

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 GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE

MOCHUMÍ, PROVINCIA Y REGIÓN LAMBAYEQUE, 2022

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

LESLY JANET TELLO CABRERA

Asesora:

Mtro. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO

Cajamarca, Perú

2025



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Lesly Janet Tello Cabrera
DNI: 77468095
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Administración y Gerencia Pública
2. Asesora: Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumi, provincia y región Lambayeque, 2022
6. Fecha de evaluación: 19/12/2025
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 15%
9. Código Documento: 3117:542197571
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:

APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 19/12/2025

Firma y/o Sello
Emisor Constancia

Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho
DNI: 41515642

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by
LESLY JANET TELLO CABRERA
Todos los derechos reservados



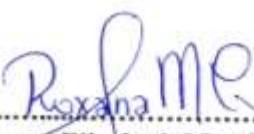
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las **11:00** horas del dia 17 de setiembre de dos mil veinticinco, reunidos en el Aula 1Q-107 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA**, el **Dr. VÍCTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES**, el **Dr. MIGUEL ANGEL MACETAS HERNÁNDEZ**, y en calidad de Asesor la **Mtro. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO**. 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 GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOCHUMÍ, PROVINCIA Y REGIÓN LAMBAYEQUE, 2022”**; presentada por la Bachiller en Administración **LESLY JANET TELLO CABRERA**.

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 **16. (DIECISEIS) - BUENO**..... la mencionada Tesis; en tal virtud, la Bachiller en Administración **LESLY JANET TELLO CABRERA**, 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 **12:15** horas del mismo dia, se dio por concluido el acto.


Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho
Asesor


Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador


Dr. Victor Hugo Delgado Céspedes
Jurado Evaluador


Dr. Miguel Angel Macetas Hernández
Jurado Evaluador

A:

Dios, por cuidar de mi y haberme regalado esta maravillosa oportunidad de vida; a mis padres, Mavila y Remigio, por su guía y apoyo constante y a mis hermanas Carito, Danixa y Marilyn, compañeras en este camino de aprendizaje

AGRADECIMIENTO

A mi asesora, Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho, por su constante asesoría y seguimiento para el desarrollo de esta investigación, a la Municipalidad Distrital de Mochumí, por haberme facilitado el acceso a la información necesaria para el desarrollo de este estudio y a la Universidad Nacional de Cajamarca, por brindarme, mediante los docentes, una educación de calidad.

La tarea del líder es llevar a la gente desde donde están hasta donde no han estado.

-Henry Kissinger

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 <i>Contextualización</i>	1
1.1.2 <i>Descripción del problema</i>	3
1.1.3 <i>Formulación del problema</i>	4
Problema general.....	4
Problemas específicos.....	4
1.2 Justificación e Importancia	4
1.2.1 <i>Justificación científica</i>	4
1.2.2 <i>Justificación técnica – práctica</i>	5
1.2.3 <i>Justificación institucional y personal</i>	5
1.3 Delimitación de la investigación.....	5
1.4 Limitaciones.....	6
1.5 Objetivos de la investigación.....	6
1.5.1 <i>Objetivo general</i>	6
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i>	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1 <i>Antecedentes internacionales</i>	8
2.1.2 <i>Antecedentes nacionales</i>	9
2.1.3 <i>Antecedentes locales</i>	10
2.2 Marco Legal	11
2.3 Bases Teóricas	13
2.3.1 <i>Teorías del Liderazgo Gerencial</i>	13
2.3.2 <i>Teorías del Desempeño Laboral</i>	19

2.4 Marco Conceptual.....	25
2.4.1 <i>Liderazgo gerencial</i>	25
2.4.2 <i>Desempeño laboral</i>	32
2.5 Definición de términos básicos.....	39
CAPÍTULO III.....	41
PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES	41
3.1 Hipótesis	41
3.1.1 <i>Hipótesis general</i>	41
3.1.2 <i>Hipótesis específicas</i>	41
3.2 Variables	41
3.3 Operacionalización/categorías de los componentes de las hipótesis	43
CAPÍTULO IV	45
MARCO METODOLÓGICO	45
4.1 Ubicación geográfica	45
4.2 Diseño de la Investigación.....	46
4.3 Métodos de investigación.....	46
4.4 Población, muestra y unidad de análisis y unidad de observación	46
4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	47
4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	48
4.7 Matriz de consistencia metodológica.....	50
CAPÍTULO V	52
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	52
5.1 Presentación de resultados	52
5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	57
5.3 Contrastación de la hipótesis	62
CONCLUSIONES	65
SUGERENCIAS.....	66
REFERENCIAS	67
ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de comparación entre las teorías del liderazgo gerencial.....	18
Tabla 2. Criterios de comparación entre la teoría del desempeño laboral.....	24
Tabla 3. Operacionalización de las variables de estudio.....	43
Tabla 4. Consolidación de la planilla de la Municipalidad Distrital de Mochumi.....	47
Tabla 5. Tabla de valoraciòn del liderazgo gerencial y desempeño laboral.....	49
Tabla 6. Matriz de consistencia metodológica.....	50
Tabla 7. Valoraciòn de la variable liderazgo gerencial	52
Tabla 8. Valoraciòn de la variable liderazgo autocràtico.....	52
Tabla 9. Valoración agrupada de la dimensión liderazgo democrático.....	53
Tabla 10. Valoración agrupada de la dimensión liderazgo permisivo.....	54
Tabla 11. Valoración consolidada de la variable desempeño laboral.	54
Tabla 12. Tabla cruzada de las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral. ..	55
Tabla 13. Tabla cruzada de la dimensión liderazgo autocrático de la variable liderazgo gerencial y la variable desempeño laboral.....	56
Tabla 14. Tabla cruzada de la dimensión liderazgo democrático de la variable liderazgo gerencial y la variable desempeño laboral.....	56
Tabla 15. Tabla cruzada de la dimensión liderazgo permisivo de la variable liderazgo gerencial y la variable desempeño.....	57
Tabla 16. Correlación entre las variables Liderazgo gerencial y desempeño laboral ..	57
Tabla 17. Correlación entre la dimensión liderazgo gerencial autocrático y desempeño laboral	58
Tabla 18. Correlación entre la dimensión liderazgo gerencial democrático y desempeño laboral.....	58
Tabla 19. Correlación entre la dimensión liderazgo gerencial permisivo y desempeño laboral	59
Tabla 20. Síntesis de las correlacionales.....	62
Tabla 21. Prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de ubicación del distrito de Mochumì.....	45
Figura 2. Nivel consolidado de la variable liderazgo gerencial.....	52
Figura 3. Nivel de la dimensión liderazgo autocrático.....	53
Figura 4. Nivel de la dimensión liderazgo democrático.....	53
Figura 5. Nivel de la dimensión liderazgo permisivo	54
Figura 6. Nivel consolidado de la variable desempeño laboral	55
Figura 7. Alfa de Cronbach de la variable liderazgo laboral.....	87
Figura 8. Alfa de Cronbach de la variable desempeño laboral.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

AC: Alfa de Cronbach.

CAS: Contrato Administrativo de Servicios.

DL: Desempeño Laboral.

LG: Liderazgo gerencial.

MDM: Municipalidad Distrital de Mochumí.

MDJ: Municipalidad Distrital de Jaén.

R: Prueba correlacional de Pearson.

Rho: Prueba correlacional de Spermann.

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales).

SIG: Significancia.

GLOSARIO

Calidad: hace referencia a todos aquellos requisitos pre establecidos por la organización que debe cumplir un producto/servicio para ser entregado al cliente, la desviación de estos valores es denominado sin calidad (Camisón et al. 2006).

Compromiso: se refiere al compromiso organizacional como aquellos sentimientos de los trabajadores que desarrollan en dirección a la empresa por afinidad personal que puede ir desde compatir los valores institucionales o la visión asociada con la misma (Salvador, 2019).

Cultura empresarial: se refiere a la actitud y forma de pensar de manera transversal en cuanto a actividades operativas y estratégicas e incluso trasciende a los valores y códigos éticos de una organización (Lipp, 2019).

Destrezas: se refiere al dominio que tiene una persona en relación a un objeto físico como por ejemplo un jugador de fútbol con la pelota (Chiavenato, 2013).

Epistemológicamente: se refiere al conocimiento que se ocupan de la adquisición, proceso y veraciadd de un conocimiento fundamentos con métodos y validez científico (Ceberio y Watzlawick, 1998).

Presupuesto: es un instrumento de alta gestión que sirve para planificar los gastos ejecutados en un período operativo determinado por lo general lo formula altos ejecutivos o jefes de departamentos (D'Alessio, 2018).

Satisfacción: es el resultado positivo cuando la experiencia de una persona es superada por las expectativas previas de lo que ha acontecer (Kotter, 1999).

Sistematizar: es el proceso de organizar de forma cíclica y jerraquizar elementos desde las fuentes de ingreso de un sistema para que sean debidamnte procesados y alimenten un proceso de conversión obteniendo nuevos elementos de salidas que satisfagan propósitos en particulares (Li et al. 2023).

Resumen

El estudio se realizó en la Municipalidad Distrital de Mochumí en la provincia y región de Lambayeque, 2022. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional, con diseño no experimental y según su temporalidad transversal de corte transaccional. La población estuvo conformada por 52 servidores públicos. La técnica fue la encuesta y como instrumento de recojo de información dos cuestionarios con escala ordinal tipo Likert para ambas variables. Con respecto al valor del alfa de Cronbach, el cuestionario liderazgo gerencial obtuvo un cálculo de 0.936 y, para el desempeño laboral de 0.888. Se evidencian en los resultados que existe una relación entre variables entre las variables de estudio, que según el estadístico prueba de Rho = 0.656 y con “P” valor de 0.000 <0, 05 esto significa que dicha relación es significativa y moderada. Asimismo, se encontró un 46,2 % nivel alto en el liderazgo gerencial permisivo y 46,2% nivel bajo en el desempeño laboral debido a las discrepancias entre los colaboradores y el tipo de liderazgo gerencial que aplican los principales jefes de área. En conclusión, a menor liderazgo gerencial menor será el desempeño laboral y viceversa porque los trabajadores no se sentirán respaldados, ni seguros que su trabajo realmente beneficie a todos en la entidad y mucho menos logrará que los trabajadores se identifiquen con la entidad por lo que se corre mayor riesgo de fuga de talentos y de información privilegiada.

Palabras Clave: Gerencia, desempeño, gerencia, laboral y liderazgo.

Abstract

The study was conducted in the District Municipality of Mochumí in the province and region of Lambayeque, 2022. Its objective was to determine the relationship between managerial leadership and the job performance of administrative staff. The research used a quantitative approach, correlational scope, non-experimental design, and cross-sectional transactional temporality. The population consisted of 52 public servants. The technique was a survey, and the information collection instrument consisted of two questionnaires with ordinal Likert-type scales for both variables. Regarding the Cronbach's alpha value, the managerial leadership questionnaire obtained a calculation of 0.936, and for job performance, 0.888. The results show that there is a relationship between the study variables, according to the Rho test statistic = 0.656 and a p-value of 0.000 < 0.05, indicating that this relationship is significant and moderate. Likewise, 46.2% showed a high level of permissive managerial leadership, and 46.2% showed a low level of job performance due to discrepancies among collaborators and the type of managerial leadership applied by the main area heads. In conclusion, the lower the managerial leadership, the lower the job performance, and vice versa, because workers will not feel supported or confident that their work truly benefits everyone in the organization; moreover, it will not foster workers' identification with the organization, increasing the risk of talent and privileged information leakage.

Keywords: *Management, performance, managerial, work, and leadership.*

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 *Contextualización.*

Hoy en día, muchas organizaciones públicas en todo el mundo están interesadas en incorporar servidores que actúen además de supervisores, como líderes para que guíen e inspiren a otros a verdaderamente servir a la sociedad y a mejorar su desempeño laboral y su productividad, lo que puede implicar todo un desafío.

A nivel internacional, Haricharan (2023) manifestó que en Sudáfrica los problemas de Desempeño Laboral, es por la ausencia de gobernanza, la baja orientación al servicio, la exclusión social, la excesiva jerarquización y la falta de liderazgo.

Los elementos anteriormente descritos provocan incumplimientos de metas y objetivos, la aparición de elitismo político y la pérdida de prestigio institucional, según menciona (Contreras, 2022). Asimismo, Marín y Delgado (2020, como se citó en Nuñez, 2022) señalaron que, en México, un gran promedio de autoridades que lideran las municipalidades, no tiene mucho interés por lograr un buen desempeño laboral, ya que manifiestan que el diseño organizacional para el cumplimiento de objetivos institucionales no está correspondido, ya que hay rígidas normas y cada cambio del proceso requiere de revisión y aprobación de un tercero que desconoce la realidad institucional.

Por otro lado, Alarcón y Salvador (2020) señalaron la necesidad de una respuesta actualizada al problema del bajo desempeño laboral y la apatía gerencial, es implementar el índice sistético, entendido como un modelo de gestión analítico, integral y flexible que agiliza los procesos de servicios priorizando actividades y recursos.

El Perú, no es ajeno a la problemática descrita, pues de acuerdo a De La Cruz (2022) la Municipalidad Provincial de Lambayeque presenta una problemática centrada en

la falta de un liderazgo estructurado y efectivo, que cause deficiencias en el control de funciones y desempeño de los empleados; actitudes negativas entre los trabajadores que dificultan la formación de equipos de trabajo, comunicación vertical y autoritaria, la falta de liderazgo claro para la participación de los empleados en las decisiones, agravada por la escasa colaboración directiva, genera insatisfacción y conflictos internos debidos a relaciones interpersonales deficientes.

Al respecto, Ramos et ál., (2021) declararon que, en Lambayeque, la clave del bajo desempeño laboral radica en la ausencia de reformas y estrategias adaptadas a la modernidad, como las ocurridas durante la pandemia del COVID-19, que generaron cambios positivos, reformas como: parafrasea de una forma corta y formal: la aprobación del teletrabajo y las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Sin embargo, con la reactivación económica, se evidencian dificultades en la eficiencia de los trabajadores públicos en su lugar de trabajo, principalmente por la falta de compromiso laboral, incumplimiento de deberes y reducción de la productividad además de un débil, y en algunos casos inexistente liderazgo estratégico que dirija.

En este sentido, Chanamé (2020) expresó que, si queremos un desempeño laboral formidable en los servidores públicos acorde al plan de modernización del stado, primero deben de ocurrir otros hechos importantes tales como: la articulación de las brechas de necesidades con la población y las funciones del servidor quién se esforzará por reducirlas, la estructura jerárquica de la entidad debe de alinearse con los procesos que se ejecutan para entregar con mayor eficiencia los servicios, empezando por la identificación de un líder estratega que direccione, guíe y motive a los colaboradores a una correcta ejecución de funciones, y la descentralización de recursos para optimizar los procedimientos entregando mayores niveles de satisfacción a la ciudadana.

Finalmente, Marín y Delgado (2020) indicaron que existen grandes dificultades para que los funcionarios públicos obtengan un efectivo desempeño laboral, debido a muchos inconvenientes, entre ellos: los perfiles del puesto no cumplen con las competencias

requeridas por condiciones política de cargos de confianza, limitado presupuesto, escasos análisis de brechas en cuanto a capacitaciones, entre otros. Por ello, menciona, es sumamente importante que quienes dirigan las organizaciones, establezcan estrategias de trabajo claras, capaciten a su personal y direccíonan a los colaboradores al cumplimiento de objetivos en tiempo y oportunidad.

1.1.2 *Descripción del problema.*

La Municipalidad Distrital de Mochumí atraviesa una coyuntura difícil, debido a la inestabilidad política, socioeconómica y a los recientes fenómenos naturales suscitados. En este contexto, los servidores públicos deben demostrar un desempeño sobresaliente en el cumplimiento de sus funciones y en la atención brindada a la comunidad, sin embargo, este se ve mermado por ciertas deficiencias que se pudo observar principalmente en lo relacionado al equipamiento técnico, de escritorio, congestionamiento de áreas y personas en un mismo lugar, infraestructura, entre otros; lo que perjudica las destrezas y conocimientos técnicos, poco desarrollo de capacidades, discontinuidad de la evaluación e indicadores de desempeño, inadecuada gestión del tiempo, incumplimiento de tareas y con ello el débil cumplimiento de metas, generando críticas destructivas y disconformidad en los usuarios por los servicios que reciben; evidenciando también poca retroalimentación entre áreas y personal y débil direccionamiento gerencial.

Consecuencia de ello, de persistir, se generaría el debilitamiento para predominar el orden y el mando administrador, aumento de auditorías e investigaciones de control, disminución de la credibilidad institucional, incremento de la insatisfacción social y pérdida de confianza al servidor público. Considerando estas observaciones, se formuló nuestra pregunta principal en la sección siguiente.

1.1.3 *Formulación del problema.*

Problema general.

¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí– Lambayeque, 2022?

Problemas específicos.

¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial autocrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí– Lambayeque, 2022?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial democrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí– Lambayeque, 2022?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial permisivo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí– Lambayeque, 2022?

1.2 Justificación e Importancia

1.2.1 *Justificación científica.*

La investigación está asociada a generar mayor producción científica respecto a los temas planteados. Así mismo, contribuyó a determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral apoyándose en la Teoría de los múltiples liderazgos del autor Lewin et al., (1939) propusieron que, los líderes pueden emplear múltiples liderazgos y combinarlos entre ellos según las circunstancias y objetivos, principalmente se habla de un liderazgo dictatorial (autocrático), participación de voluntades (democrático) y libre toma de decisiones (permisivo); asimismo, el estudio apoyó la Teoría de los factores de Snell y Bohlander (2013) la cual explica que, existen factores que de acuerdo a la gestión de los mismos alterarán el desempeño laboral de un trabajador, dichos factores hacen referencia a la motivación, ambiente y a las capacidades. Asimismo, se evidencia la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en una municipalidad, aspecto desconocido hasta este estudio. Finalmente, se elaboraron instrumentos documentales que confirmaron dicha relación en los funcionarios públicos, pese a las dificultades.

1.2.2 Justificación técnica – práctica.

La investigación fue una producción original porque se probó la relación de estas variables por vez primera en la municipalidad. Asimismo, mediante el aporte del estudio, se apoyó a la identificación de las deficiencias del desempeño en los funcionarios públicos a partir de las habilidades directivas en liderazgo, al presentar a la entidad un nuevo conocimiento para las futuras medidas correctivas y estrategias.

En este sentido, al elevarse las exigencias y demandas de la sociedad por un mejor servicio público, urge contar con personal calificado liderando las instituciones. Así, su importancia radica en el impacto significativo que puede generar en el logro de los objetivos institucionales.

1.2.3 Justificación institucional y personal.

La investigación ayudó hacer un diagnóstico de la gestión de dirección con el objetivo de optimizar el desempeño de los servicios públicos y aumentar la satisfacción ciudadana. Asimismo, el estudio fue relevante por su capacidad de replicarse en las otras Municipalidades distritales que necesiten generar mejores ambientes y procesos de trabajo.

De esta manera, se construyó un instrumento documental especializado para asociar ambas variables con la confiabilidad y validez aceptados, que redefinió el enfoque para tratar la problemática.

A nivel personal, el estudio permitió ampliar los conocimientos, mejorar las habilidades adquiridas durante el pregrado y desarrollar nuevas competencias que podrán utilizarse para aprovechar en futuras oportunidades de empleo.

