabla 13

Nivel de Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.

Liderazgo Transformacional		N°	%
Influencia Idealizada	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	8.1%
	De acuerdo	34	91.9%
	Muy de acuerdo	0	0.0%
	Total	37	100.0%
Motivación Inspiradora	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	18.9%
	De acuerdo	30	81.1%
	Muy de acuerdo	0	0.0%
	Total	37	100.0%
Estimulación Intelectual	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	25	67.6%
	De acuerdo	12	32.4%
	Muy de acuerdo	0	0.0%
	Total	37	100.0%
Consideración Individualizada	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	8.1%
	De acuerdo	34	91.9%
	Muy de acuerdo	0	0.0%
	Total	37	100.0%

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

Objetivos Específicos 2: Evaluar el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.

Tabla 14

Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.

Desempeño Laboral		N°	%
Planificación	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	29	78.4%
	De acuerdo	5	13.5%
	Muy de acuerdo	3	8.1%
	Total	37	100.0%
Establecimiento de Metas	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	13.5%
	De acuerdo	27	73.0%
	Muy de acuerdo	5	13.5%
	Total	37	100.0%
Seguimiento	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	8.1%
	De acuerdo	30	81.1%
	Muy de acuerdo	4	10.8%
	Total	37	100.0%
Evaluación	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	29.7%
	De acuerdo	26	70.3%
	Muy de acuerdo	0	0.0%
	Total	37	100.0%
Retroalimentación	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	5.4%
	De acuerdo	4	10.8%
	Muy de acuerdo	31	83.8%
	Total	37	100.0%

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

Objetivos Específicos 3: Determinar la relación del Liderazgo Transformacional con las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.

Tabla 15

Relación del Liderazgo Transformacional con las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.

		Correlaciones	Liderazgo Transformacional
Rho de Spearman	Planificación	Coefficiente de correlación	,493**
		Sig. (bilateral)	0.002
		N	37
	Establecimiento de metas y compromisos	Coefficiente de correlación	,684**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	37
	Seguimiento	Coefficiente de correlación	,726**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	37
	Evaluación	Coefficiente de correlación	,593**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	37
Retroalimentación	Coefficiente de correlación	,644**	
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	37	

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

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

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados

En la tabla 12 se observó de los 37 colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca que el 67.6% de los mismos opinaron estar de acuerdo con el Liderazgo Transformacional porque presentó Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca; por otro lado; por otro lado, el 40.5% de los colaboradores opinaron estar de acuerdo con el Desempeño Laboral porque presentó Planificación, Establecimiento de metas y compromisos, Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación y el 10.8% opinaron estar muy de acuerdo con el Desempeño Laboral que presentan.

Respecto a la tabla 13, se observó que el 91.9% de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca opinaron estar de acuerdo con la Influencia Idealizada del Liderazgo Transformacional porque se presentó nivel de confianza, nivel de respeto y grado de colaboración e interés colectivo y solo un 8.1% de los colaboradores opinaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Se observó también que el 81.1% de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca opinaron estar de acuerdo con la Motivación Inspiradora del Liderazgo Transformacional porque se presentó nivel de motivación, nivel de comunicación y grado de resolución de situaciones conflictivas y solo el 18.9% de los colaboradores opinaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Adicionalmente, se observó que el 67.6% de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca opinaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con la Estimulación Intelectual del Liderazgo Transformacional porque se presentó nivel de conducta

en el planteamiento de ideas, grado de identificación de oportunidades y nivel de creatividad y el 32.4% de los colaboradores opinaron estar de acuerdo.

Finalmente, se observó que el 91.9% de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca opinaron estar de acuerdo con la Consideración Individualizada porque se presentó identificación de necesidades individuales, nivel de empatía y nivel de desarrollo de potencial y solo un 8.1% de los colaboradores opinaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Respecto a la tabla 14 se observó que el 78.4% de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca opinaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con la Planificación del Desempeño Laboral porque presentó nivel de sensibilización y grado de capacitación y el 8.1% de los colaboradores opinaron estar muy de acuerdo.

Se observó también que el 73.0% de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca opinaron estar de acuerdo con el Establecimiento de Metas del Desempeño Laboral porque presentó grado de cumplimiento de metas individuales y/o grupales, grado de cumplimiento de objetivos y nivel de compromiso, mientras que el 13.5% opinaron estar muy de acuerdo.

Adicionalmente, se observó que el 81.1% de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca opinaron estar de acuerdo con el Seguimiento del Desempeño Laboral porque presentó grado de identificación de problemas y planteamiento de alternativas de solución y solo el 8.1% de los encuestados opinaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Por otro lado, se observó que el 70.3% de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca opinaron estar de acuerdo con la Evaluación del Desempeño

Laboral porque presentó grado de productividad, nivel de calidad en el trabajo y nivel de eficiencia y el 29.7% de los colaboradores opinaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Finalmente, se observó que el 83.8% de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca opinaron estar muy de acuerdo con la Retroalimentación del Desempeño Laboral porque presentó nivel de orientación y grado de apoyo y solo el 5.4% de los colaboradores opinaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Respecto a la tabla 15 y de acuerdo a (Mayorga, 2022) se observó lo siguiente:

Interpretación descriptiva

Se observó que el estadístico Rho de Spearman es igual a 0.493 lo cual significa que presentó una correlación positiva y moderada entre el Liderazgo Transformacional y la dimensión Planificación del Desempeño Laboral.

Respecto a la dimensión Establecimiento de metas y compromisos con un coeficiente de correlación 0.684 significa que presentó una correlación positiva alta con el Liderazgo Transformacional.