1.3 Delimitación de la investigación

Se examinó a 52 administrativos de todas las áreas de la Municipalidad Distrital de Mochumí, siguiendo la metodología de la Universidad Nacional de Cajamarca. La confiabilidad de los instrumentos se certificó mediante evaluación de tres expertos y la

prueba alfa de Cronbach. Asimismo, desde el punto de vista técnico, se aplicarán las pruebas estadísticas de normalidad Kolmogorov-Smirnov y de Spearman. En este sentido, en cuanto a la delimitación teórica se usó para el liderazgo gerencial a Lewin et al., (1939) y para el desempeño laboral a Snell y Bohlander (2013). Por otro lado, las demarcaciones éticas fueron de acuerdo a los criterios éticos y rigores científicos expuestos en el debido apartado. Finalmente, no hubo delimitaciones sociales. Por último, la delimitación del lugar, objeto y espacio fue: La Municipalidad Distrital Mochumí con el personal administrativo en el año 2022.

1.4 Limitaciones

- a) La elaboración de este estudio comprendió solo al personal administrativo operativo, más no a los gerentes de las áreas y jefes superiores, porque son ellos quienes no solo reciben ordenes de las diferentes jefaturas, sino también son quienes sienten en primera línea el impacto de las diferentes decisiones tomadas por los mandos altos y medios.
- b) La información bibliográfica recopilada, en su mayoría, fue limitada a la virtualidad, debido a los protocolos de distanciamiento social causada por la pandemia COVID- 2019.
- c) Las fuentes primarias, para el sector público, fueron escasas, sin embargo, se logró el objetivo de generar un buen análisis de la literatura encontrada que de base y buen fundamento a este estudio.

1.5 Objetivos de la investigación.

1.5.1 Objetivo general.

Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí– Lambayeque, 2022.

1.5.2 *Objetivos específicos.*

- a) Determinar la relación entre el liderazgo gerencial autocrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí - Lambayeque, 2022.
- b) Determinar la relación entre el liderazgo gerencial democrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí– Lambayeque, 2022.
- c) Determinar la relación el liderazgo gerencial permisivo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumì-Lambayeque, 2022.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales.

Salvaciòn (2024) en su investigaciòn denominada *Características demográficas, liderazgo administrativo, procesos de gestión del conocimiento y desempeño de los administradores municipales en la nueva normalidad*, publicada en Filipinas, la cual tuvo como objetivo determinar la influencia de diversos factores demográficos, liderazgo administrativo y procesos de gestión del conocimiento en el desempeño de los administradores en la nueva normalidad de las organizaciones gubernamentales. Empleò un estudio descriptivo correlacional. Se utilizaron análisis de frecuencia, porcentaje, media, desviación estándar, correlación producto-momento de Pearson y regresión múltiple para tratar los datos. Se analizò a 153 participantes, entre ellos: administradores, jefes de oficina y jefes de oficina de unidad de las organizaciones del gobierno de la ciudad. La investigaciòn arrojò que las características demográficas, el liderazgo administrativo y los procesos de gestión del conocimiento tienen una correlación significativa y son predictores importantes del desempeño de los administradores, generando un modelo lineal. Se llegó a la conclusiòn que el nivel de liderazgo administrativo de los administradores, en términos de creatividad administrativa, capacidad de toma de decisiones y cultura organizacional, es muy alto; lo que indicaría, segùn el autor, que confían en su capacidad para liderar y tomar decisiones. Por su parte, el nivel de desempeño de los administradores es “Muy Satisfactorio” lo que indica que todos son administradores capaces.

Mishra y Hassen (2023) en su estudio publicado en Etiopía, titulado Liderazgo de servicio y desempeño laboral de los empleados: el papel de la motivación del servicio público en las organizaciones del sector público etíope, se examina el papel mediador de

la motivación de servicio público (PSM) en la relación entre liderazgo de servicio y desempeño laboral. La investigación fue de enfoque cuantitativo, correlacional-descriptivo, no experimental y transversal, con una muestra de 154 empleados de 7 entidades públicas. Los resultados mostraron una evaluación significativa entre ambas variables ($\text{Rho} = 0.753$), con un nivel medio del 47% en liderazgo gerencial y 41% en desempeño laboral. Se concluye que liderazgo de servicio y desempeño laboral están significativamente relacionados, con la motivación como mediador principal.

Torcatt (2020) en su artículo titulado Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela, publicado en Venezuela, se evaluó el liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal público docente de dicho estado. La estrategia metodológica fue cualitativa con diseño descriptivo, utilizando entrevistas en profundidad. Los resultados señalaron que las estrategias más efectivas para el liderazgo incluyen el desarrollo de relaciones interpersonales, el fomento de la colaboración para alcanzar metas, la motivación del docente como facilitador de procesos y el enriquecimiento de sus experiencias laborales. Además, el liderazgo autocrático tuvo una $\text{Rho} = 0.546$ moderada, el liderazgo democrático tuvo una $\text{Rho} = 0.698$ moderada y el liderazgo permisivo tuvo una $\text{Rho} = 0.622$ moderada. Las conclusiones fueron que la buena gerencia es fundamental porque permite que cada componente que dependa de ella se convierta en un aporte de valor y en consecuencia que permita el desarrollo de la organización.

2.1.2 Antecedentes nacionales.

Según Guevara (2022) en su investigación titulada La influencia del Liderazgo en el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial Santa Cruz - Cajamarca 2020 tuvo como objetivo determinar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo. El estudio fue cuantitativo, correlacional, no experimental y transversal, con una muestra de 79 servidores públicos. Se aplicó la

encuesta con cuestionario como instrumento. Los resultados indicaron un 42% de nivel moderado en desempeño laboral y 65% nivel medio en liderazgo gerencial, con una relación directa y baja entre ambas variables ($p < 0,05$; $\text{Rho}=0,348$).

De acuerdo a Malca y Callao (2021) en su artículo titulado Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores propone un modelo de liderazgo para fortalecer el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Jaén. Se aplicó una metodología cuantitativa, no experimental y transaccional, con una muestra de 91 trabajadores y se utilizó la encuesta con cuestionario como técnica e instrumento. El liderazgo autocrático tuvo un $r=0.600$ moderado, liderazgo democrático tuvo un $r=0.255$ bajo y el liderazgo permisivo tuvo un $r=0.211$ bajo. Concluyó, para poder liderar de forma gerencial se necesita generar incentivos, motivar, agenciar y generar un clima motivador que sea entusiasmante, comprometido y de óptima convivencia laboral. Además, para conducir un buen desempeño el personal debe de seguir el reglamento interno, la planificación de actividades, la entrega de resultados a tiempo y mantener comunicaciones cordiales.

Haranga (2020) En su estudio de maestría titulado Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa textil, Comas – 2022, se buscó precisar la relación entre ambas variables. El enfoque metodológico fue cuantitativo, correlacional, no experimental y transversal, aplicando encuestas a una muestra de 140 servidores públicos. Los resultados indicaron una relación directa y moderada ($p<0,05$; $\text{Rho}=0,951$). Se concluyó que el liderazgo gerencial influye directamente en el desempeño laboral, por lo que resulta esencial que los directivos guíen y escuchen al personal a fin de que ambas partes puedan relacionarse de la mejor manera para lograr un clima de trabajo armonioso y respeto en bien de la empresa.

2.1.3 Antecedentes locales.

Cruz (2022) en su estudio de maestría Estilo de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, se calcula la relación entre el estilo de

liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores. La metodología fue cuantitativa, correlacional, no experimental y transversal, con una muestra de 118 de 340 servidores públicos. Los resultados revelaron predominio de liderazgo autoritario (41%), democrático (46%) y transaccional (43%), con correlaciones moderadas ($\rho < 0,05$; $\rho = 0,345$), recomendando mejorar el liderazgo dada la deficiente relación jefe-trabajador.

García (2022) en su estudio de maestría titulado *El liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral del personal de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2019*, se determina la influencia del liderazgo gerencial en el desempeño laboral de 52 colaboradores de dicha gerencia. Con un enfoque cuantitativo correlacional-descriptivo, los resultados mostraron un nivel medio de liderazgo (80%) y desempeño laboral (52%). Se encontró una relación moderada positiva entre ambas variables ($\rho = 0.655$), destacando que el liderazgo democrático presentó alta elevación ($\rho = 0.701$). Se concluyó la necesidad de fortalecer la comunicación, la motivación y la visión institucional.

2.2 Marco Legal

El marco legal relacionado con la modernización de la gestión pública y la organización municipal en Perú está fundamentado en dos pilares normativos: la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley N.º 27658) y la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N.º 27972). Ambas constituyen el fundamento jurídico para los procesos de reforma, descentralización y fortalecimiento institucional en los distintos niveles del Estado peruano.

2.2.1 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Según Ley N.º 27658 (2002) establece el proceso de modernización del Estado peruano, orientándolo

hacia un modelo de gestión eficiente, descentralizado, transparente y de calidad. Su principal objetivo es mejorar la capacidad del Estado para ofrecer servicios públicos de calidad y responder a las necesidades de la ciudadanía. Entre sus disposiciones más relevantes destacan las siguientes:

Principios Rectores (Art. 5): El proceso de modernización se fundamenta en la eficiencia, descentralización, transparencia y orientación al ciudadano. Se impulsa la mejora de la calidad en la prestación de bienes y servicios públicos, el cierre de brechas, la concertación con la sociedad civil y la transferencia gradual de funciones a los gobiernos locales y regionales para alcanzar una mayor eficacia en el uso de recursos públicos.

Política Nacional de Modernización (Art. 12, modificado 2023): La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 es el instrumento estratégico clave para la modernización del Estado, bajo la responsabilidad de la Presidencia del Consejo de ministros mediante la Secretaría de Gestión Pública.

Rendición de cuentas y transparencia: La modernización implica no solo eficiencia administrativa, sino también el fortalecimiento de la transparencia y la confianza pública en las instituciones estatales.

2.2.2 Ley Orgánica de Municipalidades. Según Ley N.º 27972 (2003) establece la naturaleza, competencias, autonomía y organización de los gobiernos locales en el Perú, diferenciando su jurisdicción en municipalidades provinciales, distritales y de centros poblados. Entre sus aspectos relevantes destacan las siguientes:

Autonomía Municipal (Art. 2 y 3): La Constitución reconoce a las municipalidades como órganos autónomos, con competencias políticas, económicas y administrativas para la gestión de los intereses propios en sus respectivas jurisdicciones. La autonomía está garantizada tanto en actos de gobierno como en la administración de recursos, conforme al artículo 194 de la Constitución y al artículo 2 de la Ley.

Competencias y Funciones (Art. 10): Corresponde a las municipalidades la planificación y ejecución del desarrollo local, la aprobación de presupuestos, administración de bienes y rentas, así como la regulación de servicios públicos locales.

Participación y Control Vecinal (Título VIII): Se promueven los mecanismos de participación ciudadana y control social en la gestión municipal, como elemento central de la modernización y democratización del Estado.

La Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado y la Ley Orgánica de Municipalidades son las bases legales fundamentales que orientan la reforma y modernización del sector público y el fortalecimiento de los gobiernos locales en Perú. Su aplicación promueve una administración eficiente, transparente y centrada en el ciudadano, respondiendo a las demandas de una sociedad contemporánea y democrática.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 *Teorías del Liderazgo Gerencial.*

2.3.1.1 Teoría de la decisión normativa. Según, Vroom y Vroom (1988) esta teoría se basa en determinar el estilo de liderazgos más apropiado para la toma de decisiones en función de una determinada situación, en ese sentido, propone procedimientos para la toma de decisiones que puedan derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrolla, considerando que dichas decisiones no solo sean de calidad, sino también que cuenten con la aceptación y compromiso de cumplimiento de todos los actores involucrados, permitiendo de esta forma una implementación mucho más efectiva en la decisión tomada, en esa línea, plantean lo siguiente:

- a. Decisiones autocráticas del líder: entendidas como aquellas disposiciones que se toman sin consulta a los demás y que por lo general son tomadas por alguien que ocupa un cargo gerencial o jefatura, conocidas también como decisiones dictatoriales (Fuentes, 2019).

b. Consultas individuales y consultas de grupo: Las primeras entendidas como aquellas intervenciones personales que pueden llegar a emplearse entre jefe-colaborador y que serán consideradas al momento de tomar una decisión. Por su parte, las consultas de grupo, hacen referencia a aquellas que se realizan a un determinado grupo con la finalidad de llegar elaborar una idea precisa que ayude a tomar una decisión (Universidad de Guanajuato, 2021).

c. Decisiones grupales: Entendidas como aquellas en donde un conjunto de miembros de un grupo, plantean ideas, prima el consenso y toman la decisión más acertada.

Para Paéz (2015) la Teoría de la decisión normativa tiene como objetivo analizar la naturaleza de las decisiones, dando inicio a una búsqueda de procesos que deberían actuar para tomar decisiones oportunas con el objetivo de lograr los mayores beneficios en relación al contexto identificado.

2.3.1.2 Teoría del líder transformacional. Instaurada por James MacGregor Burns (1978), en la cual el autor manifiesta que la misión de un líder será profundizar en las motivaciones internas de cada colaborador y tratar de interconectarlas con el objetivo y visión de la institución. De esta manera se logrará identificar qué es lo que inspira al trabajador, conocer cuáles son sus fortalezas personales y conectarlas con la visión de la organización. Es ahí en donde el colaborador encontrará sentido a lo que realiza y ese impulso logrará llevarlo hasta el siguiente nivel de rendimiento o su máximo, en el mejor de los casos (Santander Universidades, 2022).

De acuerdo a Bass (1985) la teoría del líder transformacional posee una dirección carismática y transformacional en el pensar y hacer de la gente, esta teoría considera los rasgos y conductas del líder para motivar a los demás a hacer más de lo ellas mismas pueden esperar o conocer. Asimismo, manifiesta que esta teoría centra sus argumentos en los efectos del líder sobre los seguidores, entendiendo que los líderes transforman a los

seguidores haciéndoles hincapié en la importancia y el valor de los resultados de una actividad, sacando a flote las necesidades superiores a los colaboradores y motivándolos a trascender el interés individual en beneficio institucional, como efecto de esta influencia por parte del líder, los seguidores sienten mayor confianza y respecto por el líder y se motivan a hacer más de lo que ellos mismos esperaban o conocían.

2.3.1.3 Teoría de los sustitutos del liderazgo. Según, Kerr y Jermier (1978) la teoría explica que hay factores contextualizados que hacen que el liderazgo no sea necesario debido a que existen elementos que lo condiciona como: experiencia, es decir que los colaboradores cuentan con el suficiente práctica para llevar a cabo una actividad; capacidad de los subordinados, hablamos de capacidades técnicas y operativas que ayudan a realizar un mejor desempeño; claridad de las tareas, hacen referencia al entendimiento detallado y completo entorno a las pautas que se debe seguir para el desarrollo de una actividad; y estructuración de la organización, la cual hace referencia la forma en cómo se ha distribuido las funciones y responsabilidades dentro de una institución y el conocimiento de quienes deben desempeñar esta función con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales establecidos.

Es así que la teoría de los sustitutos del liderazgo, se enfoca principalmente en la obtención de los resultados que produzca el accionar del liderazgo propiamente dicho y tiene como elementos principales al colaborador, las tareas asignadas y la organización en sí, que bien llevadas y estructuradas remplaza o anulan la necesidad de tener un líder que dirija las acciones de quienes realizan una labor (Moore et al., 2019).

2.3.1.4 Teoría de las metas. De acuerdo a Evans (1970) la teoría de las metas, indica que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos por medio de la recompensa, guía su comportamiento hacia el logro de los objetivos institucionales, es así que, el papel que cumple el líder en esta teoría, es fundamental y estratégica ya que

debe direccionar al colaborador por un camino adecuado hacia una meta, guiarlo y explicarle cómo lograrlo, en este sentido el líder debe aclarar a los colaboradores sobre las acciones, estrategias y comportamientos que deben seguirse para lograr alcanzar la meta propuesta.

Para Amorós (2007) la propiedad más importante de la teoría de las metas, radica en la función del líder, la cual consiste en dar asistencia a los colaboradores para el logro de sus metas, además de brindarles una guía y/o apoyo para garantizar que sus metas seán congruentes con los objetivos insitucionales; agrega además que, el líder debe brindar claridad sobre la ruta a seguir, llevarlos desde donde están hacia el logro de sus metas laborales y hacerles el trayecto menos difícil, mermando peligros y obstáculos.

En este contexto, Yukl (1990) manifiesta que, los líderes motivan a los colaborados a ejercer un mejor desempeño actuando de manera tal que se cree una influencia en los seguidores, y que los motive a creer que haciendo un esfuerzos serios obtendrán resultados valiosos, asimismo hace incapié en aspectos como: la naturaleza de la tarea, el ambien en donde se desarrolla el trabajo, las cualidades de los trabajadores, los cuales, señala, determinarán la cantidad máxima de cada tipo de conducta de quien ejerce el liderazgo, el cual influyenciará en el subordinado incrementando su productividad en el desempeño y su satisfacción en el cumplimiento de tareas.

2.3.1.5 Teoría de contingencia. Según Fiedler (1969) la teoría de la contingencia argumenta que, la actuación del líder “depende” de los diversos acontecimientos que se susciten en la organización, en este sentido, la teoría contingente basa su argumento en el principio de que el efecto de un tipo de liderazgo puede ser adecuado para una situación, pero no siempre puede ser el efectivo para otra. Por lo que argumenta que, no existe un estilo único y eficaz de liderazgo. En este contexto, plantea tres aspectos situacionales que afectan el poder lograr un liderazgo, las cuales son: relación líder-seguidores, dicho aspecto se entiende como la escala que marca la lealtad del seguidor al líder y la relación que guarda el líder con ellos, se identifica si la relación que poseen es cooperante y amigable o

empática y complicada, se entiende que cuando mejor sea la relación líder-seguidores, más favorable será el contexto para ejercer liderazgo; estructura de tareas, entendida como el nivel de detalle del servicio realizado, además de contar con procedimientos claros y precisos sobre la realización de las actividades, en donde se detalla que mientras mayor sea el detalle y la claridad de una tarea a realizar, habrá mayor posibilidad de ejercer un liderazgo de manera óptima; finalmente tenemos al poder ejercido del líder, el cual hace referencia al dominio que posee el líder para ejercer su autoridad, en acciones como dar recompensas, sancionar, contratar, despedir, etc. Concluyendo que si el líder tiene un alto grado de poder y/o dominio formal su situación será más favorable al momento de ejercer su liderazgo.

Bajo el análisis de Barros (2016) sobre la teoría de la contingencia de Fiedler, ciertos líderes tienen mayor preferencia a las interrelaciones, otros en cambio están más inclinados al logro de los resultados, por ende, si se quiere hablar, en este contexto, de un buen líder se diría que es aquel que responde de manera efectiva a una determinada situación.

Por su parte, Rice (1978, como se cita en Yukl, 1990) manifiesta que, la teoría de la contingencia puede ser interpretada en relación a los aspectos actitud-valor, y dentro de su interpretación sobre esta teoría, plantea un concepto denominado: Perfil del círculo de liderazgos o Leadership Circle Profile (LCP), entendido como aquella evaluación de desempeño del liderazgo que analiza la manera de pensar y las competencias que posee una persona, en base a ello interpreta la teoría de la contingencia manifestando que aquellos líderes con un nivel bajo en el Perfil del círculo de liderazgos (LCP), dan más valor al éxito en la tarea, por el contrario aquellos líderes con un alto nivel de LCP, valoran más el éxito interpersonal.

2.3.1.6 Teoría de múltiples liderazgos. De acuerdo con Lewin et al., (1939) la teoría de los múltiples liderazgos incluye los enfoques funcionalistas y contingenciales del liderazgo, que enfatizan la adaptabilidad del líder a diferentes contextos y situaciones organizacionales. Al respecto Fleishman (1953), en investigaciones posteriores en las

universidades de Ohio y Michigan resalta la importancia de que el líder adapte su conducta no solo en función de su estilo personal, sino también de las demandas y características del entorno donde ejerce el liderazgo. En este sentido, los modelos como la "rejilla gerencial" de Blake y Mouton (1964) integran dimensiones del comportamiento del líder y la situación, señalando que el líder efectivo debe balancear las necesidades de la tarea con las necesidades del grupo, complementa la teoría de Lewin sobre los estilos autoritario, democrático y laissez-faire, e incluye también la teoría de la contingencia de Fiedler. (1967) sugieren que la eficacia del liderazgo depende tanto del estilo del líder como del grado de control y estructura del contexto, reforzando que no existe un único estilo ideal, sino uno que se adapta mejor a ciertas circunstancias. En conjunto, estas teorías amplían la perspectiva original de Lewin al incorporar la variable situacional, validando y enriqueciendo su propuesta sobre los múltiples estilos de liderazgo y su efectividad relativa según el contexto.

En palabras de Torres (2017) cada uno de los estilos de liderazgo de esta teoría, se relaciona con patrones de conducta del líder, las interacciones con los demás y la influencia con el entorno, por ende, menciona que cada uno de los líderazgos presenta sus propias ventajas y desventajass.

Finalmente, se hizo un análisis de las teorías propias del Liderazgo y se ha creído por conveniente, mediante una tabla, realizar una comparativa de las teorías expuestas para seleccionar la que mejor explique el fenómeno de estudio:

Tabla 1
Criterios de comparación entre las teorías del liderazgo gerencial.

Criterios	Contingencia	Meta	Sustituto	Normativo	Transformacional	Múltiples Liderazgos
Orientación	Líder	Logro	Coyuntural	Decisiones	Seguidor	Estilo
Dimensiones Referente internacional	Cuatro Medio	Tres Bajo	Cuatro Medio	Cinco Medio	Dos Alto	Tres Alto
Contraste teórico	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Alto

Nota. Adpatado de *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*, por Lupano y Castro, 2006. Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. Derechos de autor 2006.

En base a la tabla comparativa anterior, la teoría que se tomó para dimensionar la variable liderazgo gerencial, fue: **la Teoría de Múltiples Liderazgos** de Kurt Lewin, ya que va orientada a los estilos del liderazgo gerencial, así mismo, se centra en la adaptabilidad del cambio de dirección en cuanto el líder contextualiza la coyuntura y la evolución de comportamiento de los seguidores. Además, esta teoría posee un alto grado de referencia en la producción literaria científica y elevados estudios de contrastación de sus argumentos.

2.3.2 Teorías del Desempeño Laboral.

2.3.2.1 Teoría de las demandas y recursos laborales. De acuerdo con, Bakker y Demerouti (2001) en su teoría explicaron que el desempeño laboral está condicionado por dos dimensiones, siendo la primera las demandas. (físicas, psicológicas, organizacionales o sociales) y segundo, los recursos (exigencias, costos fisiológicos y psicológicos asociados, consecución de objetivos y crecimiento personal) ambas dimensiones tienen implicancias directas en el estrés laboral y la motivación; lo antes mencionado hace referencia a la flexibilidad que tiene esta teoría.

Otro aspecto importante de esta teoría, es que las demandas y los recursos laborales son factores procedentes de dos procesos relativamente independientes, comunmente conocidos como deterioro de la salud (aspecto energético) y proceso motivacional. Es decir que mientras las demandas laborales exigen esfuerzo y consumo de energía, los recursos por el contrario satisfacen necesidades humanas, además de generar autonomía y también autoeficiencia (Bakker y Demerouti, 2001).

Se habla también de las interacciones entre las demandas y los recursos laborales y su efecto conjunto a la hora de predecir el bienestar laboral. Los recursos pueden tener un impacto conjunto sobre el bienestar, además de influir de manera indirecta en el rendimiento, de dos maneras posibles; la primera de ellas es la interacción, en donde los recursos atenúan el impacto de las demandas en el estrés y/o malestar. Es así que, la diversa literatura ha evidenciado que los recursos laborales como el apoyo social, la autonomía, la retroalimentación sobre el desempeño y las oportunidades de desarrollo

pueden minimizar el impacto de las demandas laborales: como la presión de trabajo, las exigencias emocionales, entre otras. Sobre múltiples indicadores de malestar como el agotamiento. Es decir que, aquellos colaboradores que cuentan con muchos recursos pueden hacerle frente de mejor manera a sus demandas laborales del día a día. Respecto a la segunda interacción, hace referencia a aquella en la que las demandas amplían el efecto de los recursos laborales en la motivación y/o compromiso. En este aspecto, la literatura manifiesta que los recursos laborales son mucho más importantes y poseen un mayor efecto en el compromiso cuando las demandas son más elevadas.

Además de la flexibilidad, los dos procesos, la interacción entre las demandas y los recursos laborales, existe también otra importante extensión del modelo inicial de la teoría de las demandas y recursos laborales, hablamos de los recursos personales, entendidos como aquellas autoevaluaciones positivas que hacen referencia a la resiliencia: percepción de la capacidad de adaptación a la adversidad e influencia en el entorno. En este caso, la literatura evidencia que estas autoevaluaciones anuncian las metas, la motivación, el rendimiento en las labores y la satisfacción en la vida cotidiana.

Al respecto, Bakker et al., (2007) estudian el impacto de tres recursos personales, tales como: autoeficiencia, autoestima basada en organización y optimismo; sobre el compromiso y agotamiento mental, dando como resultado que los recursos personales no cubren el impacto de las demandas laborales (agotamiento), y por el contrario estos recursos personales median de manera parcial la relación entre los recursos laborales y el compromiso, lo que concluye que los recursos laborales de alguna manera fomentan el desarrollo de recursos personales.

2.3.2.2 Teoría del establecimiento de metas. Según, Locke (1968) la teoría se basa en que cuanto más alta sea la meta y la conciencia de la persona en su realización, el desempeño laboral se incrementará. Además de ello, esta teoría sugiere que las metas

guardan relación con un buen desempeño pues agilizan el esfuerzo, redireccionan la atención y crean dosis de estímulos para persistir y desarrollar estrategias.

Al respecto, Molina (2000) establece criterios que permiten comprender de mejor manera la relación existente entre la teoría del establecimiento de metas y el desempeño laboral:

a. Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño: centrado básicamente en la forma como el establecimiento de metas genera una influencia en el comportamiento y el desempeño laboral. Pues se entiende que las metas motivan a la persona a hacer un esfuerzo mayor, centrar la atención y evitar las distracciones, es decir la meta ayuda a tomar elección sobre los comportamientos. Sumado a ello, el nivel en el que se encuentre la meta y el compromiso que se ponga sobre esta, ayudarán a duplicar el esfuerzo por alcanzarla y ayudará a persistir en ella y hacerles frente a los obstáculos. Entonces, se considerada adecuado decir que las metas tienen un efecto importante en la atención, comportamiento, esfuerzo y persistencia.

b. Establecimiento de metas y compromiso con las metas: basada principalmente en las acciones con propósito, entendiendo que las personas eligen aquellas metas que les den satisfacción a sus múltiples necesidades. Y entendiendo que las metas son parte esencial de una persona, la búsqueda constante y la aspiración hacia el logro de ellas son parte esencial de la vida (Molina, 2000).

En este sentido, de acuerdo a Locke y Latham (1990, como se cita en Molina, 2000), comprometerse con una meta implica apegarse y crear una necesidad de determinación para alcanzarla, y este afirmado en válido para las metas autoimpuestas o asignadas; entorno a ello, el compromiso con las metas, manifiestan los autores, merma la relación entre lo difícil que pueda llegar a ser la meta y el desempeño efectuado por alcanzarla.

c. Medida del compromiso con la meta:

Locke, afirmaba que el compromiso con las metas disminuye de alguna manera la dificultad que hay entre las metas y el desempeño por cumplirlas, independientemente del

tipo de meta que se quiera lograr (autoasignada o asignada), por su parte, Tubbs y Dahl (s.f., como se cita en Molina, 2000) argumentan que existe una diferencia entre una meta personal y una meta asignada, que podría ser un mecanismo más válido al momento de valorar el compromiso con las metas, pues si bien en ambas metas, existe un compromiso por cumplirlas, este varía en relación a cuán pegadas están las metas de la satisfacción personal.

2.3.2.3 Teoría de la expectativa. De acuerdo con Vroom (1964) la teoría de las expectativas implica que el compromiso y el esfuerzo que le ponga una persona a sus funciones está condicionada a la expectativa que tiene sobre el resultado, es decir, si el beneficio transciende al salario y a la estabilidad entiéndola como el acuerdo de partes, este mejorará la forma en como hace sus actividades.

Al respecto, Sanchis (2020) explica que la teoría de las expectativas de Vroom aporta una base fundamental al mundo laboral actual, destacando la importancia de considerar las necesidades y expectativas de los colaboradores al estructurar las actividades laborales para optimizar su motivación y desempeño, además indica, que esta teoría evidencia como el actuar de las personas es principalmente motivadas por las expectativas que se tiene al logro de resultados posterior a una determinada acción, entendiendo esto que como seres humanos solemos tener muchas necesidades ya sea personales, de familia, en las organizaciones, en la parte social, etc., y que nuestro actuar se ve influenciado o direccionado por el cumplimiento de objetivos y/o recompensas anticipadas del resultado. La teoría de las expectativas cuenta con los siguientes componentes (Ruiz, 2019):

a. **Expectativa:** Relacionada a posibilidad de que, al realizar un esfuerzo determinado, se obtendrán ciertos resultados, para ello es de suma importancia que el jefe y/o gerente tenga en conocimiento qué motiva a sus colaboradores, con la finalidad de que pueda retribuir esa motivación de manera adecuada.

b. **Instrumentalidad:** Este componente hace referencia a que cada uno de los colaboradores, funciona como parte de un engranaje, pues este tendrá su función asignada y será parte importante de una empresa u organización. Este componente, busca que cada uno de los trabajadores logre un buen desempeño que coadyuve a lograr resultados esperados; los colaboradores deben ser una pieza fundamental que aporte un gran valor a la organización.

c. **Valencia:** De acuerdo a Ruiz (2019) este último componente de la teoría de Víctor Vroom, está relacionado con lo que valora cada trabajador, es decir, algunos de ellos pueden darle más valor a la retribución económica, a los días libres o vacaciones, etc.

2.3.2.4 Teoría de los factores. Según, Snell y Bohlander (1999) esta teoría explica que existen factores que afectan de forma contundente al desempeño laboral y que la gestión de estos en buena o en mala medida provocará la alteración del desempeño laboral, estos factores son los siguientes:

a. **Motivación:** Este primer factor de la teoría, está relacionado con el porqué de las acciones de los colaboradores y de acuerdo a Rubio (2016 como se cita en Bohórquez et al., 2020) esta motivación puede aumentar o disminuir la eficiencia del trabajador dependiendo de la satisfacción que le produzca este motivo, por ello, es importante que se conozca los diversos porqués por el cual el colaborador desempeña sus funciones y tratar de satisfacer esa demanda para poder obtener más y mejores resultados en el trabajo.

b. **Ambiente de trabajo:** En este aspecto, la teoría de los factores nos indica que, es importante conocer que sucede en el ambiente de trabajo del día a día, para de alguna manera saber qué impacto tendrá en los colaboradores y su influencia en el desempeño de los mismos. Al respecto, Ortiz (2022) manifiesta que, se debe contar con un ambiente cómodo (en infraestructura, equipos, trato, etc.), en donde prime el respeto y la comunicación constante en todos los niveles y jerarquías, esto permitirá que los colaboradores creen mejores vínculos con la institución y desempeñen sus funciones adecuadamente.

Este factor, en palabras de Nuñez (s.f., como se cita en Ortiz, 2022) debe ser un elemento positivo en donde el colaborador se sienta garante de condiciones que le favorezcan, las cuales pueden ir desde el respeto por el cumplimiento de horas de trabajo, relación con sus compañeros y recibir una constante retroalimentación y capacitaciones según sus funciones lo requieran.

c. Capacidades de los colaboradores: La teoría de los factores, habla también del factor capacidades del colaborador y cómo éstas influyen en su desempeño. Estas capacidades se presentan como destrezas técnicas/operativas y actitudes que evidencia un individuo al momento de desempeñar ciertas actividades dentro de su puesto de trabajo y al interactuar con los demás. La implementación de este factor desempeña un rol clave en alcanzar los resultados previstos en la institución (Herrera y Rivas, 2021).

Analizadas cada una de las teorías requeridas para dar mayor consistencia a la variable de estudio, se ha creído conveniente realizar una tabla comparativa para identificar características propias de cada teoría y al mismo tiempo seleccionar la teoría que facilite dimensionar la variable desempeño laboral.

Tabla 2

Criterios de comparación entre las teorías del desempeño laboral.

Criterios	Demandas recursos laborales	Establecimiento de metas	Expectativa	Factores
Enfoque	Materiales	Recompensa	Persona	Persona
Complejidad	Medio	Medio	Bajo	Baja
Dimensiones	Dos	Tres	Tres	Tres
Referente internacional	Medio	Alto	Medio	Alto
Contraste teórico	Medio	Medio	Alto	Alto

Nota. Tomado de *Desempeño Laboral: revisión literaria*, por Pineda, et al. (2022). Universidad de Colima. Derechos de autor 2022.

En base a la tabla comparativa anterior, se optó por trabajar con: **la Teoría de Factores** de Snell y Bohlander; (motivación, ambiente y capacidades) para dimensionar la variable desempeño laboral, y como fundamento para elegirla, se consideró el enfoque de la teoría, la cual está en las personas, además tiene baja complejidad, cuenta con una dimensionalidad manejable, tiene referencias internacionales y fue citada en múltiples estudios.

2.4 Marco Conceptual

2.4.1 *Liderazgo gerencial.*

2.4.1.1 *Definición del liderazgo gerencial.* Según Alcázar (2020) el liderazgo gerencial es el proceso a través del cual una persona influye ya sea de forma autocrática, democrática o permisiva en un grupo de individuos para alcanzar una meta común; coincide con Aubert (2014) que el liderazgo gerencial se define como el proceso de influir en las personas para dirigir sus recursos hacia el cumplimiento de metas específicas, siendo un componente esencial en el desarrollo de la cultura empresarial y organizacional.

Por su parte Stogdill (1974, como se cita en Yukl, 1990) manifiesta que el liderazgo ha sido definido por múltiples autores y en diversos estudios, algunas de estas definiciones se han basado en los rasgos individuales que debe poseer quien asume un liderazgo, su conducta, patrones de interacción con los demás, los roles que asuma, la percepción de los seguidores y la influencia sobre ellos. Muchas de estas definiciones, coinciden, pero también difieren, principalmente en el concepto de quien ejerce el liderazgo y los motivos que tiene para ejercerlo, asimismo manifiesta que no siempre el liderazgo es ejercido por un solo individuo y nos habla más bien de una posibilidad de un liderazgo compartido, pues dentro de un grupo de trabajo, existen muchos individuos con capacidades y cualidades propias de un líder.

De acuerdo con Malca y Callao (2021) el liderazgo gerencial, implica una serie de acciones que debe tomar quien lidera una institución o grupo de trabajo, pues este debe mantener a un grupo unido, motivado, direccionado y enfocado en el cumplimiento de

metas, además quien lidere debe poseer muchas cualidades de comunicación asertiva, empatía y cordialidad para el trato interpersonal. Este conjunto de factores, permite el cumplimiento de tareas en tiempo y oportunidad y con ello el servicio adecuado a la sociedad.

2.4.1.2 Importancia del liderazgo gerencial. De acuerdo con Aubert (2014) las crisis no crean líderes, solo nos muestran la calidad de líderes que tenemos. Es decir, que la importancia de los líderes radica en su eficiencia para dirigirnos por el camino con mayores beneficios y en el menor tiempo posible, son imprescindibles para los avances de la humanidad porque marcan los destinos de sus seguidores; por ello se dice que una de las características más importantes de los líderes es que cuentan más con el poder personal que con el poder posicional.

Para Noriega (2008) el liderazgo cobra importancia porque es un factor vital para la supervivencia de toda organización; pública, privada y aquellas sin fines de lucro. Y su importancia radica en la capacidad que debe poseer aquel que lidera, pues este debe guiar y dirigir a los colaboradores; por ello es importante que, así como se planea de manera adecuada los procesos, los controles, etc., es importante también que cuenta con un buen líder que ejecute las estrategias en tiempo y oportunidad.

2.4.1.3 Compromisos del liderazgo gerencial. A continuación, se expone los compromisos más representativos que debe poseer un líder, de acuerdo a (Santiago, 2019):

- a) Identificar oportunidades que conlleven el desafío de transformarse, desarrollarse, innovar y progresar.
- b) Asumir riesgos y adquirir aprendizajes tanto de los errores como de los aciertos que se presentan.
- c) Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor
- d) Juntar a otras personas fusionando sus valores, interés y esperanzas entorno a la visión común.

- e) Promover la participación mediante metas organizacionales y generar un ambiente de confianza.
- f) Fortalecer la autoestima de las personas por la entrega de poder, elección, competencia y adjudicación.

2.4.1.4 Dimensiones del liderazgo gerencial. El liderazgo ha sido dimensionado de diversas formas, sin embargo para el caso de estudio, se dimensionará entorno a lo sustentado por Lewin et al., (1939) ya que las dimensiones van enfocadas a los estilos del liderazgo gerencial, así mismo, se centra en la adaptabilidad del cambio de dirección en cuanto el líder contextualiza la coyuntura suscitada, en este contexto, el liderazgo gerencial posee tres dimensiones, cada una de ellas claramente definidas. A continuación, se detallará:

2.4.1.4.1 Liderazgo autocrático. En las palabras de Pacsi et al., (2014) el liderazgo autocrático dirige a sus seguidores mediante la contundente certeza que no hay mejor visión del futuro que la de ellos, por ello no están dispuestos a escuchar otra idea que no coincida con la suya. Respecto al estado de la situación que quieran llegar, así mismo trata a los seguidores como misioneros divinos encargados de materializar los ideales comunes. Algunas características de estos líderes son: alzan la voz hasta el punto de gritar energicamente, el lenguaje no verbal agresivo es parte de su discurso, trata a sus seguidores como fieles y obedientes; y tiene un espíritu valiente sobre saltado y contundentemente seguro de lo que dice y hace.

Por otro lado, Ayoub (2010) aportó mencionando que, los líderes autocráticos toman las decisiones sin consultar o pedir opinión incluso de los más cercanos a él porque creen que al dudar otro camino de lo que ya trazó pone en cuestionamiento el futuro que imagina para todos. En este sentido, pueden obsesionarse y creer que son la única opción que salvará a sus seguidores del precario destino.