Se observó también que el estadístico Rho de Spearman es igual a 0.726 lo cual significa que presentó una correlación positiva y alta entre el Liderazgo Transformacional y la dimensión Seguimiento del Desempeño Laboral.

Adicionalmente, se observó también que el estadístico Rho de Spearman es igual a 0.593 lo que significa que presentó una correlación positiva y moderada entre el Liderazgo Transformacional y la dimensión Evaluación del Desempeño Laboral.

Finalmente, se observó que el estadístico Rho de Spearman es igual a 0.644 lo que significa que presentó una correlación positiva y alta entre el Liderazgo Transformacional y la dimensión Retroalimentación del Desempeño Laboral.

Interpretación inferencial

Se evidenció en el Rho de Spearman que el Sig. (bilateral) en la correlación entre el Liderazgo Transformacional y la Planificación como aspecto del Desempeño Laboral es igual a (0,002) por lo que es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre el Liderazgo Transformacional y la Planificación como aspecto del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca.

Por otro lado, se evidenció en el Rho de Spearman que el Sig. (bilateral) en la correlación entre el Liderazgo Transformacional y el Establecimiento de Metas y Compromisos como aspecto del Desempeño Laboral es igual a (0,000) por lo que es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre el Liderazgo Transformacional y el Establecimiento de Metas y Compromisos como aspecto del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca.

Así también, se evidenció en el Rho de Spearman que el Sig. (bilateral) en la correlación entre el Liderazgo Transformacional y el Seguimiento como aspecto del Desempeño Laboral es igual a (0,000) por lo que es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre el Liderazgo Transformacional y el Seguimiento como aspecto del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca.

Se evidenció en el Rho de Spearman que el Sig. (bilateral) en la correlación entre el Liderazgo Transformacional y la Evaluación como aspecto del Desempeño Laboral es igual a (0,000) por lo que es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto, existe suficiente

evidencia para afirmar que existe relación entre el Liderazgo Transformacional y la Evaluación como aspecto del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca.

Finalmente, se evidenció en el Rho de Spearman que el Sig. (bilateral) en la correlación entre el Liderazgo Transformacional y la Retroalimentación como aspecto del Desempeño Laboral es igual a (0,000) por lo que es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre el Liderazgo Transformacional y la Retroalimentación como aspecto del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca.

5.3 Discusión de Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se pudo comprobar que existe una correlación positiva y alta entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional Cajamarca; habiéndose obtenido un valor de 0,697 en Rho de Spearman.

Estos resultados se contrastan con otras investigaciones llevadas a cabo, acerca del objetivo general, Altamirano (2019) sostuvo que el Líder debe aspirar a generar un ambiente armonioso, donde se puedan compartir ideas e incomodidades a fin de generar resultados favorables para la entidad y contribuir al buen desempeño laboral de los docentes, en su estudio infirió que existe una relación positiva y moderada entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral, lo cual indicó que el Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca guarda una relación positiva y moderada con la Dimensión Planificación y Evaluación del Desempeño Laboral.

Por su parte Rovira (2020), mencionó que debe existir una mejor comunicación entre el jefe y los colaboradores para lograr una óptima labor, tomar en cuenta las necesidades y las participaciones de su equipo, pues con una plan concreto los colaboradores podrán generar mejores resultados y lograr alcanzar sus objetivos, lo cual guardó relación con los resultados obtenidos en la presente investigación, como se observa en la medición de la dimensión Motivación Inspiradora el 18.9% de los colaboradores opinaron no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con el nivel de comunicación, nivel de motivación y grado de resolución de situaciones conflictivas, lo cual advirtió que se debe tener mayor énfasis y preocupación en entablar una buena relación entre el jefe y sus colaboradores.

Por su parte también, Ocharán (2018) mencionó que un buen liderazgo debe ir acompañado de la realización óptima de actividades tanto individuales como grupales y que el desempeño se basa en establecer metas para el cumplimiento de objetivos en pro de la institución y evidenció que el 58.4% del desempeño es influenciado por el liderazgo transformacional, lo que se relacionó con la presente investigación donde se evidenció que el 73.0% de los colaboradores opinaron estar de acuerdo en establecer metas individuales y grupales a fin de sacar a flote sus capacidades y conocimientos.

Del mismo modo, Vásquez et al. (2021) indicaron en su estudio que para impulsar el bienestar y motivación en los colaboradores se debe incentivar a la evaluación constante a través de capacitaciones y sensibilización acerca de la importancia del trabajo, lo que se relaciona con la presente investigación, pues de los 37 colaboradores encuestados de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca la mayoría 83.8% indicaron estar muy de acuerdo en ser capacitados para aumentar sus conocimientos para el desarrollo de sus

actividades; razón por la cual, el jefe debe apoyarlos y guiarlos, aumentando los conocimientos de sus colaboradores para que puedan realizar un trabajo óptimo.

Finalmente, Mego (2018) en su investigación realizada en la Municipalidad Provincial de Jaén infiere que el trabajo en equipo se debe reforzar y los líderes deben dar el ejemplo en responsabilidad e involucrarse en el bienestar de su personal; por lo que, el resultado obtenido en la presente investigación infiere que la mayoría 91.9% de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca opinaron estar de acuerdo con la Consideración Individualizada pues se pudo evidenciar que casi siempre el jefe ayuda a sus colaboradores a ser optimistas para la consecución de resultados óptimos.

5.4 Contrastación de hipótesis

5.4.1 Contrastación de hipótesis general

5.4.1.1 Formulación de Hipótesis.

$H_0: \rho = 0$ El Liderazgo Transformacional no se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

$H_1: \rho \neq 0$ El Liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

5.4.1.2 Nivel de significancia.

$$\alpha = 0.05$$

5.4.1.3 Estadígrafo de prueba.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \text{ con } n - 2 \text{ grados de libertad}$$

Tabla 16*Correlación Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral*

			Liderazgo Transformacional (Agrupada)	Desempeño Laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1.000	,697**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	37	37
	Desempeño Laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,697**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	37	37

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

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

Interpretación descriptiva Se observó que el estadístico Rho de Spearman es igual a 0.697 lo cual significa que presentó una correlación positiva y alta entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral (Mayorga, 2022).

Interpretación inferencial Se mostró que el Sig. (bilateral) es igual a 0.000 por lo que es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula. Existe suficiente evidencia para afirmar que el Liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

5.4.2 Contrastación de hipótesis específica 01 y 02

5.4.2.1 Formulación de Hipótesis específica.

$H_0: \rho = 0$ El nivel de Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022 no es bueno.

$H_1: \rho \neq 0$ El nivel de Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022 es bueno.

$H_0: \rho = 0$ El Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022 no es bueno.

$H_1: \rho \neq 0$ El Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022 es bueno

Tabla 17

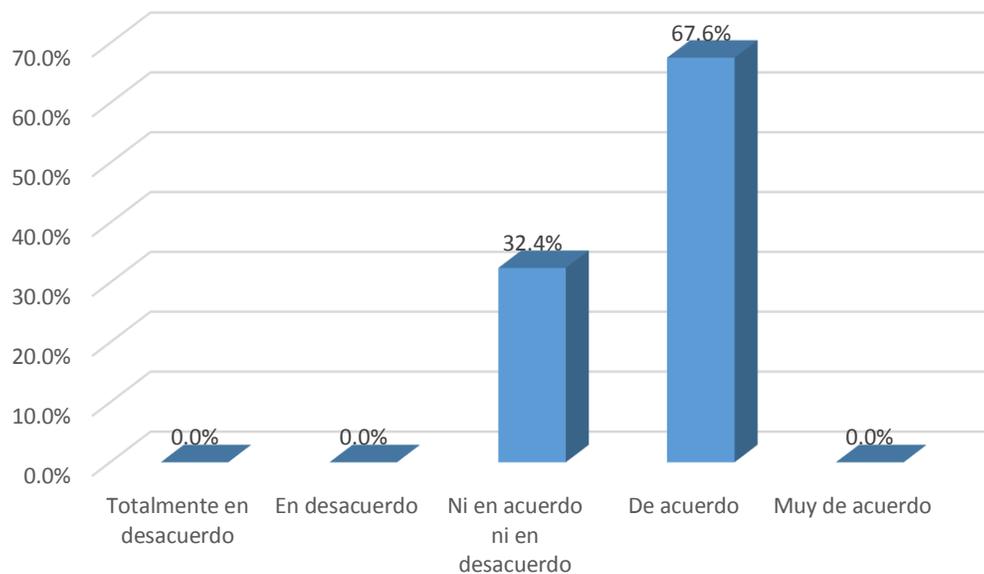
Valoración del Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.

	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	32.4%
De acuerdo	25	67.6%
Muy de acuerdo	0	0.0%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

Figura 4

Valoración del Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

A nivel de Variable Liderazgo Transformacional se observó que del 100% de los encuestados, la mayoría 67.6% consideró estar de acuerdo con el Liderazgo Transformacional en la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022, quiere decir que los colaboradores sienten que el Liderazgo Transformacional es bueno.

Tabla 18

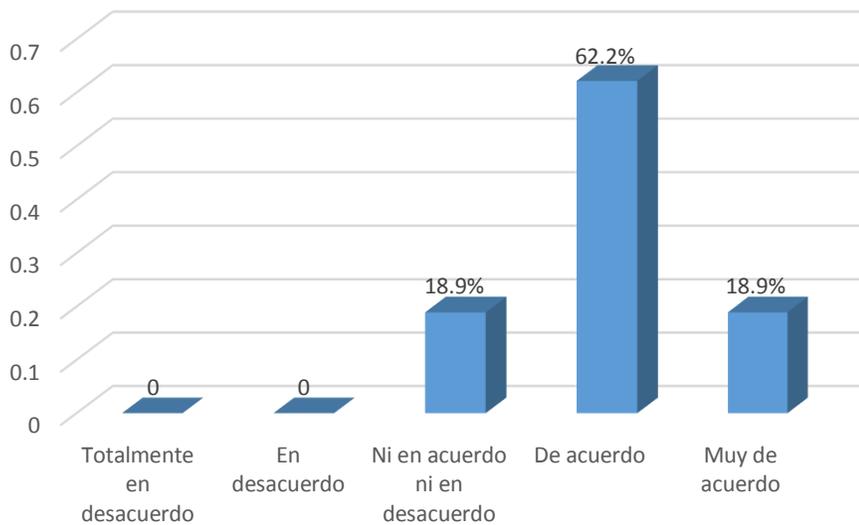
Valoración del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.

	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	18.9%
De acuerdo	23	62.2%
Muy de acuerdo	7	18.9%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

Figura 5

Valoración del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

A nivel de Variable Desempeño Laboral se observó que del 100% de los encuestados, la mayoría 62.2% consideró estar de acuerdo con el Desempeño Laboral que presentan en la

Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022, quiere decir que los colaboradores perciben su Desempeño Laboral como bueno.