Respecto a este estilo de liderazgo, Chukwusa (2019, como se cita en Peschiera et al. 2021) manifiesta que los líderes autocráticos exigen una mayor productividad al

desempeño de los trabajadores, pero puede ser un causal tambien de sobrepresión hacia ellos y genere disconformidad y por el contrario a una elevada eficiencia en las tareas, genere una reducción de la productividad, ya que esta presión puede ser tomada mas que como una exigencia, como una imposición. En este mismo contexto, De Hoogh et al. (2015, como se cita en Peschiera et al. 2021) manifiestan que este estilo de liderazgo puede influir en la seguridad psicológica del equipo seguidor y recaer directamente en el rendimiento del mismo. Por ello es importante, manifiestan los autores, enfocarse en un adecuado porgrama de identificación de líderes, aquellos que se adapten a las circunstancias y tomen acción sobre ellas, manteniendo una buena relación con los subordinados y proporcionando un mejor ambiente de trabajo.

Esta dimension consta de los siguientes indicadores, que de acuerdo a Lewin et al. (1939), se definen:

- a. **Toma de desiciones aisladas:** En este estilo, el líder asume la totalidad del poder decisional, monopolizando las decisiones importantes sin involucrar al grupo ni considerar sus opiniones ni sugerencias. El líder decide qué, cuándo y cómo se debe hacer cada tarea, ejerciendo un control total sobre el proceso.
- b. **Participacion del colaborador mínima:** Los miembros del grupo tienen muy poca o ninguna oportunidad para influir en las decisiones ni en la dinámica del trabajo. La voz y aportaciones de los subordinados se limitan al mínimo, lo que restringe su autonomía y creatividad.
- c. **Obediecia del subordinado:** Se espera un cumplimiento estricto y sin cuestionamientos de las órdenes del líder. La autoridad se muestra clara y se mantiene una distancia jerárquica marcada, fomentando una conducta de sumisión y obediencia en los subordinados.
- d. **Comunicación con el personal mínima:** La comunicación es predominantemente unidireccional, es decir, del líder hacia los subordinados,

con escasa o nula retroalimentación o diálogo. El intercambio de ideas o información es restringido, y la comunicación tiene un carácter impositivo.

2.4.1.4.2 Liderazgo democrático. Según Villalva y Fierro (2017) el liderazgo democrático, es un estilo de liderazgo que permite crear un mayor compromiso con las instituciones, pues este liderazgo centra su actuar en los subordinados, al tomar en consideración sus opiniones al momento de la toma de decisiones, delegándoles parte de la autoridad y empleando una retroalimentación adecuada como puente para subsanar errores. Asimismo, manifiesta el autor, este liderazgo, facilita la integración, el trabajo en equipo, facilita la participación continua de los colaboradores en la toma de decisiones mediante un diálogo efectivo y la escucha activa, dando como resultado un considerable incremento de productividad y con ello una satisfacción en el ambiente de trabajo, permitiendo así, un desarrollo de capacidades profesionales entre todos los colaboradores de la institución.

De acuerdo con Luna (s.f., como se cita en Pacsi et al., 2014) este tipo de líder es descrito como aquella persona que no se ha adueñado del estado futuro que desea para sus seguidores, por el contrario, lo comparte y entrega el poder a estos para continuar o cambiar la estrategia de logro. Por ello, Chiavenato (2013) manifestó que este líder es un apersona activa, consultiva y orientador. Sin embargo, este estilo de liderazgo puede poseer sus desventajas como por ejemplo: retrazar el tiempo de materialización en la visión porque se pierde tiempo en escuchar diferentes opiniones, retraza la toma de decisiones hasta que más del promedio se ponga de acuerdo, puede generar conflictos entre los seguidores, entre otros.

Siguiendo el contexto del liderazgo democrático, Vroom y Yetton (1973, como se cita en Villalva y Fierro, 2017) manifiestan que, la conducta de un líder autocrático, va enfocada y asociada a los grupos y no solo a los individuos, entendiendo esto como aquella cualidad en donde los gerentes autocráticos comparten el poder, ofrecen a los subordinados una

participación activa y una comunicación asertiva, describeiendo al líder autocrático como una persona instrumental que promueve el bienestar de un grupo y es abierto a las opiniones que faciliten la toma de decisiones institucionales.

Según Villalva y Fierro (2017), en el marco del liderazgo democrático, los indicadores se definen así:

- a. **Actitud del líder:** El líder muestra una disposición abierta, participativa y receptiva hacia su equipo, fomentando la colaboración y el diálogo. Mantiene un enfoque inclusivo que promueve el compromiso y la motivación de los subordinados.
- b. **Toma de decisiones compartidas:** El proceso decisivo es participativo y colegiado, donde se involucra activamente a los colaboradores en la discusión y elección de acciones. El liderazgo delega autoridad y utiliza la retroalimentación como mecanismo para mejorar y corregir errores.
- c. **Cordialidad con el personal:** El líder mantiene relaciones amables, respetuosas y cercanas con los miembros del equipo, lo que favorece un ambiente de confianza y bienestar laboral. Esta cordialidad impulsa la integración y el trabajo colaborativo dentro del grupo.

2.4.1.4.3 Liderazgo permisivo. De acuerdo con Pacsi et al., (2014) manifestó que este tipo de liderazgo es muy particular porque concede a sus seguidores plena libertad para que visualicen el futuro que se desea lograr. En este sentido, el autor argumenta que este liderazgo tiene un nivel de desinterés y evasión de responsabilidades. Sin embargo, este concepto puede estar totalmente sesgado ya que si hablamos de liderazgo entendiéndose como la habilidad de tener seguidores y conducirlos a un futuro visualizado, entonces, porque incluirlo como un tipo de liderazgo. Por otra parte, después de una extensa revisión literaria queda claro que este tipo de líder tiene capacidades para identificar, convencer y unir seguidores talentosos. Por esta razón, queda situado en su

posición de líder al orientar a los seguidores a encontrar las respuestas y soluciones sin necesidad de decirles de forma explícita ¿Qué hacer? Y ¿Cómo hacerlo? Esto le otorga a los seguidores poder para decidir sobre su destino. Lo anteriormente descrito se sustenta en la disciplina coaching que parte como premisa argumentando que la persona que atravieza dificultades o problemas tiene la solución, pero por estar cubierta de paradigmas y miedos no logra desvendar los ojos internos de la conciencia.

En este contexto, Llanos (2019) el liderazgo permisivo o Laissez-faire puede resultar contraproducente si los subordinados o seguidores no cuentan con la suficiente capacidad y madurez para asumir responsabilidades, ya que como se sabe, en este estilo del liderazgo, el líder tiene poca o nula intervención, sin embargo, puede resultar también de gran beneficio la aplicación de este estilo de liderazgo, siempre que el equipo cuenta con la experiencia y la capacidad para asumir responsabilidades al momento de ejecutar tareas o tomar decisiones.

Esta dimensión consta de los siguientes indicadores, que según Pacsi et al., (2014) son las siguientes:

- a. **Tolerancia con el personal:** El líder exhibe una alta tolerancia hacia los errores y decisiones del personal, brindándoles libertad para actuar sin interferencias constantes. Este estilo evita la supervisión directa y promueve un ambiente donde los colaboradores pueden experimentar y aprender por sí mismos.
- b. **Delegación de funciones:** El líder delega amplias responsabilidades y autoridad a los integrantes del equipo, confiando en su capacidad para gestionar sus propias tareas. La delegación es prácticamente total, con poca o ninguna intervención del líder en la ejecución.
- c. **Autonomía del personal:** Se promueve una gran independencia en la forma de trabajo, permitiendo a los colaboradores decidir cómo abordar sus

responsabilidades y organizarse. El líder proporciona poca guía y apoyo, dejando que cada uno maneje su propio ritmo y métodos

- d. Probabilidad de no cumplir objetivos:** Debido a la falta de dirección, supervisión y control efectivo, existe una alta probabilidad de que los objetivos no se cumplan o se logren de manera deficiente, lo cual puede afectar la eficacia organizacional.

2.4.2 Desempeño laboral.

2.4.2.1 Definición del desempeño laboral. Según Bohórquez (s.f., como se cita en Salazar, 2023) el desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado, en los ámbitos de capacitación y ambiente, el trabajador contribuye al cumplimiento de las metas organizacionales en el tiempo establecido, mediante su participación activa y compromiso. En este sentido, Chiavenato (2015) señala que son acciones o comportamientos importantes observados en el personal para lograr los objetivos de la empresa o de la institución. En este contexto, un desempeño laboral destacado es el recurso más valioso de que una organización puede tener, y se desarrolla partir de la fortaleza, el valor y la gestión. El desempeño laboral en organizaciones sin fines de lucro se evalúa según el cumplimiento de mandatos alineados con su misión, objetivos y metas (Lusthaus et al., 2002, p. 10), representando un esfuerzo dirigido al logro de estos fines. Davis y Newstrom (2001) lo asocian con el compromiso observable en empleados veteranos, exitosos personalmente y parte de equipos dedicados.

Por su parte, Bohlander (2003, como se cita en Jara, 2018) manifiesta que, el desempeño laboral es la capacidad con la cual el colaborador desarrolla sus actividades dentro de la entidad, entendiendo esto, como el esfuerzo que el trabajador realiza permite el desarrollo adecuado de funciones para alcanzar objetivos en tiempo y forma establecidos, para beneficio de la organización (en lo que refiere a cumplimiento de metas) pero también para beneficio propio (satisfacción personal).

El desempeño laboral es la base fundamental en el fortalecimiento y crecimiento de toda institución, porque mientras este sea desarrollado de la mejor manera, la institución avanzará, crecerá y permitirá dar mejores servicios a los usuarios; caso contrario si el desempeño laboral es falente, generará deficiencias en la atención y el desarrollo social. Por ende para garantizar un adecuado desempeño laboral en las instituciones públicas, los colaboradores, en primera instancia deben pasar por rigurosos procesos de selección y deben cumplir ciertos criterios técnicos, sin embargo manifiesta el autor, estos criterios muchas veces no son tomados en consideración en factores intrínsecos en los municipios, tales como: bajo presupuesto, ausencia de capacitaciones, entre otros (Marín, 2020).

2.4.2.2 Propósitos de la evaluación del desempeño laboral. Para Chiavenato (2015) la evaluación de desempeño cumple diversos propósitos, y en función a ellos se diseñará el instrumento más adecuado para suministrar la información de calidad para la toma de decisiones, aquí mencionaremos algunos: Incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y monitorear al colaborador.

Al respecto, Marín (2020) señala que una correcta evaluación del desempeño, permite identificar fortalezas y debilidades del colaborador, con ello identificar a los trabajadores más calificados para su posterior reconocimiento, Demuestra la eficiencia en el cumplimiento de las funciones asignadas, redefinir criterios de un programa de fortalecimiento de capacidades, formular estrategias de mejora en cada puesto específico, crear, fortalecer y/o mejorar adecuadamente un programa de compensaciones, entre otros.

2.4.2.3 Interés por el desempeño laboral. Según Bonnefoy y Armijo (2005, como se cita en Marín, 2020) en las instituciones públicas existe una preocupación constante por optimizar los niveles de eficiencia en el uso de los recursos e implementar estrategias transparencia y de rendición de cuentas a la ciudadanía, estos factores han sido fundamentales para promover el desarrollo de indicadores de desempeño público.

La evaluación del desempeño sirve para conocer aspectos claves del trabajador, tales como:

- a) Recompensas: aumentar salarios, elevar las promociones y despedir trabajadores
- b) Feedback: informa actitudes, competencias y percepciones del trabajo del empleado.
- c) Desarrollo: conocer debilidades, comprender fortalezas y crear capacitaciones.
- d) Relaciones: genera vínculos, aumenta el dialogo y fortalece la comunicación,
- e) Percepción: alcanza a jefes, colegas y autoevaluación.
- f) Potenciar el talento: identificar potencial, crear programas de desarrollo y permite invertir en el personal.

2.4.2.4 Contexto del desempeño laboral. Para Chiavenato (2015) La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre sobre la contribución y el entorno laboral del colaborador, facilitando una comunicación efectiva, seguimiento continuo y dirección personalizada para mejorar su rendimiento.

2.4.2.5 Métodos de evaluación del desempeño laboral. Existen diversos métodos para evaluar el desempeño laboral, ya sea individualmente por colaborador o globalmente en la organización, clasificados a continuación (Chiavenato, 2015):

Métodos tradicionales: Son herramientas de medición diseñadas por diversas organizaciones para evaluar el desempeño en niveles estratégico (dirección), táctico (trabajadores) y operativo (jornaleros). A continuación, presentamos algunos de estos métodos y los analizaremos según ciertos criterios para determinar cuál nos permite alcanzar de manera más eficiente nuestros objetivos.

Métodos modernos: Son sistemas de evaluación que, aunque se basan en métodos tradicionales, mejoran el aprovechamiento de recursos y destacan la

autoevaluación y autodirección del personal. Entre los métodos más difundidos se encuentran la evaluación participativa por objetivos y la evaluación 360°

2.4.2.6 Dimensiones del desempeño laboral. Según Snell y Bohlander (1999), el desempeño laboral tiene tres dimensiones claramente definidas, las cuales se detallan a continuación:

2.4.2.6.1 Capacidad. La capacidad es entendida como las condiciones de un sujeto para realizar un trabajo en específico. Algunos indicadores de las capacidades son: destrezas técnicas, destrezas sociales, capacidades para resolver problemas, habilidades analíticas, aptitudes comunicativas y restricciones físicas (Snell y Bohlander, 1999).

Bajo el análisis de Suárez et al., (2007) las capacidades poseen una formación compleja la cual condiciona el desenvolvimiento del servidor público en la ejecución de una actividad profesional, útil para una institución; asimismo, las capacidades son entendidas como una etapa superior de desarrollo, un factor particular que diferencia a un individuo de otro, dándole una cualidad a la persona a la hora de la realización de una tarea.

En este sentido la dimensión consta de los siguientes indicadores los cuales permiten medir la capacidad del desempeño laboral (Snell y Bohlander, 1999):

- a. **Habilidades técnicas:** Son las destrezas específicas y conocimientos prácticos que un empleado debe poseer para realizar con eficacia las tareas relacionadas con su puesto de trabajo. Estas habilidades se adquieren mediante formación, práctica y experiencia y son esenciales para el desempeño competente en su área laboral.
- b. **Habilidades interpersonales:** Se refieren a la capacidad del empleado para relacionarse, comunicarse y trabajar de manera efectiva con otras personas en el entorno laboral, incluyendo compañeros, superiores y subordinados. Involucra empatía, colaboración y manejo adecuado de conflictos.

- c. **Habilidad de resolución de problemas:** Es la capacidad para identificar, analizar y dar solución efectiva a los obstáculos o situaciones complicadas que se presentan en el trabajo, aplicando un pensamiento crítico y estrategias adecuadas para atenderlas oportunamente.
- d. **Habilidades analíticas:** Consisten en la capacidad para descomponer información compleja, entender relaciones y patrones, y tomar decisiones fundamentadas basadas en datos y evidencias. Estas habilidades son clave para la toma de decisiones y la planificación.
- e. **Habilidades comunicativas y limitaciones:** Se refieren a la aptitud para expresar ideas, instrucciones e información de forma clara y efectiva, así como también escuchar y comprender los mensajes de otros. Las limitaciones en esta área pueden afectar la coordinación, entendimiento y eficiencia del trabajo en equipo.

2.4.2.6.2 Motivación. De acuerdo a Snell y Bohlander (1999) la motivación hace referencia a las razones por el cual un sujeto se esfuerza por enfrentar dificultades o retos de forma sostenida sin desanimarse o perder interés en la ejecución de las actividades. Algunos indicadores de la motivación son: ambición de carrera en el trabajo, conflicto del empleado en el centro de trabajo, frustración, justicia/satisfacción y metas/expectativas.

Entorno a ello, Whihrich et al., (2017, como se cita en Bohórquez, et al., 2020), menciona que la motivación laboral, está muy relacionada con la satisfacción de las necesidades tanto conscientes e inconscientes y estas pueden ser fisiológicas (vestido, comida, techo, etc.) y tambien pueden ser secundarias (estatus, ocio, etc.), entendiendo entonces que la motivación es una componente importante empleado para dar satisfacción a nuestras necesidades.

Ambas apreciaciones nos dan un entendimiento del concepto de motivación, entendiéndose como aquel entusiamismo, nivel de energía y compromiso en las acciones

diarias de un trabajador, sin embargo, esta motivación que posea el trabajador debe ir de la mano de la motivación externa, aquella que reciba por parte de sus empleadores, para el cumplimiento efectivo de sus funciones.

En este sentido la dimensión consta de los siguientes indicadores los cuales permiten medir la motivación del desempeño laboral (Snell y Bohlander, 1999):

- a. **Metas logradas:** El desempeño laboral se refiere al grado en que un empleado cumple con los objetivos establecidos, reflejando su compromiso y esfuerzo para lograr resultados efectivos dentro de la organización.
- b. **Satisfaccion del trabajo:** Implica el nivel de placer y bienestar que el trabajador experimenta respecto a su desempeño y condiciones laborales, lo cual influye directamente en su motivación y productividad.
- c. **Frustracion en el trabajo:** Se relaciona con las emociones negativas derivadas de obstáculos o dificultades para alcanzar metas, que pueden afectar la actitud, motivación y rendimiento del empleado.
- d. **Percepcion de justicia en el trato:** Hace referencia a cómo el trabajador evalúa la equidad y transparencia en la distribución de recursos, reconocimientos y oportunidades dentro del entorno laboral, impactando su compromiso y motivación.

2.4.2.6.3 Ambiente en el trabajo. Snell y Bohlander (1999) manifiestan que el ambiente en el trabajo hace referencia a todos aquellos elementos externos al sujeto necesarios e imprescindibles que ayudan y contribuyen a que las capacidades junto con las motivaciones encuentren la forma de trabajo más efectiva, rápida, pertinente y productiva. Algunos indicadores del ambiente son: Incluye elementos como equipo y materiales, diseño del puesto, condiciones económicas, sindicatos, normativas, políticas, respaldo administrativo, así como leyes y regulaciones vigentes.

De acuerdo a Lario (2022) el ambiente de trabajo, es aquel espacio en donde las diversas condiciones: técnicos y sociales que ahí se presenten, influyen de forma positiva o negativa en el bienestar físico y emocional de los trabajadores., sin embargo, la idea es conseguir un ambiente de trabajo adecuado, que influya positivamente en la eficiencia del desempeño del colaborador.

En este sentido la dimensión consta de los siguientes indicadores los cuales permiten medir las condiciones del ambiente en el trabajo que repercuten en el desempeño laboral (Snell y Bohlander, 1999):

- a. **Calidad de equipos y materiales:** Se refiere a la disponibilidad y buen estado de los recursos físicos y tecnológicos que los empleados necesitan para ejecutar sus funciones con eficacia y seguridad.
- b. **Satisfaccion de las condiciones salariales:** Implica la percepción del trabajador sobre la equidad y suficiencia de la remuneración recibida, factor clave para su motivación y compromiso con la organización.
- c. **Aceptacion de reglas y politicas:** Hace referencia al grado en que los empleados reconocen, comprenden y respetan las normas, procedimientos y políticas internas de la empresa, facilitando un ambiente laboral ordenado y coherente.
- d. **Apoyo administrativo:** Se entiende como el soporte que la administración proporciona a los trabajadores en términos de facilidades, orientación y recursos para cumplir sus tareas, lo que impacta directamente en la efectividad y bienestar laboral.