5.4.3 Contrastación de hipótesis específica 03

5.4.3.1 Formulación de Hipótesis específica.

$H_0: \rho = 0$ El Liderazgo Transformacional no se relaciona significativamente con cada una de las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

$H_1: \rho \neq 0$ El Liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con cada una de las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

Nivel de significancia.

$$\alpha = 0.05$$

5.4.3.2 Estadígrafo de prueba.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \text{ con } n - 2 \text{ grados de libertad}$$

Tabla 19

Correlación del Liderazgo Transformacional y las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022

		Correlación	Sig. (bilateral)
Liderazgo Transformacional	Planificación	,493**	0.002
	Metas y compromisos	,684**	0.000
	Seguimiento	,726**	0.000
	Evaluación	,593**	0.000
	Retroalimentación	,644**	0.000

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

Interpretación descriptiva Se observó que el estadístico Rho de Spearman de cada una de las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca es igual a 0.684 para Dimensión Establecimiento de Metas y Compromisos, 0.726 para la Dimensión Seguimiento, 0.644 para la Dimensión Retroalimentación lo cual significa que presentó una correlación positiva y alta con el Liderazgo Transformacional; por otro lado, presentó una correlación positiva y moderada con las Dimensiones Planificación y Evaluación del Desempeño Laboral con un Rho e Spearman de 0.493 y 0.593 respectivamente (Mayorga, 2022).

Interpretación inferencial Se mostró que el Sig. (bilateral) para todas las Dimensiones del Desempeño Laboral es igual a 0.000 por lo que es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula. Existe suficiente evidencia para afirmar que el Liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con cada una de las dimensiones del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022.

CONCLUSIONES

1. Los resultados en esta investigación mostraron que, de acuerdo al objetivo general donde se analizó la relación del Liderazgo Transformacional con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca, se evidenció que existe una relación significativa (0,000) positiva y alta entre ambas variables según el coeficiente Rho de Spearman de 0,697, y que la mayoría 67.6% opinaron estar de acuerdo con el Liderazgo Transformacional y el 62.2% de los encuestados opinaron estar de acuerdo con el Desempeño Laboral, lo que significa que, si los colaboradores son motivados, valorados y guiados correctamente, podrán desempeñarse aumentando su productividad poniendo énfasis en potenciar las habilidades de cada uno de los mismos.
2. Se concluyó para el primer objetivo específico donde se analizó el nivel de Liderazgo Transformacional que la mayoría 91.9% de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca opinaron estar de acuerdo con la dimensión Influencia Idealizada del Liderazgo Transformacional al igual que con la dimensión Consideración Individualizada, lo que indicó que cada colaborador recibe un buen nivel de confianza, nivel de respeto y se sienten motivados por el jefe, pues él les brinda apoyo, interés en sus necesidades individuales, es empático y trabaja en aumentar el potencial de cada uno de ellos.
3. Se concluyó que al analizar el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca, estos infirieron no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con la Dimensión Planificación pues aún existen colaboradores que no sienten haber recibido talleres y charlas acerca del trabajo que desempeñan, del mismo modo indicaron que se debe aumentar el número de capacitaciones a fin de cumplir con sus labores

y no incurrir en deficiencias respecto a contestación de demandas, apelación de sentencias, etc.; por otro lado, en su mayoría indicaron estar de acuerdo con las Dimensiones Establecimiento de Metas, Seguimiento y Evaluación y muy de acuerdo con la Retroalimentación, pues indicaron que dentro de la Procuraduría existe un buen nivel de orientación y grado de apoyo ya que existe una buena comunicación con el jefe y un buen grado de colaboración entre compañeros.

4. Se concluyó que existe relación entre el Liderazgo Transformacional y las Dimensiones del Desempeño Laboral de manera positiva y alta para las dimensiones Establecimiento de Metas y Compromisos con un Rho de Spearman de 0.684 y un nivel de significancia de 0,000; Seguimiento con un Rho de Spearman de 0.726 y un nivel de significancia de 0,000; Retroalimentación con un Rho de Spearman de 0.644 y un nivel de significancia de 0,000; por otro lado, el Liderazgo Transformacional se relacionó de forma positiva y moderada con las dimensiones Planificación y Evaluación con un Rho de Spearman de 0.493 y 0.593 y con un nivel de significancia de 0,002 y 0,000 respectivamente; lo que simbolizó que, si el jefe apoya y guía en incrementar los conocimientos e impulsa las capacitaciones, los colaboradores podrían aumentar su desempeño y por ende no dejar indefendible al Estado; por otro lado, la importancia de un buen liderazgo transformacional aumenta el desenvolvimiento y las capacidades de los colaboradores en base al compromiso generado con la entidad, además, se concluye que si los colaboradores estimulan su compañerismo y apoyo mutuo, estos se podrían desempeñar de la mejor manera resaltando el trabajo en equipo y el liderazgo del jefe.

RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS

1. Al jefe de la Procuraduría se le recomienda seguir trabajando en mejorar su capacidad de Liderazgo Transformacional, generando retroalimentación y reconocimiento de logros para que los colaboradores puedan sentirse más motivados en conseguir sus objetivos tanto personales como institucionales.
2. A los colaboradores de la Procuraduría se les recomienda establecer metas y objetivos personales viables y claros a fin de poder mantenerse motivados y así medir su progreso y logros en pro de la entidad.
3. Al jefe de la Procuraduría se le recomienda seguir con el buen trato a cada uno de sus colaboradores y aumentar la confianza en ellos, a fin de sacar a flote la oficina y cumplir de manera satisfactoria las actividades encomendadas.
4. Finalmente, los colaboradores deben recibir mayor capacitación en temas relacionados a sus labores a fin de adquirir y aumentar sus capacidades y conocimientos, para que así se sientan motivados y satisfechos con el trabajo que realizan.