2.4.2.7 Formula del desempeño laboral. García (2004) Proponer una fórmula para el desempeño laboral basada en criterios que el trabajador debe satisfacer: conocer las tareas, dominar su ejecución, poseer la capacidad requerida, disponer de recursos

adecuados y mantener la motivación. Estos elementos se multiplican por la intervención del líder directivo. A continuación, se muestra la fórmula:

$$D = f(o+m+c+r) \times L.$$

D = desempeño

o = objetivos; m = motivación; c = competencias y r = recursos.

L = liderazgo

2.4.2.8 Desempeño laboral en el cargo. Chiavenato (2015) indica que el desempeño general es relevante, pero aún más el desempeño específico del puesto, que refleja los comportamientos del colaborador en su lugar de trabajo. Además, el esfuerzo de una persona se basa en sus habilidades y competencias individuales, así como en la manera en que percibe su rol dentro de la empresa; por ello, el desempeño en el puesto estará condicionado por la interacción de todos estos factores.

El desempeño en el cargo, ha sido considerado como una piedra angular para el desarrollo de la productividad del trabajador y el éxito en las instituciones, por tal motivo, existe un peculiar interés en los directivos de medir y cuantificar este desempeño con la finalidad de elaborar estrategias que garanticen una total eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Pedraza et al., 2010).

2.5 Definición de términos básicos

Desempeño. Es la forma en cómo se hace, mide y controla una tarea de acuerdo a un plan establecido (López, 2023).

Desempeño laboral. El desempeño laboral se concibe como el resultado del comportamiento empleado en sus responsabilidades y actividades, mediado por la interacción reguladora entre trabajador y organización. (Pedraza et al., 2010).

Gerenciar. Se refiere a mantener funcionando el sistema organizacional mediante una correcta planificación presupuestal y estratégica, organizando a su vez al personal y

recursos para resolver problemáticas complejas. Asimismo, la gerencia funciona mediante jerarquías y los sistemas (Kotter, 1999).

Labor. Se comprende por labor a todas aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo, entendido a este último como cualquier actividad física o intelectual (Bembibre, 2023).

Líder. Es aquel individuo que se recalca por su eficiencia personal y tiene, al menos, una fortaleza sobresaliente. En cuanto a poseer las particularidades que un líder hace este deberá de contemplar por lo menos un promedio hacia arriba de actividades entre ellas enseñar a liderar a otros (Santiago, 2019).

Líder gerencial. Rol superior que planifica y prevé problemas en las organizaciones con las facultas de implementar soluciones y trazar rutas diversas en los quehaceres empresariales dotado de habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar (Pazmiño, 2008).

Liderazgo. Es el desarrollo de una visión y las estrategias que la contendrán, así pues, es vital conseguir personas que realicen dichas estrategias y para ello el líder delega poder para que se materialicen enfrentando cualquier dificultad (Kotter, 1999).

Liderazgo Gerencial. Es la unión de la gerencia y el liderazgo, pues este debe de inspirar la visión compartida, imaginar conjuntamente con otros un futuro de beneficios, inspirar a la persona a que decidan iniciar el camino de ese futuro visualizado, de tal forma que pueda alinear y motivar los quehaceres laborales (Pazmiño, 2008).

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 *Hipótesis general.*

H1: Existe una relación positiva entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022.

3.1.2 *Hipótesis específicas.*

H1a: Existe una relación positiva entre el liderazgo gerencial autocrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022.

H1b: Existe una relación positiva entre el liderazgo gerencial democrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022.

H1c: Existe una relación positiva entre el liderazgo gerencial permisivo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022.

3.2 Variables

Variable 1: Liderazgo Gerencial

Dimensión D1: Liderazgo autocrático

Indicador I1: Toma de decisiones aisladas.

Indicador I2: Participación del colaborador mínima.

Indicador I3: Obediencia del subordinado.

Indicador I4: Comunicación con el personal mínima.

Dimensión D2: Liderazgo democrático.

Indicador I1: Actitud del líder.

Indicador I2: Toma de decisiones compartidas.

Indicador I3: Cordialidad con el personal.

Dimensión D3: Liderazgo permisivo

Indicador I1: Tolerancia con el personal.

Indicador I2: Delegación de funciones.

Indicador I3: Autonomía del personal.

Indicador I4: Probabilidad de no cumplir objetivos.

Variable 2: Desempeño Laboral

Dimensión D1: Capacidad

Indicador I1: Habilidades técnicas.

Indicador I2: Habilidades interpersonales.

Indicador I3: Habilidad de resolución de problemas.

Indicador I4: Habilidades analíticas.

Dimensión D2: Motivación

Indicador I1: Metas logradas.

Indicador I2: Satisfacción del trabajo.

Indicador I3: Frustración en el trabajo.

Indicador I4: Percepción de justicia en el trato.

Dimensión D3: Ambiente en el trabajo

Indicador I1: Calidad de equipos y materiales.

Indicador I2: Satisfacción de las condiciones salariales.

Indicador I3: Aceptación de reglas y políticas.

Indicador I4: Apoyo administrativo.

3.3 Operacionalización/categorías de los componentes de las hipótesis.

Tabla 3

Operacionalización de las variables de estudio

Título: Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2022.

Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Dimensión operacional de las variables			Técnica o instrumento de recolección de datos
		Variables	Dimensiones	Indicadores	
Hipótesis general	Alcázar (2020) definió al liderazgo gerencial como: "el proceso a través del cual una persona influye [ya sea de forma autocrática, democrática o permisiva] en un grupo de individuos para alcanzar una meta común " (p. 1). H1: Existe relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí– Lambayeque, 2022.	Liderazgo gerencial	Autocrático Democrático Permisivo Capacidad	Toma de decisiones aisladas. Participación del colaborador mínima. Obediencia del subordinado Comunicación con el personal mínima. Actitud del líder. Toma de decisiones compartidas Cordialidad con el personal Tolerancia con el personal. Delegación de funciones. Autonomía del personal Probabilidad de no cumplir objetivos Habilidades técnicas. Habilidades interpersonales. Habilidad de resolución de problemas. Habilidades analíticas. Habilidades comunicativas y limitaciones	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario Escala Likert Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Indiferente (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5) (Malca y Callao, 2021).
	Bohórquez (s.f., como se cita en Salazar, 2023) definió al desempeño laboral como: "el nivel de ejecución alcanzado [en los ámbitos de capacidades, motivación y ambiente] por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado" (p.45).	Desempeño laboral	Motivación	Metas logradas. Satisfacción del trabajo. Frustración en el trabajo. Percepción de justicia en el trato. Calidad de equipos y materiales. Satisfacción de las condiciones salariales. Aceptación de reglas y políticas Apoyo administrativo	

Título: Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2022.

Hipòtesis	<u>Dimensión operacional de las variables</u>				
	Definición conceptual de las variables	Variables	Dimensiones	Indicadores	Tècnica o instrumento de recolección de datos
Hipótesis específica	<p>H1a: Existe relación positiva entre el liderazgo gerencial autocrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí, 2022.</p> <p>H1b: Existe relación positiva entre el liderazgo gerencial democrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí, 2022.</p> <p>H1c: Existe relación positiva entre el liderazgo gerencial permisivo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí, 2022.</p>				

Nota. Adaptado de *Protocolo General de Investigación*, por Centro de Investigación CIEPG-UNC (2014). Universidad Nacional de Cajamarca. Derechos de autor, 2014 (p.57).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Ubicación geográfica

El estudio se realizó en la Municipalidad Distrital de Mochumí, ubicada en la provincia y región de Lambayeque, específicamente en la parte media del Valle de Chancay en la costa norte a 27 kilómetros de la ciudad de Chiclayo y a 17 Kilómetros de Lambayeque.

Figura 01

Mapa de ubicación del distrito de Mochumí



Nota. Tomado de Google Maps (2025)

4.1.1 *Límites:*

El distrito de Mochumí limita con las siguientes ciudades:

- Norte: Con el Distrito de Túcume.
- Sur: Con el Distrito de Lambayeque y el Distrito de Pueblo Nuevo (Ferreñafe).
- Este: Con los distritos de Pítipo y Ferreñafe.
- Oeste: Con el distrito de Mórrope.

4.1.2 Coordenadas geográficas:

Coordenadas geográficas de Mochumí, Perú, en grados decimales:

- Longitud: -79.8637200
- Latitud: -6.5477400

4.2 Diseño de la Investigación

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, Se emplearon métodos matemáticos y estadísticos para cuantificar los resultados obtenidos a partir de los instrumentos documentales de medición. Asimismo, el tipo de estudio fue correlacional, pues se probó la asociación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral; además, fue descriptivo porque se detalló como ocurrió esta relación (Malca y Callao 2021).

Además, la investigación utilizó un diseño no experimental, ya que se limitó únicamente a observar cómo se presenta el fenómeno de estudio sin manipular la variable dependiente ni utilizar un grupo de control. En tal sentido la indagación fue transversal, ya que se recogió datos de los servidores públicos en un momento determinado.

4.3 Métodos de investigación

El estudio utilizó el método científico que incluye otros más específicos como:

- a) **Método Analítico - sintético:** producto de las evidencias del fenómeno de estudio se pudo llegar a conclusiones generales con capacidad de inferencia y el conocimiento teórico explicó el comportamiento general de ambas variables con la finalidad de obtener conclusiones específicas y contextualizadas en la institución pública.

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

4.4.1 Población: La población de la investigación estuvo compuesta por 52 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Mochumí, es decir población igual

muestra. De igual modo, los criterios de inclusión fueron los siguientes: contratados por Decreto Legislativo N°276 y Decreto Legislativo N°1057 – Contrato Administrativo de Servicios (CAS), tiempo de servicio no menor a tres meses, personal de operación administrativa, ambos sexos y; en las modalidades físico, virtual o híbrido. Por otro lado, los criterios de exclusión fueron: gerentes y jefes de áreas y departamentos, personal con permiso de trabajo, vacaciones o licencia; otro tipo de modalidad contractual diferente al mencionado en la inclusión y personal nuevo con menos de tres meses de labores. En este sentido, Naranjo (1988) explicó que “los elementos que conforman la población comparten características en común Establecidas por el investigador y que cuentan con la misma probabilidad de ser seleccionadas de forma aleatoria” (p. 34). A continuación, se detalla la población.

Tabla 4

Consolidación de la planilla de la Municipalidad Distrital de Mochumí

Planilla Municipal Distrital del Distrito de Mochumí	Nº
D.LN°276 y D.LN°1057 -CAS	52
Total	52

Nota. Municipalidad Distrital de Mochumí, 2021.

4.4.2 Muestra: La muestra que se utilizó en el presente estudio fue de 52 participantes y se empleó un muestreo no probabilístico ya que se consideró el total de la población.

4.4.3 Unidad de análisis: La unidad de análisis de este estudio fue la Municipalidad Distrital de Mochumí.

4.4.4 Unidad de observación: la unidad de observación de este estudio fue el servidor público de la Municipalidad Distrital de Mochumí.

4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

4.5.1 Técnica.

El estudio empleó la encuesta por las razones siguientes: fácil de ser comprendida por los servidores públicos, rápida para recoger información, y simple para procesar datos.

Asimismo, Malca y Callao (2021) declararon que esta técnica es un procedimiento sistematizado y lógico ideal para estudios: descriptivos, correlativos y explicativos de un objeto de estudio.

4.5.2 Instrumento.

En cuanto al instrumento se usó el cuestionario por relacionarse con la técnica presentada. En este sentido, Malca y Callao (2021) indicaron que es un documento que estructura contenidos cuidadosamente seleccionados en forma de preguntas y/o afirmaciones, para recolectar datos puntuales sobre un fenómeno de estudio. En este sentido, se emplearon dos cuestionarios para cada variable de estudio las cuales se probó su Alfa de Cronbach (ver, anexo C). Se utilizó la escala de Likert para evaluar actitudes, opiniones y/o percepciones de los encuestados; al respecto, Malca y Callao (2021) manifestaron que está escala está compuesta por entre 5 a 7 ítems; para este estudio se compuso de cinco: “totalmente insatisfecho a “totalmente satisfecho”, valorados del 1 al 5 como se muestra: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Indiferente (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5).

4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Se empleó los siguientes pasos lógicos y sistematizados para analizar la información:

- ✓ Los datos recopilados en las encuestas fueron transcritos al programa Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en la versión 22.
- ✓ Luego se realizó la baremación de las dimensiones del liderazgo gerencial, junto a las variables de estudio y se agruparon de forma visual.
- ✓ Posteriormente, se procedió aplicar la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, para escoger la prueba correlacional más pertinente.
- ✓ Se analizó los “P” valor y las relaciones entre los objetos para interpretarlos y

transportar las debidas evidencias en el documento del proyecto.

- ✓ El análisis de la información se realizó en base a la siguiente tabla de escala de valoración.

Tabla 5

Tabla de valoración de liderazgo gerencial y desempeño laboral.

Respuestas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valor	1	2	3	4	5
Calificación	Bajo		Medio		Alto

Nota. Adaptado de *Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Jaén (2021)*. Malca, J., & Callao, M. (2021). Derechos reservados (2021)

4.7 Matriz de consistencia metodológica.

Tabla 6

Matriz de consistencia metodológica.

Título: Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2022.								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección	Metodología	Población y muestra
Pregunta general ¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022?	Objetivo general Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022	Hipótesis general Existe relación positiva entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022	Autocrático Capacidad Liderazgo gerencial Democrático	Toma de decisiones aisladas. Participación del colaborador mínima. Obediencia del subordinado Comunicación con el personal mínima. Actitud del líder. Toma de decisiones compartidas Pertenencia del colaborador Cordialidad con el personal	Técnica 2 encuesta Instrumento 2 cuestionario Escalamiento Likert	Enfoque Cuantitativo Tipo de investigación Correlacional Nivel Descriptivo	Población: 52 servidores públicos. Muestra 52 servidores públicos	
Preguntas auxiliares ¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial autocrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022?	Objetivos auxiliares Determinar la relación entre el liderazgo gerencial autocrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022.	Hipótesis específicas Existe relación positiva entre el liderazgo gerencial autocrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022.	Permisivo	Tolerancia con el personal. Delegación de funciones. Autonomía del personal Probabilidad de no cumplir objetivos		Diseño No experimental Transversal		

Título: Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2022.

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de Recolección	Metodología	Población y Muestra
¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial democrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022?	Determinar la relación entre el liderazgo gerencial democrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022	Existe la relación positiva entre el liderazgo gerencial democrático y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022.	Capacidad		Habilidades técnicas. Habilidades interpersonales. Habilidades de resolución de problemas. Habilidades analíticas. Habilidades de comunicación y limitaciones			
¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial permisivo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022?	Determinar la relación entre el liderazgo gerencial permisivo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022	Existe relación positiva entre el liderazgo gerencial permisivo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí – Lambayeque, 2022	Desempeño laboral	Motivación	Metas logradas Satisfacción en el trabajo Frustración en el trabajo Percepción de justicia en el trato.			
			Ambiente		Calidad de equipos y materiales Satisfacción de las condiciones salariales. Aceptación de reglas y políticas. Apoyo administrativo			

Nota. Adaptado de *Protocolo General de Investigación*, por Centro de Investigación CIEPG-UNC (2014). Universidad Nacional de Cajamarca. Derechos de autor 2014(p.61)

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Presentación de resultados

5.1.1 Valoración descriptiva de la variable liderazgo gerencial y sus dimensiones.

Tabla 7

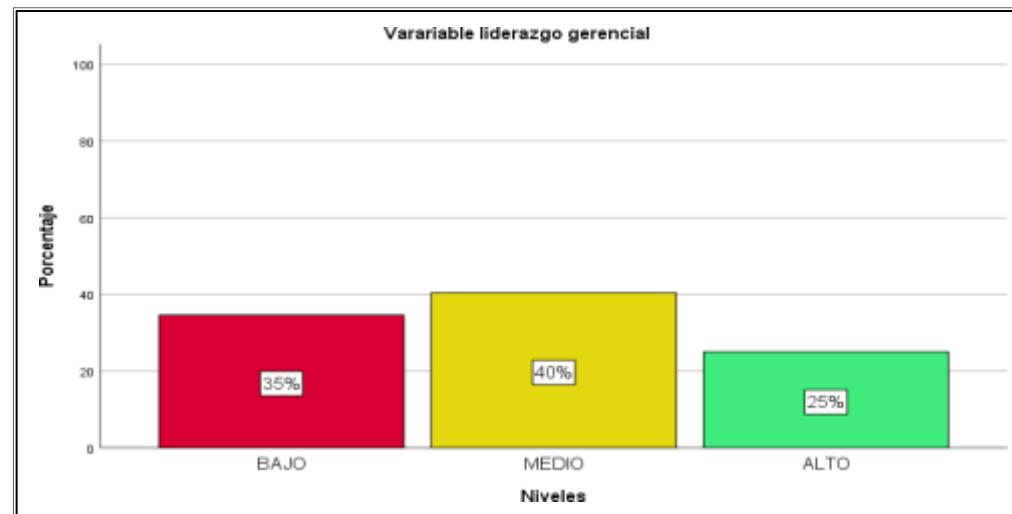
Valoración de la variable liderazgo gerencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	18	34,6	34,6	34,6
	MEDIO	21	40,4	40,4	75,0
	ALTO	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Nota. Tomado de SPSS V22.

Figura 2

Nivel consolidado de la variable liderazgo gerencial



Nota. Adaptado de SPSS V22.

Tabla 8

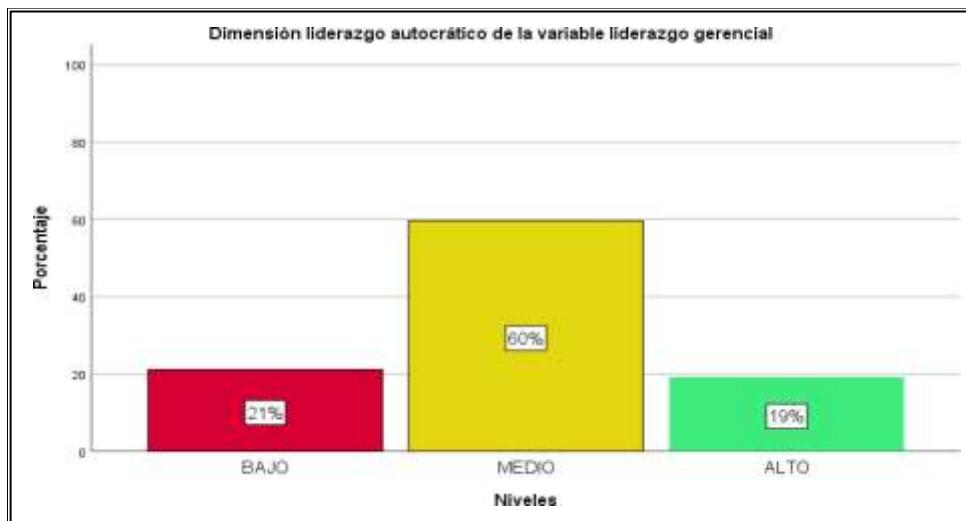
Valoración agrupada de la dimensión liderazgo autocrático

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	11	21,2	21,2	21,2
	MEDIO	31	59,6	59,6	80,8
	ALTO	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Nota. Tomado de SPSS V22.