REFERENCIAS

- Alessio, F. (2017). *Liderazgo y Atributos Gerenciales* (1.^a ed.). Pearson Educación.
- Altamirano Álvarez, F. M. (2019). *Liderazgo transformacional y desempeño docente de una Unidad Educativa, Guayaquil, Ecuador, 2018* [Tesis de Maestría en Educación, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38246>
- Álvarez Risco, A. (2020). *Clasificación de las Investigaciones*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%C3%A9mica%20%20%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%C3%B3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración* (1.^a ed.). Pearson Educación.
- Arangoitia Valdivia, R. G. (2019). *El Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Región Puno Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, Año 2018*. [Maestría en Gestión y Políticas Públicas, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Universidad Privada de Tacna. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1409>
- Barboza Díaz, J. L. (2019). *Liderazgo transformacional y desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del hospital José Hernán Soto Cadenillas de Chota, Año 2019*. [Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/54168>
- Benites Vela, L. E. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal administrativo de la dirección de educación inicial en el ministerio de educación, San Borja, Año 2016* [Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/15077>
- Borman, W., & Motowildo, S. J. (1993). *Human Performance*. <file:///C:/Users/kmontoya/Downloads/1417-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2387-2-10-20211026.pdf>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A Theory of Performance*. In: Schmitt, N. and Borman, W.C. (Personnel Selection in Organizations, JosseyBass).
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (1.^a ed.). McGraw Hill Education.

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (10.ª ed.). McGraw Hill Education.
- Daza Herrera, Y. A. (2016). Liderazgo en la Gestión Pública, 3(4), 25-31.
<https://revistas.unac.edu.co/ojs/index.php/unaciencia/article/view/105/96>
- EAE Bussines School. (2016). <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-el-liderazgo-transformacional>
- Emprendedorex. (2013). *Glosario de términos para trabajar el liderazgo*.
<http://juancarloscasco.emprendedorex.com/wp-content/uploads/2014/06/doc2-diccionario-liderazgo.pdf>
- García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *APUNTES DEL CENES*, 34, 155.
<https://doi.org/10.19053/22565779.3542>
- Graen, GB y Uhl-Bien, M. (1995). Enfoque de liderazgo basado en relaciones: desarrollo de la teoría de liderazgo de intercambio líder-miembro (LMX) durante 25 años: *aplicación de una perspectiva de múltiples niveles y múltiples dominios*. *El Liderazgo Trimestral*, 6 (2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hernández, J., Mirabal, P., Otálvora, J., & Uzcátegui, M. (2014). *Población, muestra, informantes clave, variable y unidad de análisis*.
<https://es.slideshare.net/jthd40/poblacin-muestra-informantes-clave-variable-unidad-de-analisis>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación* (1.ª ed.). McGraw Hill.
- House, R. (1977). *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale. University Press.
- Klingner, E., & Nalbandian, J. (2002). *Administración del personal en el Sector Público* (1.ª ed.). ELIAC.
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge Press.
- Louffat Olivares, E. (2016). *Evaluando el desempeño del personal* (1.ª ed.). Pearson Educación.
- Louffat Olivares, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (3.ª ed.). Cengage Learning.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo*. Cengage Learning.

- MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership* (1.^a ed.). HarperPerennial.
- Martínez Ruíz, H. (2018). *Metodología de la Investigación*. Cengage Learning.
- Mayorga, LA. (2022). *Manual de Metodología de la Investigación*. Cusco: Yachay.
- Mego Coronel, M. C. (2018). *Propuesta de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén—Cajamarca 2016* [Maestría en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19353>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Addeson Wesler Iberoamericana.
- Morris Bass, B. (1978). *Leadership*. HarperPerennial.
- Morris Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Morris Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Ocharán Sánchez, W. A. (2018). *Influencia Del Liderazgo Transformacional Del Director En El Desempeño Laboral Del Docente En La Institución Educativa Privada «William Prescott». Nivel Primaria De La Ciudad De Cajamarca* [Maestría en Ciencias, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Universidad Nacional de Cajamarca. <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/2167>
- Páez, L., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). *Revista Escuela de Administración de Negocios*. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20631321003.pdf>
- Pimienta Prieto, J. H., De la Orden Oz, A., & Estrada Coronado, R. M. (2018). *Metodología de la Investigación* (1.^a ed.). Pearson.
- Ramos, J., Del Águila, V., & Balazar, A. (2020). *Estadística Básica para los Negocios*. Fondo Editorial.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Compromiso Organizacional* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Rojas Galván, E. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue—Lima, 2016* [Maestría en Ciencias Empresariales, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7091>

- Rovira Jurado, I. R. (2020). *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente* [Tesis de Maestría en Gestión Educativa, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Universidad de Guayaquil.
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/50586>
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo Transformacional*. ESIC EDITORIAL.
- SERVIR. (2020, agosto 30). *Servir: «Directiva del subsistema de gestión del rendimiento» [Resolución 000068-2020-SERVIR-PE]*. LP.
<https://lpderecho.pe/servir-directiva-subsistema-gestion-rendimiento-resolucion-000068-2020-servir-pe/>
- Torcat Medina, O. (2009). *Diccionario de administración de empresas*.
<https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>
- Vásquez Pailaqueo, M. P. V., Inostroza Naranjo, R. F. I., & Acosta Antognoni, H. A. (2021). Liderazgo transformacional: Su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1).
<https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>

APÉNDICES

Baremos utilizados para medir las variables Liderazgo Transformacional y

Desempeño Laboral con sus respectivas dimensiones:

Tabla 20

Baremos aplicados para la variable Liderazgo Transformacional

Liderazgo Transformacional			[LInf	LSup>
n=	24	1= Totalmente en desacuerdo	24	43
Min=	24	2= En desacuerdo	43	62
Max=	120	3= Ni en acuerdo ni en desacuerdo	62	81
Rango=	96	4= De acuerdo	81	100
N° Intervalos	5	5= Muy de acuerdo	100	119
Amplitud	19.2	19		

Tabla 21

Baremos para medir la Dimensión Influencia Idealizada del Liderazgo Transformacional

Influencia Idealizada			[LInf	LSup>
n=	6	1= Totalmente en desacuerdo	6	11
Min=	6	2= En desacuerdo	11	16
Max=	30	3= Ni en acuerdo ni en desacuerdo	16	21
Rango=	24	4= De acuerdo	21	26
N° Intervalos	5	5= Muy de acuerdo	26	30
Amplitud	4.8	5		

Tabla 22

Baremos para medir la Dimensión Motivación Inspiradora del Liderazgo Transformacional

Motivación Inspiradora			[LInf	LSup>
n=	6	1= Totalmente en desacuerdo	6	11
Min=	6	2= En desacuerdo	11	16
Max=	30	3= Ni en acuerdo ni en desacuerdo	16	21
Rango=	24	4= De acuerdo	21	26
N° Intervalos	5	5= Muy de acuerdo	26	30
Amplitud	4.8	5		

Tabla 23

Baremos para medir la Dimensión Estimulación Intelectual del Liderazgo Transformacional

Estimulación Intelectual			[LInf	LSup>
n=	6	1= Totalmente en desacuerdo	6	11
Min=	6	2= En desacuerdo	11	16
Max=	30	3= Ni en acuerdo ni en desacuerdo	16	21
Rango=	24	4= De acuerdo	21	26
Nº Intervalos	5	5= Muy de acuerdo	26	30
Amplitud	4.8	5		

Tabla 24

Baremos para medir la Dimensión Consideración Individualizada del Liderazgo Transformacional

Consideración Individualizada			[LInf	LSup>
n=	6	1= Totalmente en desacuerdo	6	11
Min=	6	2= En desacuerdo	11	16
Max=	30	3= Ni en acuerdo ni en desacuerdo	16	21
Rango=	24	4= De acuerdo	21	26
Nº Intervalos	5	5= Muy de acuerdo	26	30
Amplitud	4.8	5		

Tabla 25

Baremos aplicados para la variable Desempeño Laboral

Desempeño Laboral			[LInf	LSup>
n=	27	1= Totalmente en desacuerdo	27	49
Min=	27	2= En desacuerdo	49	71
Max=	135	3= Ni en acuerdo ni en desacuerdo	71	93
Rango=	108	4= De acuerdo	93	115
Nº Intervalos	5	5= Muy de acuerdo	115	137
Amplitud	21.6	22		

Tabla 26*Baremos para medir las Dimensión Planificación del Desempeño Laboral*

Planificación			[LInf	LSup>
n=	4	1= Totalmente en desacuerdo	4	7
Min=	4	2= En desacuerdo	7	10
Max=	20	3= Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	13
Rango=	16	4= De acuerdo	13	16
Nº Intervalos	5	5= Muy de acuerdo	16	19
Amplitud	3.2	3		

Tabla 27*Baremos para medir la Dimensión Establecimiento de Metas y Compromisos del Desempeño Laboral*

Establecimientos de Metas y Compromisos			[LInf	LSup>
n=	8	1= Totalmente en desacuerdo	8	14
Min=	8	2= En desacuerdo	14	20
Max=	40	3= Ni en acuerdo ni en desacuerdo	20	26
Rango=	32	4= De acuerdo	26	32
Nº Intervalos	5	5= Muy de acuerdo	32	38
Amplitud	6.4	6		

Tabla 28*Baremos para medir la Dimensión Seguimiento del Desempeño Laboral*

Seguimiento			[LInf	LSup>
n=	4	1= Totalmente en desacuerdo	4	7
Min=	4	2= En desacuerdo	7	10
Max=	20	3= Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	13
Rango=	16	4= De acuerdo	13	16
Nº Intervalos	5	5= Muy de acuerdo	16	19
Amplitud	3.2	3		

Tabla 29*Baremos para medir la Dimensión Evaluación del Desempeño Laboral*

Evaluación			[LInf	LSup>
n=	7	1= Totalmente en desacuerdo	7	13
Min=	7	2= En desacuerdo	13	19
Max=	35	3= Ni en acuerdo ni en desacuerdo	19	25
Rango=	28	4= De acuerdo	25	31
Nº Intervalos	5	5= Muy de acuerdo	31	37
Amplitud	5.6	6		

Tabla 30*Baremos para medir la Dimensión Retroalimentación del Desempeño Laboral*

Retroalimentación			[LInf	LSup>
n=	4	1= Totalmente en desacuerdo	4	7
Min=	4	2= En desacuerdo	7	10
Max=	20	3= Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	13
Rango=	16	4= De acuerdo	13	16
Nº Intervalos	5	5= Muy de acuerdo	16	19
Amplitud	3.2	3		

**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL**

Estimado(a) Colaborador:

El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar el nivel de Liderazgo Transformacional de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022 y conocer aspectos específicos con fines académicos. Se le agradece su cooperación, el cuestionario es anónimo.