Figura 3

Nivel de la dimensión liderazgo autocrático.



Nota. Adaptado de SPSS V22.

Tabla 9

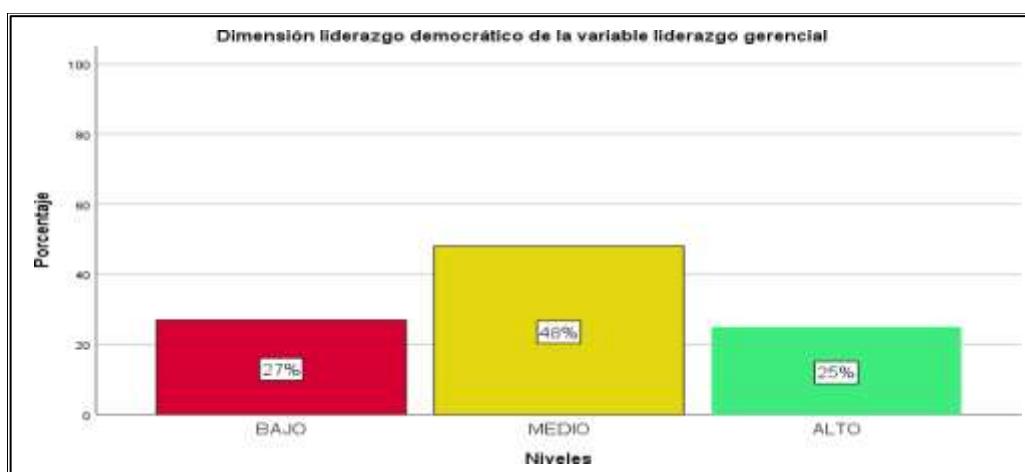
Valoración agrupada de la dimensión liderazgo democrático

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	14	26,9	26,9	26,9
	MEDIO	25	48,1	48,1	75,0
	ALTO	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Nota. Tomado de SPSS V22.

Figura 4

Nivel de la dimensión liderazgo democrático



Nota. Adaptado de SPSS V22.

Tabla 10

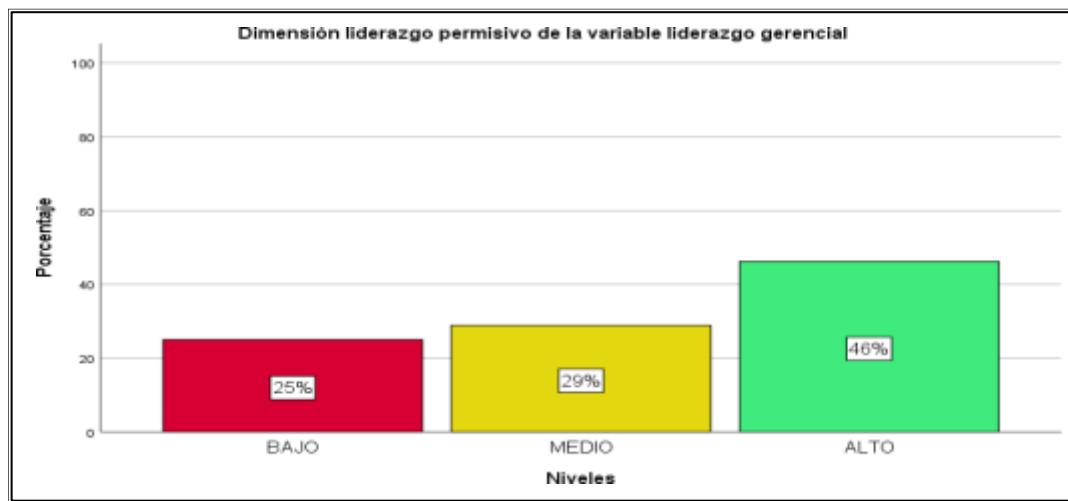
Valoración agrupada de la dimensión liderazgo permisivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	13	25,0	25,0	25,0
	MEDIO	15	28,8	28,8	53,8
	ALTO	24	46,2	46,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Nota. Tomado de SPSS V22.

Figura 5

Nivel de la dimensión liderazgo permisivo



Nota. Adaptado de SPSS V22.

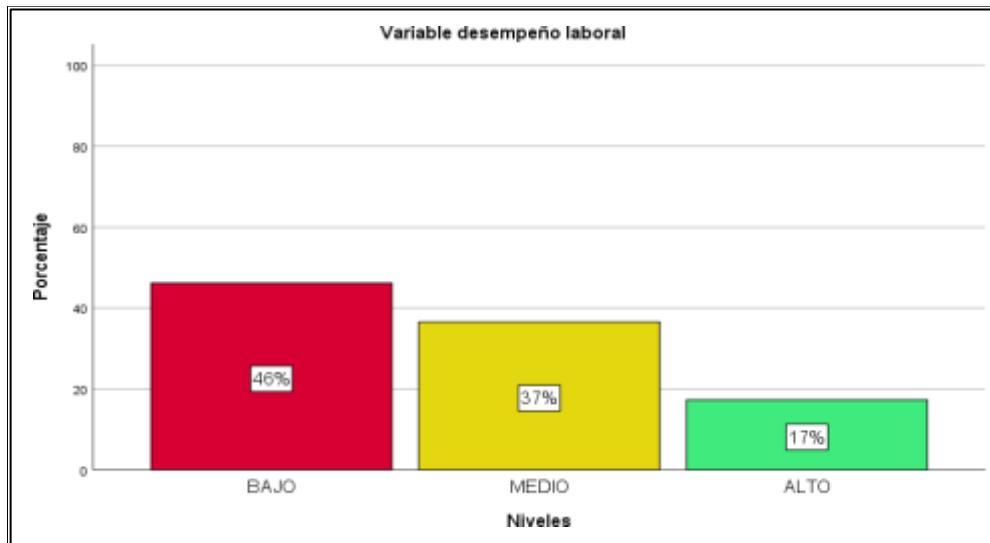
5.1.2 Valoración descriptiva de la variable desempeño laboral.

Tabla 11

Valoración consolidada de la variable desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	24	46,2	46,2	46,2
	MEDIO	19	36,5	36,5	82,7
	ALTO	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Nota. Tomado de SPSS V22.

Figura 6*Nivel consolidado de la variable desempeño laboral*

Nota. Adaptado de SPSS V22.

5.1.3 Valoración del objetivo general.**Tabla 12***Tabla cruzada de las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total
		Bajo	Bajo	Bajo	
Liderazgo gerencial	Bajo	Recuento	11	7	0
	Medio	Recuento esperado	8,3	6,6	3,1
		% del total	21,2%	13,5%	0,0%
Liderazgo gerencial	Medio	Recuento	13	8	0
	Alto	Recuento esperado	9,7	7,7	3,6
		% del total	25,0%	15,4%	0,0%
Total	Bajo	Recuento	0	4	9
		Recuento esperado	6,0	4,8	2,3
		% del total	0,0%	7,7%	17,3%
		Recuento	24	19	9
		Recuento esperado	24,0	19,0	9,0
		% del total	46,2%	36,5%	17,3%
					100,0%

Nota. Tomado de SPSS V22.

5.1.4 Valoración de los objetivos específicos.

Tabla 13

Tabla cruzada de la dimensión liderazgo autocrático de la variable liderazgo gerencial y la variable desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total	
		Bajo	Bajo	Bajo		
Liderazgo autocrático	Bajo	Recuento	4	7	0	11
		Recuento esperado	5,1	4,0	1,9	11,0
		% del total	7,7%	13,5%	0,0%	21,2%
	Medio	Recuento	20	8	3	31
		Recuento esperado	14,3	11,3	5,4	31,0
		% del total	38,5%	15,4%	5,8%	59,6%
	Alto	Recuento	0	4	6	10
		Recuento esperado	4,6	3,7	1,7	10,0
		% del total	0,0%	7,7%	11,5%	19,2%
Total			Recuento	24	19	9
			Recuento esperado	24,0	19,0	9,0
			% del total	46,2%	36,5%	17,3%

Nota. Tomado de SPSS V22.

Tabla 14

Tabla cruzada de la dimensión liderazgo democrático de la variable liderazgo gerencial y la variable desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total	
		Bajo	Bajo	Bajo		
Liderazgo democrático	Bajo	Recuento	10	4	0	14
		Recuento esperado	6,5	5,1	2,4	14,0
		% del total	19,2%	7,7%	0,0%	26,9%
	Medio	Recuento	12	11	2	25
		Recuento esperado	11,5	9,1	4,3	25,0
		% del total	23,1%	21,2%	3,8%	48,1%
	Alto	Recuento	2	4	7	13
		Recuento esperado	6,0	4,8	2,3	13,0
		% del total	3,8%	7,7%	13,5%	25,0%
Total			Recuento	24	19	9
			Recuento esperado	24,0	19,0	9,0
			% del total	46,2%	36,5%	17,3%

Nota. Tomado de SPSS V22.

Tabla 15

Tabla cruzada de la dimensión liderazgo permisivo de la variable liderazgo gerencial y la variable desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total
		Bajo	Bajo	Bajo	
Liderazgo permisivo	Bajo	Recuento	6	7	13
		Recuento esperado	6,0	4,8	13,0
		% del total	11,5%	13,5%	0,0%
	Medio	Recuento	14	1	15
		Recuento esperado	6,9	5,5	15,0
		% del total	26,9%	1,9%	0,0%
	Alto	Recuento	4	11	24
		Recuento esperado	11,1	8,8	24,0
		% del total	7,7%	21,2%	17,3%
Total		Recuento	24	24	9
		Recuento esperado	24,0	24,0	9,0
		% del total	46,2%	46,2%	36,5%
					17,3%

Nota. Tomado de SPSS V22.

5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.2.1 Análisis e interpretación de resultados.

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados:

Tabla 16

Correlación entre las variables Liderazgo gerencial y desempeño laboral

		Liderazgo gerencial	Desempeño laboral
Variable 1: Liderazgo gerencial	Coeficiente de correlación	1,000	,656**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	52	52
Variable 2: Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,656**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	52	52

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

Nota. Tomado de SPSS V22.

Interpretación: Se halló un Rho= 0,656 lo que indica que existe correlación positiva y directa entre las variables liderazgo gerencial y el desempeño laboral. Asimismo, el “P” valor fue <0,000 lo que indica que dicha relación es significativamente moderada.

Tabla 17*Correlación entre la dimensión liderazgo gerencial autocrático y desempeño laboral*

		Liderazgo autocrático	Desempeño laboral
Dimensión 1 de la variable liderazgo gerencial: liderazgo autocrático	Coeficiente de correlación	1,000	,608**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	52	52
Variable 2: Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,608**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	52	52

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

Nota. Tomado de SPSS V22.

Interpretación: se halló un Rho= 0,608 lo que indica que existe asociación positiva y directa entre la dimensión liderazgo gerencial autocrático y desempeño laboral. Asimismo, el “P” valor fue <0,000 lo que indica que dicha relación es significativamente moderada.

Tabla 18*Correlación entre la dimensión liderazgo gerencial democrático y desempeño laboral*

		Liderazgo democrático	Desempeño laboral
Dimensión 2 de la variable liderazgo gerencial: liderazgo democrático	Coeficiente de correlación	1,000	,781**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	52	52
Variable 2: Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,781**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	52	52

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

Nota. Tomado de SPSS V22.

Interpretación: se halló un Rho= 0,781 el cual se encuentra dentro de los rangos $0,7 < \text{Rho} < 0,80$, lo que indica que existe asociación positiva **alta** y directa entre liderazgo gerencial democrático y el desempeño laboral. Asimismo, el “P” valor fue <0,000 lo que indica que dicha relación es significativamente **alta**.

Tabla 19*Correlación entre la dimensión liderazgo gerencial permisivo y desempeño laboral*

		Liderazgo permisivo	Desempeño laboral
Dimensión 3 de la variable liderazgo gerencial: liderazgo permisivo	Coeficiente de correlación	1,000	,658**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	52	52
Variable 3: Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,658**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	52	52

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

Nota. Tomado de SPSS V22.

Interpretación: Se encontró un coeficiente Rho de 0.658, ubicado dentro del rango $0.4 < \text{Rho} < 0.69$, indicando una asociación positiva y directa entre el liderazgo gerencial permisivo y el desempeño laboral. Además, el valor “P” fue menor a 0.000, lo que confirma que esta relación es moderadamente significativa.

5.2.2 Discusión de resultados.

Se indicadores de liderazgo que la evaluación entre gerencial y desempeño laboral presentaron un coeficiente de Spearman $\text{Rho} = 0.656$, indicando una asociación positiva y directa. El valor de significancia “P” fue $0.000 < 0.05$, lo que evidencia una relación moderadamente significativa. Estos resultados coinciden con estudios como Haranga (2020) con $\text{Rho} = 0.951$, García (2022) con $\text{Rho} = 0.655$ y Mishara y Hassen (2023) con $\text{Rho} = 0.753$, mientras que discrepan con Guevara (2022) y Cruz (2022), quienes reportaron valores bajos de $\text{Rho} = 0.348$ y 0.345 , respectivamente.

Se midió el nivel del liderazgo gerencial en los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Distrital de Mochumí, evidenciando a la Teoría de los múltiples liderazgos en donde se evidencia los estilos de liderazgo presentes en la entidad; el cual se encontró un 40% de nivel medio, por los resultados de las dimensiones del liderazgo: 60% de nivel

medio en el autocrático y 46% de nivel medio en el democrático, debido a que los altos funcionarios públicos no hacen participar activamente sus subordinados en la toma de decisiones importantes, existe cierto temor en cuanto a cuestionar órdenes directas, temer a ciertas reacciones y otros. Los hallazgos se correspondieron con Mishra y Hassen (2023) quienes hallaron un 47% de nivel medio producto de una mezcla de estilo de liderazgo autoritario por parte de los superiores para ordenar y en el sentido democrático para hacer participar a los servidores en cuanto a aportar ideas nuevas en la consecución de objetivos. Además, se correspondió con García (2022) quién halló un 80% de nivel medio ocasionado por un estilo de liderazgo democrático en cuanto a coordinar eventos, reuniones y consultas de forma oficial y Guevara (2022) quién halló un 65% nivel medio producto de una mezcla de estilo autoritario para seguir la normativa institucional y permisivo en cuanto a participar de los eventos, reuniones y otras dispocisiones complementarias a las funciones del servidor público.

Se midió el nivel del desempeño laboral en los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Distrital de Mochumí, evidenciando a la Teoría de los factores, el cual se encontró un 46% de nivel bajo, debido a que los funcionarios aún no dominan la dotación tecnológica, falta reforzar los niveles de comunicación jerárquica, existe poca autonomía en el trabajo y se percibe un ambiente elitista en cuanto a la afinidad política. Los resultados se correspondieron con Mishra y Hassen (2023) quienes encontraron un 41% de nivel medio en el desempeño laboral, debido a que los procedimientos administrativos no se cumplen por estar desactualizados con las nuevas tecnología y contextos sociales; respecto al déficit de comunicación jerárquica encontrado en nuestro estudio, Mishra y Hassen (2023), corresponden en el suyo al encontrar que un 47% de nivel medio entorno al liderazgo, entre otros factores, sucede por el déficit en la retroalimentación e intercomunicación entre áreas jerárquicas. Asimismo, los resultados de nuestro estudio se correspondió con García (2022) quien halló un 52% de nivel medio en el desempeño laboral, debido a que los trabajadores

públicos tiene una estructura normativa amplia y en cuanto a los alcances de su función que en lugar de ayudar entorpece a la capacidad de respuesta y resolución de problemas; para el caso del liderazgo se encontró un 80% de nivel medio, ambos resultados interpretados como la necesidad de fortalecer la comunicación, motivar de una manera más adecuada y fortalecer también la visión institucional. Finalmente estos resultados de estudio también se correspondieron con los de Guevara (2022) quién encontró un 42% de nivel medio en el desempeño laboral, y 65% para el liderazgo gerencial a nivel medio, lo que evidenció que los superiores no evalúan el desempeño de los subordinados para saber dónde, cómo y de qué manera se pueden tomar acciones correctivas en las fallas o errores de la ejecución laboral pública. Dichas coincidencias nos muestran que, en ciertas instituciones, una débil comunicación y dirección facilita la pérdida de eficiencia y productividad al momento de desempeñar funciones asignadas.

Se identificó una evaluación entre el liderazgo autocrático gerencial y el desempeño laboral con un coeficiente de Spearman Rho = 0.608, denotando una asociación positiva y directa. El valor $p = 0.000 < 0.05$ confirma su significancia moderada, alineándose con conductas observadas en públicos superiores como lenguaje inadecuado, reacciones reactivas y mal carácter. Los hallazgos concuerdan con Torcatt (2020, Rho = 0.546 moderado) y Malca y Callao (2021, $r = 0.600$ moderado), pero divergen de Cruz (2022, Rho = 0.293 bajo) y García (2023, Rho = 0.399 bajo).

Se desarrolló que la relación entre la dimensión de liderazgo democrático dentro del liderazgo gerencial y el desempeño laboral presentó un coeficiente de Spearman Rho = 0.781, señalando una asociación positiva y directa considerable. El valor “P” fue $0.000 < 0.05$, confirmado una relación altamente significativa. Esta clasificación se asocia con aspectos tales como la seguridad en la experiencia profesional, el reconocimiento del trabajo realizado, la resiliencia frente a la frustración y las expectativas de promoción futura.

Los resultados coinciden con los estudios de Torcatt (2020, Rho = 0.689), Calero (2019, r = 0.788) y García (2022, Rho = 0.701), mientras que difieren de los reportados por Cruz (2022, Rho = 0.308) y Malca y Callao (2021, r = 0.255), quienes hallaron asociaciones bajas.

Se consideran liderazgo la evaluación entre la dimensión permisivo del liderazgo gerencial y el desempeño laboral, fundamentada en las teorías de múltiples liderazgos y de factores, obteniendo un coeficiente de Spearman Rho = 0.658, que denota una asociación positiva y directa. El valor p = 0.000 < 0.05 confirma su significancia moderada, alineándose con prácticas como el cumplimiento de metas extras, entrega oportuna de informes, tolerancia a incumplimientos normativos y conductas inapropiadas en veteranos. Los resultados concuerdan con Torcatt (2020, Rho = 0.622 moderado) y García (2022, r = 0.677 moderado), pero divergen de Cruz (2022, Rho = 0.300 bajo) y Malca y Callao (2021, r = 0.211 bajo).

La mayoría de resultados contrastados, se sujetan en las teorías de Múltiples Liderazgos, para discutir resultados de Liderazgo Gerencial y en la teoría de los Factores, para discutir resultados de desempeño laboral.

5.3 Contrastación de la hipótesis

En el presente apartado se contrastó las hipótesis de estudio, según las evidencias:

Tabla 20

Síntesis de las correlacionales

		SIG.
A.-Variable 1: Liderazgo gerencial	Variable 2: Desempeño Laboral	0,000
B.-Dimensión 1: Autocrático		0,000
C.-Dimensión 2: Democrático		0,000
D.-Dimensión 3: Permisivo		0,000

Nota. Tomado de SPSS V22.