Instrucciones:

Lea atentamente cada ítem y marque con una ASPA (X) la respuesta que más se acomode a su apreciación. Teniendo en cuenta la siguiente escala:

<i>Totalmente en desacuerdo</i> (1)	<i>En desacuerdo</i> (2)	<i>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</i> (3)	<i>De acuerdo</i> (4)	<i>Muy de acuerdo</i> (5)
--	-----------------------------	--	--------------------------	------------------------------

I. Información General

- Sexo: Femenino () Masculino ()
- Edad: 25 a 35 () 36 a 45 () 46 a más ()
- Condición Laboral: Nombrado () Contratado () Locación de Servicio ()
- Años de Servicio: 1 a 5 años () 6 a 10 años () de 11 a más años ()

II. Información investigativa

Nº	ÍTEM	1	2	3	4	5
I. DIMENSIÓN: INFLUENCIA IDEALIZADA						
I.I Indicador: Nivel de confianza						
1	El jefe me inspira confianza para desarrollar mis actividades laborales y la planificación de las mismas.					
2	Tengo la confianza para dar a conocer mis ideas sin miedo a equivocarme estableciendo metas y compromisos laborales.					
I.II Indicador: Nivel de respeto						
3	El jefe atiende las dudas que tengo con amabilidad y respeto.					
4	Mi trabajo es valorado por el jefe.					
I.III Indicador: Grado de colaboración e interés colectivo						
5	El jefe se interesa en lograr que el grupo que dirige sea efectivo y planifica adecuadamente las labores diarias.					
6	Cuento con el apoyo de mi jefe y de mis compañeros para la consecución de mis metas dentro de la entidad.					
II. DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN INSPIRADORA						
II.I Indicador: Nivel de motivación						
7	El jefe me sugiere y recomienda nuevas formas de realizar mi trabajo.					
8	Me siento motivado y confío en alcanzar mis metas					
II.II Indicador: Nivel de comunicación						
9	El jefe es atento y resuelve mis inquietudes amablemente.					
10	Me es fácil comunicarme con mis compañeros de trabajo para poder					

	lograr conjuntamente el cumplimiento de metas trazadas dentro de la entidad.					
II.III Indicador: Grado de resolución de situaciones conflictivas						
11	El jefe mantiene el seguimiento y consigue que yo vea los problemas desde diferentes puntos de vista.					
12	El jefe me guía y me apoya para resolver situaciones conflictivas por mi propia cuenta y realiza retroalimentación entre todos los colaboradores.					
III. DIMENSIÓN: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL						
III.I Indicador: Nivel de conducta en el planteamiento de ideas						
13	Soy participativo y me gusta dar ideas de solución frente a algún problema					
14	El jefe me trata con respeto y escucha mis ideas.					
III.II Indicador: Grado de identificación de oportunidades						
15	Siento que mi jefe consigue mejores resultados de los que espera de mí.					
16	El jefe identifica claramente las oportunidades de mejora dentro del área laboral.					
III.III Indicador: Nivel de creatividad						
17	Mi jefe al tomar alguna decisión o resolver un problema se le ocurren ideas nuevas y únicas, y nos impulsa a seguir sus pasos.					
18	Aplico métodos de trabajo que me facilitan las labores institucionales, estableciéndome metas personales.					
IV. DIMENSIÓN: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA						
IV.I Indicador: Identificación de necesidades individuales						
19	El jefe considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son distintas a las de mis compañeros y evalúa constantemente mi desempeño.					
20	El jefe se preocupa por las necesidades de todos los colaboradores y evalúa las deficiencias encontradas.					
IV.II Indicador: Nivel de empatía						
21	El jefe me ayuda a desarrollar mis fortalezas y habilidades para desempeñarme adecuadamente en mis labores.					
22	El jefe me escucha atentamente sin cuestionarme ni juzgarme.					
IV.III Indicador: Nivel de desarrollo de potencial						
23	El jefe me hace ver mis errores y me guía para alcanzar los objetivos institucionales esperados					
24	El jefe impulsa al equipo de trabajo a desarrollarse de acuerdo al potencial y conocimientos de cada uno.					

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

Estimado(a) Colaborador:

El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar el nivel de Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca-2022 y conocer aspectos específicos con fines académicos. Se le agradece su cooperación, el cuestionario es anónimo.

Instrucciones:

Lea atentamente cada ítem y marque con una ASPA (X) la respuesta que más se acomode a su apreciación. Teniendo en cuenta la siguiente escala:

<i>Totalmente en desacuerdo</i> (1)	<i>En desacuerdo</i> (2)	<i>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</i> (3)	<i>De acuerdo</i> (4)	<i>Muy de acuerdo</i> (5)
--	-----------------------------	--	--------------------------	------------------------------

I. Información General

- Sexo: Femenino () Masculino ()
- Edad: 25 a 35 () 36 a 45 () 46 a más ()
- Condición Laboral: Nombrado () Contratado () Locación de Servicio ()
- Años de Servicio: 1 a 5 años () 6 a 10 años () de 11 a más años ()

II. Información investigativa

N°	ÍTEM	1	2	3	4	5
I. DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN						
I.I Indicador: Nivel de sensibilización						
1	He recibido charlas, conferencias y/o talleres respecto a la labor que desempeño y mi jefe siempre me impulsa a mejorar.					
2	El jefe me ha brindado información acerca de los riesgos en mi puesto laboral y me ha orientado a cómo gestionarlos.					
I.II Indicador: Grado de capacitación						
3	Conozco y he sido capacitado para el desarrollo de mis actividades dentro de la entidad.					
4	Recibo capacitaciones para aumentar mis conocimientos laborales y el jefe siempre me apoya y me guía.					
II. DIMENSIÓN: ESTABLECIMIENTO DE METAS Y COMPROMISOS						
II.I Indicador: Grado de cumplimiento de metas individuales y/o grupales						
5	Cumplo con las metas que se me asignan diariamente en mi puesto laboral y el jefe se siente orgulloso de mí.					
6	Soy constante y perseverante en cualquier tarea que se me asigne y el jefe me orienta a seguir mejorando.					
7	Mi grupo de trabajo es responsable y se preocupa por realizar las labores eficientemente con el apoyo del jefe.					
8	Mi trabajo logra cumplir las metas planteadas por la entidad.					