Contrastación de la hipótesis general:

H0: No existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque 2022.

H1: Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque 2022.

-Se refutó la hipótesis nula, debido a que el “P” valor = sig. De 0,000 <0.05 y se aceptó la hipótesis de investigador.

Contrastación de la hipótesis específica 1:

H0: No existe relación significativa entre el liderazgo gerencial autocrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque 2022.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo gerencial autocrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque 2022.

-Se refutó la hipótesis nula, debido a que el “P” valor obtuvo una sig. De 0,000 y se aceptó la hipótesis de investigador.

Contrastación de la hipótesis específica 2:

H0: No existe relación significativa entre el liderazgo gerencial democrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque 2022.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo gerencial democrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque 2022.

-Se refutó la hipótesis nula, debido a que el “P” valor obtuvo una sig. De 0,000 y se aceptó la hipótesis de investigador.

Contrastación de la hipótesis específica 3:

H0: No existe relación significativa entre el liderazgo gerencial permisivo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque 2022.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo gerencial permisivo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque 2022.

-Se refutó la hipótesis nula, debido a que el “P” valor obtuvo una sig. De 0,000 y se aceptó la hipótesis de investigador.

CONCLUSIONES

La relación entre la variable liderazgo gerencial y desempeño laboral en los servidores públicos es moderada y positiva; en consecuencia, cuando disminuye el liderazgo gerencial disminuye también el desempeño laboral, ello debido a que al existir un liderazgo inapropiado o malo esto genera que los trabajadores de sientan desmotivados y no se identifiquen con la empresa y por tanto su nivel productivo bajo.

Existe una relación moderada y positiva entre la dimensión liderazgo autocrático de la variable liderazgo gerencial y la variable desempeño laboral, esto se debe al marcado autoritarismo de la dirección en respuesta a la normativa, dirección no consultiva para los quehaceres de trascendencia en la función pública y ejecución inmediata de las órdenes sin cuestionamientos de los sub ordinados.

Existe una relación alta y positiva entre la dimensión liderazgo democrático de la variable liderazgo gerencial y la variable desempeño laboral, esto sucede porque se respeta las opiniones laborales y políticas, existe consideración en cuanto a las ideas nuevas para mejoras los quehaceres públicos, los servidores propician un ambiente de trabajo motivado y de confraternidad; y los trabajadores pueden manifestar sus incomodidades con libertad.

Existe una relación moderada y positiva entre la dimensión liderazgo permisivo de la variable liderazgo gerencial y la variable desempeño laboral, esto ocurre porque se extiende la fecha de cumplimiento en cuanto a presentación de informes y reportes, los sub ordinados en cierta medida realizan un trabajo sin considerar la normativa, se tolera en varias oportunidades un comportamiento inapropiado del servidor público en especial los más antiguos con sus pares.

SUGERENCIAS

En mi calidad de investigadora, basada en los resultados que fueron encontrados y los cuales detallo líneas arriba, brindo las siguientes sugerencias a la entidad:

Adoptar un nivel de liderazgo democrático en lugar de permisivo, a partir de tres ámbitos, los cuales son: fortalecer la visión compartida de la institucionalidad, consolidar la comunicación organizacional a través de los canales informales y retroalimentar a los subordinados de todos los niveles en cuanto a los aciertos y atinos. Esto permitirá una mayor y mejor interacción entre jefes y subordinados.

Incluir actividades orientadas al colaborador que permita en ellos gestionar de mejor manera sus emociones durante la interacción con el personal, utilizando un lenguaje assertivo y no verbal adecuado. Esto permitirá fortalecer la confianza en los quehaceres públicos de los subordinados sin crear pánico y desconfianza de los resultados y dedicar un cronograma de escucha sobre las dificultades y posibles soluciones de parte del personal a cargo.

Crear canales virtuales de sugerencias y promoción de ideas en cuanto a los ámbitos de formación laboral y personal. Esto permitirá el fortalecimiento de la imparcialidad, apertura y respeto mutuo sin tener preferencias por nadie y crear equipos de trabajo participativos y de consulta adheridos a las principales direcciones de la entidad con acceso abierto y sin restricciones más que las reglas de comportamiento y conducta propios de la entidad.

Calendarizar y cumplir con las fechas de entrega de sus informes y reportes, seguir en lo posible los manuales e instructivos de función y cumplir las normas de una buena convivencia institucional, actuando siempre con responsabilidad. Esto permitirá que los trabajadores realicen un mejor trabajo y en el mejor tiempo.

REFERENCIAS

- Alarcón, R y Salvador, Y. (2020). La efectividad del desempeño de la gestión pública de gobiernos locales. Análisis de un caso de estudio. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores* 2(94).
<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticyvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2050/2107>
- Alcázar, P. (2020). stilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Scielo* 5(4). doi:http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas ocmpetitivas*. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Aubert, G. (2014). *Reflexiones sobre liderazgo*. Obtenido de Reflexiones sobre liderazgo:
https://www.researchgate.net/profile/Gilbert-Aubert/publication/281824665_Reflexiones_sobre_Liderazgo/links/55f9a8c908aec948c4951f3d/Reflexiones-sobre-Liderazgo.pdf
- Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública.
- Bakker, A., Demerouti, E. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Bakker, X. (2007). *La teoría de las demandas y los recursos laborales*.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622013000300003
- Barros, D. (2016). *Análisis del concepto de liderazgo y sus aplicaciones en el contexto empresarial*. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/c8172584-2782-4530-b031-985105f7af65/content>.
- Bass, B. (1990). *Bass&Stogdill's handbook of leadership*. doi:
<https://www.amazon.com/Bass-Stogdills-Handbook-Leadership-Applications/dp/0029015006>

Bembibre, V. (2023). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC:

<https://www.definicionabc.com/social/laboral.php>

Bohórquez, E., Pérez, M., y Caiché, W. (2020). *La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización*. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385

Bohórquez, E., Pérez, M., Ciache, W., & Bnevaides, A. (2020). *La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización*.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>

Blake, R. y Mouton, S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.

Calero, E. (2019). *Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Chimbacozo*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica de Ecuador.]

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2788/1/76955.pdf>

Camisón et al. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoque, modelos y sistemas*.

Madrid: Pearson Prentice Hall. Obtenido de

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/64db843c11c52aa913a5322feaf3d8.pdf>

Ceberio, M., & Watzlawick, P. (1988). *La construcción del Universo*. Barcelona: Herder.

Chanamé, C. (23 de Julio de 2020). *Gestión Pública en el Perú, que se debe de resolver*.

Obtenido de Universidad Continental: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/4-deficiencias-de-la-gestion-publica-en-peru-que-se-deben-resolver>

Chiavenato, I. (2013). *Gestión del talento humano 3 edición*. México D. f: Mc Graw Hill.

Obtenido de

file:///C:/Users/Daniel%20Linares/Downloads/Gestion_Del_Talento_Humano_Chiavano_3T.pdf

- Contreras, L. (2022). El liderazgo en la administración pública peruana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria* 6(2), 40-84.
doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2151
- Cruz, D. (2022). *Estilo de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Lambayeque* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81557/De%20La%20Cruz SDL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- D Alessio, F. (2018). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* 2 ed. Lima: Pearson.
- De La Cruz, D. (2022). Estilo de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Lambayeque.
- Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior on the pathgoal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance* 5(3), 277-298.
doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90021-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90021-8)
- Fiedler, E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.
- Fiedler, E. (1969). The Validation and Extension of Fiedler's Theory of Leadership Effectiveness. 12(1), 33-47. doi:<https://doi.org/10.2307/254670>
- Fuentes, E. (2019). *LIDERAZGO AUTOCRÁTICO: CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS E INCONVENIENTES*. doi: <https://liderexponencial.es/liderazgo-autocratico-caracteristicas-ventajas-e-inconvenientes/>
- Fleishman, A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6. <https://doi.org/10.1037/h0054597>
- García, O. (2022). *El liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral del personal de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Chiclayo*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruis Gallo].
https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/11193/Garc%C3%adac_%20Checa_Oscar_%20Enrique.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guanajuato, U. (2021). *La toma de decisiones grupales*. doi:

<https://blogs.ugto.mx/rea/clase-digital-12-la-toma-de-decisiones-grupales/>

Guevara, Y. (2022). *La influencia del liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad provincial Santa Cruz - Cajamarca. (Tesis de pre - grado)*. Universidad Alas Peruanas. Santa Cruz. doi:

https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10386/Tesis_Liderazgo_Desempe%c3%b1oLaboral_Administrativos_Municipio%20Santa%20Cruz_Cajamarca.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Haranga, J. (2020). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa textil, Comas. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]*.https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110844/Huaranga_AJT-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Haricharan, S. (2023). Liderazgo, gestión e implicaciones organizativas parapúblicas bienestar y rendimiento de los empleados de servicio. *Revista SA de gestión de recursos humanos* 21(1). doi:<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2080>

Hernández et ál. (2018). *Metodología de la Investigación Científica* (5ed). México D. F: Mc Graw - Hill Interamericana. doi: <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Herrera, K., & Rivas, R. (2021). *Competencias Laborales en el personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, en el año 2021*. Doi:
https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/6086/T037_73018055_76232254_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jara, A. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. doi:
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>

- Kerr, S., & M, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance* 22(3), 375-403.
- doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Kotter, j. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Grupo Norma. Obtenido de https://books.google.com.pe/books/about/La_verdadera_labor_de_un_l%C3%ADder.html?id=hcleWS-2kQgC&redir_esc=y
- Lario, B. (2022). El ambiente en el trabajo. *Revista Ocronos*.
- Ley N.º 27658. Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado. Diario Oficial El Peruano, 2002. Modificada por D.L. N.º 1554, 2023.
- Ley N.º 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Diario Oficial El Peruano, 2003.
- Lewin et al. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology* 10, 271-301.
- doi:<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Li et ál. (2023). Relaciones dinámicas y cíclicas entre la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados: evidencia del análisis de modelos dinámicos multinivel. *Comportamiento Vocacional* 140(1). doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103813>
- Lipp, D. (2019). *Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://www.smartspeakersweb.com/item/190-doug-lipp-experto-de-renombre-mundial-en-cultura-organizacional>
- LLanos, E. (2019). *Estilos de liderazgo en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huancavelica*. https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/11412/Tesis_estilos_liderazgo_gesti%C3%B3n%20administrativa_municipalidad%20provincial_Huancavelica.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior & Human Performance* 3(2), 157. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)

López, C. (21 de Enero de 2023). *Concepto*. Obtenido de Concepto:

<https://concepto.de/desempeno/>

Lupano, M., & Castro, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*.

Argentina: Secretaría de Ciencia, tecnología e Innovación Productiva de la Nación.

MacGregor, J. (1978). *Leadership. Teoría del líder transformacional*. EE.UU:

Universidad de Michigan, Harper & Row.

Malca, J., & Callao, M. (2021). Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Jaén. *Ñeque* 5(11), 22-26.

doi:<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i11.59>

Marín, J., & Delgado, J. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal. *Ciencia Latina* 1(1). doi: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/145/172>

Marín, J. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal.

Mishra, S., & Hassen, M. (2023). Liderazgo de servicio y desempeño laboral de los empleados: el papel de la motivación del servicio público en las organizaciones del sector público etíope. *Revista internacional de liderazgo público* 19 (1), 64-80.

doi:<https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2022-0025>

Molina, H. (2000). *Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño*. doi: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000200002

Monteiro et ál. (2023). Moderación de la cultura organizacional en la relación entre controles formales y motivación intrínseca. *Enfoque* 42 (1), 119-132.

doi:<https://doi.org/10.4025/enfoque.v42i1.58319>

Montenegro, C. (2021). *Relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de el Prado, provincia de San Miguel*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte].

https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29519/TESIS%20Cecilia%20Montenegro_PDF_parcial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Moore, H., Bustamente, M., & Bonilla, A. (2019). *Teoría de los sustitutos del liderazgo*. Honduras: Universidad Tecnológica de Honduras.
- Naranjo, F. (1988). *Modelo en simulación de muestreo*. Cuba: Universidad de la Sabana.
- Noriega, M. (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. doi: https://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf
- Nuñez, E. (2022). *Relación de las competencias laborales y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Pimentel, Chiclayo. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán.]*
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/10037>
- Ortiz, A. (2022). *Cómo influye el ambiente laboral en el desempeño de los trabajadores*. doi: <https://www.prenslibre.com/vida/salud-y-familia/como-influye-el-ambiente-laboral-en-el-desempeno-de-los-trabajadores/>
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de UpesU* 1(1). doi:10.17162/riva.v1i1.849
- Paéz, J. (2015). *Teorías normativas y descriptivas de la toma de decisiones: un modelo integrador*. doi: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045568046.pdf>
- Pazmiño, I. (2008). *Liderazgo más que una experiencia gerencial 2 edición*. Quito: Editeka.
doi: <https://elibro.net/es/ereader/bibspan/80021>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de l universidad de Zulia.
Scielo.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Cone, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Univesidad de Zulia.
Revista de ciencias sociales 16(3).
- Peschiera, M., Rodríguez, L., & Aldo, J. (2021). *El estilo de liderazgo autocrático en la mejora de la productividad de las empresas*. doi:

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660003/Peschiera_ML.pdf?sequence=3

Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., & Silva, G. (2022). Desempeño Laboral: revisión literaria. *Revistas Académicas*.

Ramos, L., Flores, A., Paredes, L., & Centurión, C. (2021). El desempeño laboral en el sector Público: reformas en el contexto de la pandemia. *Horizonte Empresarial 8/2*). doi:<https://doi.org/10.26495/rce.v8i2.2040>

Ruiz, C. (2020). *Competencias del liderazgo directivo para la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño en el nivel de básica primaria de Evergreen School*. doi: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/43177/Biblioteca-Trabajo%20de%20Grado%20Maestr%c3%ada.%20Claudia%20Ruiz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruiz, L. (2019). *Teoría de la expectativa de Vroom: qué es y qué dice sobre el trabajo*. Obtenido de <https://psicologiamente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom>

Salazar, R. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores, empresa agropecuaria RANSA - Chancat (tesis de pre grado)*. Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrión. Huacho. doi:

<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7157/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salvación, E (2024) *Características demográficas, liderazgo administrativo, procesos de gestión del conocimiento y desempeño de los administradores municipales en la nueva normalidad*. Filipinas. doi:

<https://rsisinternational.org/journals/ijrias/articles/demographic-characteristics-administrative-leadership-knowledge-management-processes-and-performance-of-city-administrators-in-the-new-normal/>

- Sanchis, S. (2020). *Teoría de las expectativas de Vroom: fórmula y ejemplos*. doi:
<https://www.psicologia-online.com/teoria-de-las-expectativas-de-vroom-formula-y-ejemplos-5118.html>
- Santander Universidades. (2022). *Liderazgo transformacional: cómo pasar de ser el jefe a un auténtico líder*. doi: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/liderazgo-transformacional.html>
- Santiago, M. (2019). *Liderazgo gerencial*. Buenos Aires: Ediciones granika. doi:
<https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9789878358048&li=1&idsource=3001>
- Snell, S., & Bohlander, G. (1999). Administración de Recursos Humanos (11^a ed.). South-Western Publishing.
- Suárez, C., Dusú, R., & Sánchez, M.(2007). Las capacidades y las competencias: su comprensión para la Formación del Profesional.
- Torcatt, T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales* 26(1), 1-14. doi:
<https://www.redalyc.org/journal/280/28064146003/28064146003.pdf>
- Torres, A. (2017). *Los tres estilos de Liderazgo de Kurt Lewin*. Obtenido de
<https://psicologiamente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin>
- Villalva, M., & Fierro, I. (2017). *El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual*. Obtenido de file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoDemocratico-5922017.pdf
- Vroom, V. (1964). *Trabajo y motivación*. Oxford: Wiley.
- Vroom, Y., & Vroom, J. (1998). Evaluación crítica del modelo de liderazgo participativo de Vroom - Yetton. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones* 14(3), 355-373.
- Yukl, G. (1990). Liderazgo Gerencial: una revisión de la teoría y la investigación. *Ciencia y sociedad*, 443.

APÉNDICES

Apéndice A

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO GERENCIAL

Es grato saludarlo y saber que puedo contar con su participación para el desarrollo del presente cuestionario que tiene como propósito identificar el nivel y tipo de Liderazgo Gerencial en la Municipalidad Distrital de Mochumí, 2022. Asimismo, su identidad será anónima y protegida según la Ley 29571. Siga las instrucciones del cuestionario. ¡Gracias! Marque con una sola aspa “X” la respuesta que considere, de acuerdo a la escala: Totalmente en desacuerdo (TD), En desacuerdo (D), Indiferente (I), De acuerdo (A) y Totalmente de acuerdo (TA)

Nº	AFIRMACIONES	Valoración Escala De Likert				
		TD	D	I	A	TA
	DIMENSIÓN: LIDERAZGO AUTOCRÁTICO					
1	Las decisiones en la entidad, casi siempre las toman los altos directivos como gerencia.					
2	Considero que las decisiones se toman apresuradamente, sin premeditación o sin consultar con el resto de los colaboradores					
3	Considero que mi participación en la toma de decisiones de gerencia, es mínima.					
4	En muchas ocasiones, he intentado participar en la toma de decisiones de la entidad, pero gerencia, no me lo ha permitido.					
5	En alguna ocasión, por temor, he realizado las órdenes que me encomendó gerencia, sin refutar.					
6	En alguna ocasión presencié alguna mala reacción de gerencia, al no cumplir una tarea que me asignaron.					
7	Considero que, gerencia debería coordinar reuniones periódicas con el fin de mejorar una comunicación entre jefes de área y demás personal.					
8	La comunicación entre gerente-colaborador, se da en muy pocas ocasiones.					
	DIMENSIÓN: LIDERAZGO DEMOCRÁTICO					
9	Considero que gerencia da un trato justo a todos los colaboradores.					
10	Considero que la actitud positiva del gerente, ayuda al clima laboral.					
11	El gerente respeta las opiniones del personal a pesar de estar en desacuerdo.					
12	El gerente toma en cuenta las opiniones de los colaboradores.					
13	La gerente propicia (motiva) en el colaborador el sentido de pertenencia a la institución.					
14	El gerente motiva al colaborador al óptimo cumplimiento de los objetivos organizacionales.					
15	El gerente considera el bienestar físico y emocional de los colaboradores.					
16	El gerente manda a capacitación al personal que tiene dificultades laborales, con el objetivo de mejorar su desempeño.					
	DIMENSIÓN LIDERAZGO PERMISIVO					
17	El gerente permite que el colaborador sea autónomo al momento de realizar su trabajo.					

18	El gerente tolera cualquier comportamiento del colaborador, aunque este sea inadecuado.						
19	El gerente siempre delega las funciones a los colaboradores, pese a que le correspondía hacerlas a él (gerente).						
20	El gerente delega funciones, sin conocer la especialidad de cada colaborador.						
21	El gerente acepta que el colaborador decida la forma de hacer el trabajo que se le delegó.						
22	No se le consulta al directivo (gerente) para tomar una decisión importante dentro de la entidad.						
23	El trabajo realizado por los colaboradores es de manera desordenada y no planificada.						
24	El directivo (gerente) permite que las metas se cumplan fuera de plazo.						

Leyenda.

Valoración de las dimensiones del liderazgo gerencial.

Respuestas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valor	1	2	3	4	5
Calificación	Bajo		Medio	Alto	

Nota. De Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Jaén por Malca y Callao (2021). Derechos reservados (2021)

Apéndice B
CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Es grato saludarlo y saber que puedo contar con su participación para el desarrollo del presente cuestionario que tiene como propósito identificar el nivel y tipo de desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Mochumí, 2022. Asimismo, su identidad será anónima y protegida según la Ley 29571. Siga las instrucciones del cuestionario. ¡Gracias! Marque con una sola aspa "X" la respuesta que considere, de acuerdo a la escala: Totalmente en desacuerdo (TD), En desacuerdo (D), Indiferente (I), De acuerdo (A) y Totalmente de acuerdo (TA).

Nº	AFIRMACIONES	Valoración Escala De Likert				
		TD	D	I	A	TA
	DIMENSIÓN: CAPACIDAD					
1	Considero que, tener conocimiento sobre el manejo de los equipos tecnológicos de mi área, ayuda y facilita el trabajo a realizar.					
2	Considero que, conocer el funcionamiento de los diversos softwares (programas) propios a un cargo, mejora el desempeño laboral.					
3	Considero que la comunicación entre colaboradores, jefes de área y las gerencias, es clave para un adecuado cumplimiento de metas.					
4	Considero que, propiciar espacios para la interacción entre colaboradores y jefes, mejora el ambiente laboral y con ende el desempeño.					
5	Considero que, ante un problema presentado entre compañeros, debe primar el diálogo, como alternativa de solución.					
6	Considero que, hasta el momento, en mi área, se han solucionado los inconvenientes de manera óptima.					
7	Considero que, es necesario saber analizar la información que recopilamos antes de ponerla en práctica en el trabajo.					
8	Pienso que, para mantener la competitividad laboral en el trabajo, el colaborador debe capacitarse continuamente.					
	DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN					
9	Considero que la experiencia ganada en mi actual trabajo, me permitirá escalar muy rápido, profesionalmente ya sea en esta entidad o en otra.					
10	Considero que mi trabajo, ha afianzado mis capacidades personales y profesionales, dándome la posibilidad de liderar un equipo de trabajo o proyecto.					
11	Siento que mi trabajo es reconocido y valorado por mis compañeros y mis jefes					
12	Estoy buscando siempre la manera de aprender cosas nuevas y aplicarlas en mi trabajo.					
13	Siento que, desconozco ciertas cosas de mi trabajo y eso me genera inconvenientes y frustración.					
14	Considero que tengo mucha carga laboral y eso hace que me frustre.					
15	En ocasiones he sentido cierto favoritismo por parte de mis jefes, hacia algunos de mis compañeros.					

16	Considero que el trato hacia mi persona, por parte de jefes y compañeros de trabajo, es justo e igualitario.					
DIMENSIÓN: AMBIENTE						
17	Considero que, en mi área, los equipos tecnológicos están desactualizados, lo cual dificulta mi trabajo.					
18	Considero que mi área no cuenta con el mobiliario adecuado y útiles necesarios, etc., para desarrollar mi trabajo eficientemente.					
19	Considero que, la retribución a mis servicios, no va acorde con las actividades que realizo.					
20	Considero que la distribución salarial es justa y va acorde a las funciones y experiencia del colaborador.					
21	Considero que, las reglas y políticas de la entidad, están desactualizadas y no se ajustan a la realidad.					
22	Considero que, las reglas y políticas de la entidad, son actuales, pero falta una mayor difusión y compromiso de cumplimiento.					
23	Considero que he recibido poco apoyo por parte de la administración de la entidad, para reforzar mis capacidades profesionales.					
24	Considero que la Administración de la entidad, está pendiente de los colaboradores, refuerza sus capacidades y valora su esfuerzo.					

Leyenda.

Valoración de las diferentes del desempeño laboral.

Respuestas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valor	1	2	3	4	5
Calificación	Bajo		Medio		Alto

Nota. De Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad

Provincial de Jaén por Malca y Callao (2021). Derechos reservados (2021)

Apéndice C
VALIDACIÓN DEL 1º EXPERTO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque 2022

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de Desempeño Laboral

TESISTA:

Lesly Janet Tello Cabrera

DECISIÓN: Cumple con lo establecido

APROBADO:

SI

NO

OBSERVACIONES:

Cajamarca, 08 de octubre de 2022



EXPERTO 1

TÍTULO: Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumi,
provincia y región Lambayeque 2022

Cuestionario de Desempeño Laboral

INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN					RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA DIMENSIÓN DE REFERENCIA (New Management)
		S	NO	3	40	9	
Nivel de Habilidades técnicas	Considero que, tener conocimiento sobre el manejo de los equipos tecnológicos de mi área, ayuda y facilita el trabajo a realizar.	X		X		X	
	Considero que, conocer el funcionamiento de los diversos softwares (programas) propios a un cargo, mejora el desempeño laboral	X		X		X	
	Considero que la comunicación entre colaboradores, jefes de área y las gerencias, es clave para un adecuado cumplimiento de metas	X		X		X	
	Considero que, propiciar espacios para la interacción entre colaboradores y jefes, mejora el ambiente laboral y con ende el desempeño.	X		X		X	
Nivel de Habilidades interpersonales	Considero que, ante un problema presentado entre compañeros, debe primar el diálogo, como siernero de solución.	X		X		X	
	Considero que, hasta el momento, en mi área, se han solucionado los inconvenientes de manera óptima.	X		X		X	
	Considero que, es necesario saber analizar la información que recibimos antes de ponerla en práctica en el trabajo.	X		X		X	
	Pienso que, para mantener la competitividad laboral en el trabajo, el colaborador debe capacitarse continuamente.	X		X		X	
Nivel de Habilidades de solución de problemas	Considero que la experiencia ganada en mi actual trabajo, me permitirá escalar muy rápido profesionalmente ya sea en esta entidad o en otra.	X		X		X	
	Considero que mi trabajo, ha afianzado mis capacidades personales y profesionales, dándome la posibilidad de liderar un equipo de trabajo o proyecto.	X		X		X	
	Siento que mi trabajo es reconocido y valorado por mis compañeros y mis jefes	X		X		X	
	Nivel de satisfacción en el trabajo						
DESEMPEÑO LABORAL							
Motivación							
Nivel de Metas y expectativas							
Nivel de satisfacción en el trabajo							

INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						MEJORAMIENTO EN LAS RESPUESTAS AL INSTRUMENTO
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Nivel de frustración en el trabajo	Estoy buscando siempre la manera de aprender cosas nuevas y aplicadas en mi trabajo.	X	X	X	X	X	X	
	Siento que desconozco ciertas cosas de mi trabajo y eso me genera inconvenientes y frustración.	X	X	X	X	X	X	
	Considero que tengo mucha carga laboral y eso hace que me倦累.	X	X	X	X	X	X	
	En ocasiones he sentido cierto favoritismo por parte de mis jefes, hacia algunos de mis compañeros.	X	X	X	X	X	X	
	Considero que, el trato hacia mí persona, por parte de jefes y compañeros de trabajo, es justo e igualitario.	X	X	X	X	X	X	
Nivel de percepciones de justicia en el trato	Considero que, en mi área, los equipos tecnológicos están desactualizados, lo cual dificulta mi trabajo.	X	X	X	X	X	X	
	Considero que, mi área no cuenta con el mobiliario adecuado y útiles necesarios, etc., para desarrollar mi trabajo eficientemente.	X	X	X	X	X	X	
	Considero que, la retribución a mis servicios, no va acorde con las actividades que realizo.	X	X	X	X	X	X	
	Considero que, la distribución salarial es justa y va acorde a las funciones y experiencia del colaborador.	X	X	X	X	X	X	
Calidad de equipos y materiales	Considero que, las reglas y políticas de la entidad, están desactualizadas y no se ajustan a la realidad.	X	X	X	X	X	X	
Nivel de satisfacción con sus condiciones económicas	Considero que, las reglas y políticas de la entidad, son actuales, pero faltan una mayor difusión y compromiso de cumplimiento.	X	X	X	X	X	X	
Ambiente	Considero que, ha recibido poco apoyo por parte de la administración de la entidad, para reforzar mis capacidades profesionales.	X	X	X	X	X	X	
Nivel de satisfacción con las Reglas y políticas	Considero que la Administración de la entidad, está pendiente de los colaboradores, refuerza sus capacidades y valora su esfuerzo.	X	X	X	X	X	X	
Nivel de apoyo de la administración								

Grado y Nombre del Experto: *Dra. Nelly Díaz Maceira Hernández*
 Firma del experto: *M. Nelly Díaz Maceira Hernández*

EXPERTO EVALUADOR

Apéndice D
VALIDACIÓN DEL 2º EXPERTO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumí, provincia y región Lambayeque 2022

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de Liderazgo Gerencial

TESISTA:

Lesly Janet Tello Cabrera

DECISIÓN: Cumple con lo establecido

APROBADO:

SI

NO

OBSERVACIONES:

Cajamarca, 08 de octubre de 2022


Lic. Lic. Alba Larissa J. Fernández Cáceres
Reg. Único de Coleg. N° 7045

EXPERTO 2

TÍTULO: Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumi,
provincia y región Lambayeque 2022.

Cuestionario de Liderazgo Gerencial

VARIABLE	INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
			RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM	
			Sí	No	Sí	No	Sí	No
Dimensiones	Nivel de satisfacción con la rápida toma de decisiones	Las decisiones en la entidad, casi siempre las toman los altos directivos como gerencia. Considero que las decisiones se toman apresuradamente, sin premeditación o sin consultar con el resto de los colaboradores Considero que mi participación en la toma de decisiones de gerencia, es mínima.	X	X	X	X	X	X
Autocrático	Nivel de participación del colaborador	En muchas ocasiones, he intentado participar en la toma de decisiones de la entidad, pero gerencia, no me lo permitido. En alguna ocasión, por temor, he realizado las órdenes que me encontré gerencia, sin refutar.	X	X	X	X	X	X
LIDERAZGO GERENCIAL	Nivel de obediencia del subordinado	En alguna ocasión presencieé alguna mala reacción de gerencia, al no cumplir una tarea que me asignaron. Considero que, gerencia debería coordinar reuniones periódicas con el fin de mejorar una comunicación entre jefes de área y demás personal.	X	X	X	X	X	X
Democrático	Frecuencia de la comunicación con el personal	La comunicación entre gerente-colaborador, se da en muy pocas ocasiones. Considero que gerencia da un trato justo a todos los colaboradores.	X	X	X	X	X	X
	Nivel de satisfacción con la actitud positiva del gerente	Considero que la actitud positiva de gerente, ayuda al clima laboral. El gerente respeta las opiniones del personal a pesar en estar en desacuerdo.	X	X	X	X	X	X
	Nivel de satisfacción con la toma de decisiones compartida	El gerente toma en cuenta las opiniones de los colaboradores	X	X	X	X	X	X

DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	CONTENIDO DE EVALUACIÓN			RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (nuevos instrumentos)					
			RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN	RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM	SI	NO	SI	NO	B	NO
NIVEL DE PERTENENCIA DEL COLABORADOR	La gerente propicia (mota) en el colaborador en sentido de pertenencia a la institución.		X	X	X	X	X	X	X		
	El gerente motiva al colaborador al óptimo cumplimiento de los objetivos organizacionales.		X	X	X	X	X	X	X		
NIVEL DE CONDICIONALIDAD CON EL PERSONAL	El gerente considera el bienestar físico y emocional de los colaboradores.		X	X	X	X	X	X	X		
	El gerente envía a capacitación al personal que tiene dificultades laborales, con el objetivo de mejorar su desempeño.		X	X	X	X	X	X	X		
NIVEL DE TOLERANCIA CON EL GERENTE	El gerente permite que el colaborador sea autónomo al momento de realizar su trabajo.		X	X	X	X	X	X	X		
	El gerente tolera cualquier tipo de trabajo, aunque este sea inadecuado.		X	X	X	X	X	X	X		
PERMITIVO	NIVEL DE DELEGACIÓN DE FUNCIONES	El gerente siempre delega las funciones a los colaboradores, pese a que le correspondía hacerlas a él (gerente).	X	X	X	X	X	X	X		
	El gerente delega funciones, sin conocer la especialidad de cada colaborador.		X	X	X	X	X	X	X		
	NIVEL DE DECISIÓN DEL COLABORADOR	El gerente acepta que el colaborador decida la forma de hacer el trabajo que se le delegó.	X	X	X	X	X	X	X		
	PROBABILIDAD DE PERDER LOS OBJETIVOS	No se le consulta al dirigente (gerente) para tomar una decisión importante dentro de la entidad.	X	X	X	X	X	X	X		
		El trabajo realizado por los colaboradores es de manera desordenada y no planificada.	X	X	X	X	X	X	X		
		El directivo (gerente) permite que las metas se cumplan fuera de plazo.	X	X	X	X	X	X	X		

Grado y Nombre del Experto: DRA. LARISA J. FERNÁNDEZ CALVÉZ

Firma del experto:

Dra. Lic. Larisa J. Fernández Calvéz
Reg. Unic. de Coleg. N° 7045

EXPERTO EVALUADOR

**Apéndice E
VALIDACIÓN DEL 3º EXPERTO**

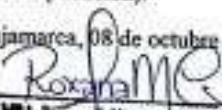
**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR
EXPERTOS**

1. **Título de la Tesis:** "Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mochumi, provincia y región Lambayeque 2022"
2. **Nombre de la Maestrante:** LESLY JANET TELLO CABRERA
3. **Experto:** ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO
4. **Grado Académico:** MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
5. **Estimado (a) experto(a):**

Adjunto encuesta estructurada, matriz de consistencia metodológica, y análisis de confiabilidad, 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.

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Very Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisas, sin ambigüedades.	X				
2	Cohesión	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	X				
3	Validar	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	X				
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agrupamiento, datos demográficos, instrucciones	X				
5	Coefiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicando la prueba de fiabilidad al estadística.	X				
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractores, para controlar la correctividad de las respuestas	X				
7	Contexto	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.	X				
8	Mínimo de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información	X				
9	Excesivas	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.	X				
10	Incoherencia	Las preguntas no contienen ningún riesgo para el encuestado.	X				

Opinión: Favorable (Apto para su aplicación).

Cajamarca, 08 de octubre de 2022.

Roxana Elizabeth Mestanza Cacho
DOCENTE
INSTITUTO NACIONAL DE CAJAMARCA

Firma del experto

ANEXOS

Anexo A

Figura 7

Alfa de Cronbach de la variable liderazgo laboral

The screenshot shows the SPSS output for the 'liderazgo laboral' variable. At the top, there is a toolbar with icons for 'Archivo', 'Edición', 'Datos', 'Analisis', 'Transformación', 'Visualización', 'Ayuda', and 'Ayuda en línea'. Below the toolbar, the title 'Escala: ALL VARIABLES' is displayed. Underneath it, the section 'Resumen de procesamiento de casos' provides a summary of the cases used in the analysis. The table shows the following data:

Casos	N	%
Válido	52	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	52	100,0

A note below the table states: 'a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.' Following this, the section 'Estadísticas de fiabilidad' displays the Cronbach's Alpha value and the number of elements. The table shows:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,888	24

Nota. Tomado de SPSS V22.

Figura 8

Alfa de Cronbach de la variable desempeño laboral

The screenshot shows the SPSS output for the 'desempeño laboral' variable. The layout is identical to Figure 7, featuring the same toolbar and section titles. The 'Resumen de procesamiento de casos' table shows the following data:

Casos	N	%
Válido	52	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	52	100,0

The note 'a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.' is present. The 'Estadísticas de fiabilidad' section shows a higher Cronbach's Alpha value of ,936 across 24 elements.

Nota. Tomado de SPSS V22.

Anexo B

Prueba de normalidad

La prueba de normalidad, tiene como fin evaluar la distribución de los datos para seleccionar la prueba paramétrica o no paramétrica más pertinente.

a. Planteamiento de hipótesis de normalidad

H0 (Hipótesis nula) = No existe relación entre variables

H1 (Hipótesis del investigador) = Si existe relación entre variables

b. Nivel de significancia

Confianza mínima = 95% y Sig. Mínima permitido =5%

c. Prueba estadística:

Tabla 21

Prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov.

	Kolmogorov-Smirnov^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Variable1: Liderazgo Gerencial	,099	52	,200*	,957	52	,059
Variable2: Desempeño Laboral	,149	52	,006	,941	52	,013

*Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Nota. Adaptado de SPSS V22.

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Cantidad de encuestados > 50. Por lo tanto, se usó Kolmogorov – Smirnov.

Nota. Adaptado de SPSS V22.

d. Discernimientos de decisión:

Si, $p<0.05$ entonces rechazamos la H0 y aceptamos la H1

Si, $p>=0.05$ entonces aceptamos la H0 y rechazamos la H1

e. Decisión y conclusión:

La significancia del “P” valor en la variable liderazgo gerencial fue mayor a 0.05, se acepta la H0 y se rechaza la H1, es decir, los datos no tienen una distribución normal. Por otro lado, la significancia del “P” en la variable desempeño fue menor o igual a 0.05, se rechaza la H0 y se acepta la H1, es decir, los datos tienen una distribución normal. En este sentido, para que se utilice una prueba paramétrica ambas variables deben de presentar una distribución normal, por lo tanto, se usó la prueba no paramétrica de Rho de Spearman.

Anexo C

Chiclayo, 09 de diciembre de 2021

ING. JOSÉ ALBERTO RODRÍGUEZ ALVARADO
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Mochumí

**ASUNTO: Solicitud autorización para
poder realizar una investigación para
el desarrollo de mi Tesis de Maestría.**

Presente. -

Me dirijo a Usted respetuosamente con la finalidad saludarlo y a la vez solicitarle su autorización para poder realizar una investigación para el desarrollo de mi Tesis de Maestría en la entidad que usted dignamente represente, así como las facilidades para el acceso y la recolección de la información, que en su momento se requiera. Como temas principales a investigar se tiene las variables: Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral del personal administrativo.

Cabe mencionar que, la investigación forma parte de la maestría en Administración y Gerencia Pública que actualmente estoy cursando en la Universidad Nacional de Cajamarca, para tal efecto y siguiendo el proceso indicado por la universidad, que, para fines de obtención del grado académico, se nos solicita realizar una investigación en una entidad pública.

La información que se necesitará, es la siguiente:

- Cantidad de Personal Administrativo que labora en la entidad (Por régimen laboral).
- Constancia de Autorización para realizar la investigación en la Municipalidad Distrital de Mochumí.
- Respuesta a cuestionarios (físicos y virtuales) por parte del personal administrativo (lo cual se solicitará en su momento)
- Entrevista con el Gerente Municipal (la cual se solicitará en su momento)
- Registros fotográficos, como parte de evidencia para la investigación.
- Constancia de Aplicación de instrumento de recolección de datos (la cual se solicitará en su momento)
- Entre otra información que en su momento se requiera.

Sin más a que referirme y en espera de una pronta y favorable respuesta a esta solicitud, me despido.

Atentamente,

Lic. Adm. Lesly Janet Tello Cabrera
Maestrante en Administración y Gerencia Pública UNC
Correo: telloenhralesly@gmail.com
Celular: 986800314



- 03-12-21.
- Autorizado.