II.II Indicador: Grado de cumplimiento de objetivos					
9	Establezco mis propios objetivos para realizar mis labores y conseguir mejores resultados dentro del centro laboral y el jefe me ayuda a ser optimista.				
10	Trabajo en equipo para lograr alcanzar los objetivos institucionales y el jefe me guía y orienta adecuadamente				
II.III Indicador: Nivel de compromiso					
11	Me siento comprometido y orgulloso de mi puesto de trabajo y del apoyo que recibo de mi jefe.				
12	Siento que la entidad me apoya y fomenta mi desarrollo profesional.				
III. DIMENSIÓN: SEGUIMIENTO					
III.I Indicador: Grado de identificación de problemas					
13	Uso mis habilidades de manera efectiva para identificar y dar posibles soluciones a un problema.				
14	Puedo identificar qué es lo que ocasiona algún problema dentro de mi centro laboral.				
III.II Indicador: Planteamiento de alternativas de solución					
15	He dado mi opinión frente a un problema para poder solucionarlo y he sido escuchado sin juzgamiento por parte mi jefe y compañeros.				
16	El jefe toma en cuenta mis sugerencias para la resolución de problemas.				
IV. DIMENSIÓN: EVALUACIÓN					
IV.I Indicador: Grado de productividad					
17	Mi trabajo contribuye a lograr los objetivos de la entidad.				
18	Me siento cómodo y motivado en mi ambiente laboral y realizo mi trabajo de forma ordenada.				
19	Realizo mi trabajo orientado a la consecución de buenos resultados y me siento influenciado positivamente por mi jefe.				
IV.II Indicador: Nivel de calidad en el trabajo					
20	Cuento con un plan de contingencia frente a hechos fortuitos que perjudiquen mi trabajo y mi jefe siempre vela por mi bienestar.				
21	Cuento con conocimientos específicos para la labor que desempeño y si algo no entiendo mi jefe me ayuda y me aporta sus conocimientos.				
IV.III Indicador: Nivel de eficiencia					
22	Soy capaz de conseguir lo que me propongo sin exigirme al máximo.				
23	Soy capaz de superar los objetivos asignados en los plazos esperados sin sacrificar la calidad de mi trabajo.				
V. DIMENSIÓN: RETROALIMENTACIÓN					
V.I Indicador: Nivel de orientación					
24	Mi jefe me ayuda y acompaña en el desarrollo de competencias personales, sociales y laborales que me sitúan en una posición favorable ante mi trabajo.				

25	Intercambio opiniones y expectativas en base a la labor que desempeño y tengo una comunicación efectiva con mi jefe.					
V.II Indicador: Grado de apoyo						
26	Siento que dentro de mi espacio laboral existe un ambiente de colaboración y compañerismo y el jefe implementa enfoques de creatividad para identificar oportunidades y resolución de problemas.					
27	Cuando presento alguna dificultad soy escuchado por mi jefe y muestra consideración hacia mi cuando conoce mis necesidades laborales.					

ANEXOS

Tabla 31

Regla de interpretación del Coeficiente de Correlación

rho	Grado de Relación
0	Relación Nula
$\pm 0.000\dots - 0.19\dots$	Relación Muy Baja
$\pm 0.200 - 0.39\dots$	Relación Baja
$\pm 0.400 - 0.59\dots$	Relación Moderada
$\pm 0.600 - 0.79\dots$	Relación Alta
$\pm 0.800 - 0.99\dots$	Relación Muy Alta
± 1	Relación Perfecta

La relación puede ser directa/positiva (+) o inversa/negativa (-)

Nota: Elaboración propia. Adaptada de Mayorga, L.A. (2022), Manual de Metodología de la Investigación. Cusco: Yachay.

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

POREXPERTOS

- 1. Título de la Tesis:** Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.
- 2. Nombre de la Maestrante:** Karina Yveth Montoya Terrones
- 3. Experto:** Víctor Hugo Delgado Céspedes
- 4. Grado Académico:** Doctor en Sociología
- 5. Estimado (a) experto(a):**

Adjunto encuestas estructuradas, matriz de consistencia metodológica, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba de fiabilidad estadística)		X			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras. para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.		X			
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.		X			

Opinión: El instrumento de recojo de información cumple con lineamientos metodológicos: criterio de constructo - contenido y es aplicable.

Cajamarca, diciembre del 2022

Firma del experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

POR EXPERTOS

- 1. Título de la Tesis:** Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022.
- 2. Nombre de la Maestrante:** Karina Yveth Montoya Terrones
- 3. Experto:** Maed Juan Sánchez Vargas
- 4. Grado Académico:** Doctor en Ciencias Económicas
- 5. Estimado (a) experto(a):**

Adjunto encuestas estructuradas, matriz de consistencia metodológica, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba de fiabilidad estadística)		X			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras. para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.		X			
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.		X			

Opinión: El instrumento de recojo de información cumple con lineamientos metodológicos: criterio de constructo - contenido y es aplicable.

Cajamarca, diciembre del 2022

Firma del experto